

## اثر نیروهای رقابتی بر عملکرد شرکت‌های بیمه خصوصی در ایران: نقش استراتژی‌های ترکیبی رقابتی

علی صفری<sup>۱</sup>

محمد صالح ترکستانی<sup>۲</sup>

پرستو مرادی<sup>۳</sup>

بهنام گلشاهی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۲/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۶/۱۰

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر نیروهای رقابتی بر عملکرد شرکت‌های بیمه خصوصی ایران با در نظر گرفتن نقش میانجی استراتژی‌های ترکیبی رقابتی صورت گرفته است. این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معاونین و مدیران عالی شرکت‌های خصوصی فعال در صنعت بیمه به تعداد ۱۹۰ نفر بوده و با توجه به تعداد محدود جامعه آماری، کل جامعه به صورت سرشماری مورد بررسی قرار گرفته‌اند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسش‌نامه ۲۵ سؤالی محقق ساخته بوده که روایی آن به دو روش صوری و سازه و پایایی پرسش‌نامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ تأیید گردیده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Amos 22 و به روش الگوسازی معادلات ساختاری انجام شده است. نتایج فرضیه‌های تحقیق نشان داد که رقابت بین شرکت‌های موجود در صنعت بیمه و تهدید شرکت‌های تازه وارد به این حوزه بر انتخاب استراتژی‌های ترکیبی توسط آن شرکت‌ها تأثیر مثبت معناداری داشته است، اما قدرت چانه‌زنی مشتریان بر انتخاب استراتژی‌های ترکیبی رهبری هزینه و تمایز با هم تأثیر معنادار منفی دارد. همچنین نتایج فرضیه‌های دیگر نشان داد که نیروهای رقابتی موجود در صنعت بیمه با تأثیرگذاری معناداری که بر انتخاب نوع استراتژی‌های شرکت‌ها دارند، می‌توانند عملکرد آنها را تحت تأثیر قرار دهند.

واژگان کلیدی: استراتژی ترکیبی، بیمه، نیروهای رقابتی، عملکرد

۱. استادیار دانشگاه اصفهان (a.safari28@gmail.com)

۱. استادیار دانشگاه اصفهان

۲. استادیار دانشگاه علامه طباطبائی (torkestani@gmail.com)

۲. استادیار دانشگاه علامه طباطبائی

۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، پردیس فارابی دانشگاه تهران - قم (parastoo.moradi@ut.ac.ir)

۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، پردیس فارابی دانشگاه تهران - قم

۴. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه سمنان (نویسنده مسئول) (behnam.golshahi@yahoo.com)

۴. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه سمنان (نویسنده مسئول)

## ۱. مقدمه

امروزه سازمان‌ها با محیطی متلاطم و ناآرام روبرو هستند و خطرات محیطی، از هر سو حیات و بقای آنها را مورد هجوم قرار می‌دهد. در چنین شرایطی امکان حضور و دوام در صحنه فعالیت‌ها، مستلزم این است که سازمان‌ها همواره به دنبال ارتقاء سطح عملکرد خود باشند. بنابراین پیدا کردن شناختی دقیق از روش‌های افزایش عملکرد سازمان‌ها به صورت اعم و شرکت‌های بیمه به شکل اخص، راهکاری مهم برای آنان در جهت دور ماندن از خطرات محیطی و ورشکستگی خواهد بود. بر اساس ادعای پورتر<sup>۱</sup>، شرکت‌ها برای داشتن یک عملکرد متوسط به بالا نیاز به ایجاد مزیت رقابتی از طریق اتخاذ یکی از سه نوع استراتژی رهبری هزینه<sup>۲</sup>، تمایز<sup>۳</sup> و تمرکز<sup>۴</sup> را دارند (دیوید، ۱۳۹۰).

بسیاری از محققان بر تأثیر استراتژی‌های مورد استفاده در سازمان‌ها بر عملکرد آنان تأکید کرده‌اند (Dess and Davis, 1984؛ هانگر و ویلن، ۱۳۸۹). تحقیقات کلیور-کرتس و همکاران<sup>۵</sup>، لیتنر و گلدنبرگ<sup>۶</sup> و پارنل و کارا<sup>۷</sup> نشان داد که ترکیبی از استراتژی‌های رقابتی، اثرگذاری بیشتری در بهبود عملکرد سازمانی دارند. عملکرد شرکت‌های بیمه نیز به عنوان سازمان‌هایی پویا، تحت تأثیر استراتژی‌های استفاده شده در این سازمان‌هاست. بنابراین تحقیق و تفکر در زمینه استراتژی یکی از حیطه‌های مهم برای کمک به رشد سازمان‌ها و شرکت‌های بیمه و در نهایت جامعه است. از طرفی تحقیقات انز<sup>۸</sup>، اورمانیدهی و استرینگا<sup>۹</sup>، کاراگیناپولوس و همکاران<sup>۱۰</sup>، کوین و اسلوین<sup>۱۱</sup> نشان داد یک استراتژی رقابتی براساس تجزیه و تحلیل عمیق از عوامل صنعت تعیین می‌شود. انز و

1. Porter, 1985
2. Cost Leadership
3. Differentiation
4. Centralization
5. Claver-Cortes et al., 2012
6. Leitner and Guldenberg, 2010
7. Parnell and Carraher, 2002
8. Enz, 2010
9. Ormanidhi and Stringa, 2008
10. Karagiannopoulos et al., 2005
11. Covin and Slevin, 1990

کاراگیناپولوس و همکارانش به نقش‌آفرینی نیروهای رقابتی به عنوان یکی از عوامل موجود در صنعت در تعیین استراتژی‌های مناسب با شرایط صنعت اشاره نموده‌اند. سازمان‌های ایرانی و از جمله شرکت‌های بیمه همواره به دنبال تأمین رفاه مردم از طریق افزایش سطح عملکرد خود می‌باشند که این مهم با انتخاب ترکیبی از استراتژی‌های رقابتی فراهم خواهد شد. از طرفی با توجه به مبانی نظری بیان شده، عوامل موجود در صنعت و به‌ویژه عوامل رقابتی پورتر نقش بسزایی در تعیین استراتژی‌های مناسب برای شرکت‌های بیمه خواهند داشت. بنابراین به نظر می‌رسد که ساختار صنعت (نیروهای رقابتی پورتر) بر عملکرد شرکت‌های بیمه از طریق نقش میانجی‌گری استراتژی ترکیبی رقابتی<sup>۱</sup> تأثیر خواهد داشت. این مسئله باعث گردید که بررسی تأثیر نیروهای رقابتی بر عملکرد شرکت‌های بیمه با در نظر گرفتن نقش میانجی‌گری استراتژی ترکیبی رقابتی که در تحقیقات گذشته کمتر مورد توجه بوده است، موضوع پژوهش حاضر گردد. بنابراین پژوهش با این سؤال آغاز می‌شود که:

- آیا هر یک از نیروهای رقابتی پورتر بر تعیین استراتژی‌های ترکیبی رقابتی تأثیر دارند؟
- آیا استراتژی‌های ترکیبی رقابتی بر عملکرد شرکت‌های خصوصی بیمه ایرانی تأثیر دارد؟
- آیا در رابطه بین نیروهای رقابتی و عملکرد شرکت‌های بیمه، استراتژی‌های ترکیبی نقش میانجی‌گری دارند؟

## ۲. چهارچوب نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱. استراتژی ترکیبی رقابتی

یک استراتژی عبارت است از طرح جامع و مادر شرکت که نشان می‌دهد شرکت چگونه به سمت مأموریت و اهداف حرکت می‌کند (Leitner and Guldenberg, 2010). استراتژی مزیت رقابتی را بیشینه (حداکثر) و کمبودهای رقابتی را کمینه (حداقل) می‌کند (کاپلان و نورتون، ۱۳۹۰). استراتژی، تعیین‌کننده زمینه‌های فعالیت در محیطی پیچیده و پویاست و ابزاری است که به عنصر انسانی در یک سازمان حیات بخشیده، افراد را به

حرکت درمی آورد (Claver- Cortés et al., 2012). در جدول ۱ برخی تعاریف دیگر از استراتژی ارائه شده است.

جدول ۱. تعاریف استراتژی

شماره	محقق	تعریف استراتژی
۱	(Chandler, 1962)	یک طرح واحد، همه جانبه و تلفیقی که نقاط قوت و ضعف سازمان را با فرصت‌ها و تهدیدات محیطی مربوط ساخته، دستیابی به اهداف اصلی سازمانی را میسر می‌سازد.
۲	(Tilles, 1963)	مجموعه کاملی از سیاست‌ها و اهداف معین یک مؤسسه
۳	(Androes, 1971)	الگوی منظورها، مقاصد، اهداف، خط‌مشی‌های اصلی و طرح‌هایی جهت دستیابی به اهداف (Calver- Cortés et al., 2011)
۴	(Mintzberg, 1978)	الگوی به جریان انداختن تصمیمات
۵	(Hofer and Schendel, 1979)	فعالیت‌های تأمین‌کننده هماهنگی بین منابع داخلی و قابلیت‌های سازمان با فرصت‌ها و تهدیدهای محیط بیرونی
۶	(Enz, 2010)	الگویی که در دنباله‌ای از تصمیمات در طی زمان شکل می‌گیرد و طرح سازمانی که جهت حرکت شرکت را برای دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت و بنیادین در نظر می‌گیرد.

دسته‌بندی‌ها و گونه‌شناسی‌های متفاوتی از استراتژی در ادبیات مدیریت موجود است، در جدول ۲ چهار نمونه از این گونه‌شناسی‌های ارائه‌شده از سوی صاحب‌نظران که بیشتر مورد توجه محققان قرار گرفته است، ارائه می‌گردد.

جدول ۲. گونه‌شناسی استراتژیک

شماره	محقق	دسته‌بندی استراتژیک
۱	(Miles and Snow, 1978)	آینده‌نگران، مدافعان، تحلیلگران و واکنش‌دهندگان
۲	(Porter, 1985)	رهبری هزینه، تمایز، تمرکز
۳	(Mintzberg, 1988)	تمایز در قیمت، تمایز در تصویر، تمایز در حمایت، تمایز در کیفیت، تمایز در طراحی و عدم تمایز
۴	(Parnell and Carraher, 2002)	شروع‌کنندگان اول، شروع‌کنندگان دوم، کنترل بخش، وسعت خدمات و محصولات، درک منحصر به فرد بودن، کارایی تولید و توزیع (Ortega, 2010).

در این پژوهش از استراتژی‌های عمومی پورتر به‌عنوان مبنای نظری برای شناسایی استراتژی‌های به‌کاررفته در صنعت بیمه، استفاده شده است. از جمله دلایل این انتخاب سادگی، فراگیری و وجود پیشینه و منابع فراوان نظری در مورد استراتژی‌های عمومی

پورتر است. بر اساس ادعای پورتر<sup>۱</sup>، شرکت‌ها برای داشتن یک عملکرد متوسط به بالا نیاز به ایجاد مزیت رقابتی از طریق اتخاذ یکی از سه نوع استراتژی (رهبری هزینه، تمایز، تمرکز) دارند که به نام استراتژی‌های عمومی پورتر نام‌گذاری شده‌اند. در استراتژی رهبری هزینه، شرکت با کاهش هزینه‌های خود، یک مزیت رقابتی در ارائه محصولات و خدمات با قیمت پایین‌تر نسبت به رقبا ایجاد و در نتیجه امکان رقابت در شرایط شدید رقابتی حاکم بر صنعت را پیدا خواهد نمود (Claver- Cortés et al., 2012). در استراتژی تمایز، شرکت با نوآوری در تولید و ارائه محصولات و خدمات متمایز، مزیت رقابتی برای خود ایجاد و محصولات و خدمات متمایز خود را با قیمت بالاتر به مشتریانی ارائه می‌دهد که برای ارزش متمایز ایجادشده توسط شرکت حاضرند بهای بیشتری بپردازند (Calver- Cortés et al., 2011). در استراتژی تمرکز، شرکت با توجه به منطقه جغرافیایی و شرایط متفاوت اقتصادی، یکی از دو نوع استراتژی تمایز یا رهبری هزینه را انتخاب می‌نماید (Ortega, 2010).

تاکنون تحقیقات زیادی در خصوص تأثیر استراتژی‌های عمومی پورتر بر عملکرد سازمانی انجام شده است. برخی از تحقیقات صورت گرفته تأثیر بیشتر استراتژی تمایز نسبت به رهبری هزینه بر عملکرد سازمانی را نشان می‌دهند که می‌توان به پژوهش اورتگا (۲۰۱۰) اشاره کرد که در شرکت‌های فناوری اطلاعات موجود در چهار ایالت کشور اسپانیا صورت گرفته است. تحقیق دس و دیویس<sup>۲</sup> که در تعدادی از شرکت‌های تولیدکننده قطعات کامپیوتری در کشور مالزی صورت گرفته، تأثیر بیشتر رهبری هزینه نسبت به تمایز را بر عملکرد سازمانی نشان می‌دهد و پژوهش ون‌هاوربک و همکاران<sup>۳</sup> که در خرده‌فروشی‌های مواد غذایی موجود در شهر لندن انجام گرفته است، تأثیر مشابه آنها را بر عملکرد نشان می‌دهد.

---

1. Porter, 1985

2. Dess and Davis., 1984

3. Vanhaverbeke et al., 2002

مطالعات کلیور-کرتس و همکاران<sup>۱</sup>، لیتنر و گلدنبرگ<sup>۲</sup>، اورتگا<sup>۳</sup>، پارنل و کاراها<sup>۴</sup> و مینتزبرگ<sup>۵</sup> نشان می‌دهند با توجه به شرایط متغیر محیطی و تغییر سریع در نیازهای مشتریان، تمرکز بر یکی از استراتژی‌های بیان شده، شرکت‌ها را به چالش خواهد کشاند. ولی تأکید بر هر دو استراتژی رهبری هزینه و تمایز منجر به کاهش چالش و انعطاف‌پذیری بیشتر شرکت می‌گردد. استراتژی ترکیبی رقابتی در واقع استفاده هم‌زمان از استراتژی‌های عمومی پورتر با توجه به شرایط محیطی است (Calver- Cortés et al., 2012). سازمان‌ها به منظور پیشی گرفتن از رقبای خود و رسیدن به جایگاه برتر در بین دیگر رقبای، به‌جای استفاده از یکی از استراتژی‌های رهبری هزینه یا تمایز از هر دوی آنها به‌صورت هم‌زمان بهره می‌برند (Calver- Cortés et al., 2011). ترکیب استراتژی‌های رقابتی به شرکت‌ها این اجازه را می‌دهد که انعطاف‌پذیری و چابکی بیشتری در ارائه محصولات و خدمات به مشتریان خود از طریق تمرکز بر هر دو مزیت رقابتی رهبری هزینه و تمایز داشته باشند (Parnell and Carraher, 2002). بهره‌گیری از استراتژی‌های تمایز و هزینه باعث خواهد شد که شرکت‌ها ضمن ارائه محصولات و خدمات با کیفیت متمایز نسبت به دیگر رقبای، هزینه‌های تولید محصولات و خدمات خود را کاهش داده و در نهایت آنها را با قیمت پایین‌تر در اختیار مشتریان خود قرار دهند (Leitner and Guldenberg, 2010). این اقدام منجر به افزایش میزان فروش محصولات و خدمات ارائه‌شده توسط شرکت‌ها خواهد گردید که در نهایت عملکرد بهتری برای آنان نسبت به دیگر رقبای ایجاد خواهد نمود (Ortega, 2010).

## ۲-۲. نیروهای رقابتی صنعت

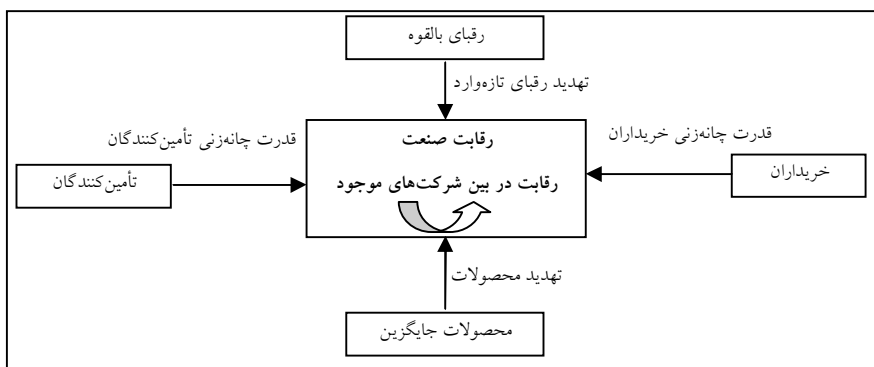
پورتر چهارچوبی فراهم کرد که نشان می‌دهد صنعت تحت تأثیر نیروهای پنج‌گانه‌ای قرار می‌گیرند که رویکرد نیروهای پنج‌گانه پورتر نامیده می‌شود. در هر صنعت، مزیت رقابتی می‌تواند از طریق پنج نیروی رقابتی: تهدید تازه‌واردان، تهدید محصولات جدید، قدرت چانه‌زنی

- 
1. Calver-Cortes et al., 2012
  2. Leitner and Guldenberg, 2010
  3. Ortega, 2010
  4. Parnell and Carraher, 2002
  5. Mintzberg, 1979

تأمین‌کنندگان، قدرت چانه‌زنی مشتریان و رقابت بین شرکت‌های موجود در بخش مشابه توصیف شوند (Passemard and Kleiner, 2000; Porter, 1985). هدف از مدل نیروهای پنج‌گانه پورتر این است که یک درک کامل از یک صنعت خاص با تجزیه و تحلیل محیط بیرونی از طریق تجزیه و تحلیل نیروهای مشخص پنج‌گانه رقابتی به دست‌آید (Porter, 1985). شکل ۱ نیروهای رقابتی صنعت را نشان می‌دهد که سودآوری صنعت را تعیین می‌کند.

همان‌طور که در شکل ۱ نشان داده شده است، توان جمعی این چند عامل، توان سودآوری را در یک صنعت تعیین می‌کند. البته اهمیت هر یک از نیروها در صنایع مختلف متفاوت است. از بین پنج عامل، تهدید محصولات جایگزین و قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان تأثیر عمده‌ای بر استراتژی رقابتی در بعضی صنایع خدماتی ندارد (Hibbets et al., 2003). با توجه به نظر کیم و اوه<sup>۱</sup> و اولسن و راپر<sup>۲</sup>، تأثیر قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان در صنایع خدماتی کم است. خطر محصولات جایگزین نیز در صنعت بیمه به میزان کمی وجود دارد (Passemard and Kleiner, 2000). بنابراین در این پژوهش فقط روی سه نیروی تهدید تازه‌واردان، قدرت چانه‌زنی مشتریان و رقابت بین شرکت‌های موجود تمرکز شده است. در ادامه هر یک از نیروهای رقابتی توضیح داده می‌شوند.

شکل ۱. نیروهای رقابتی صنعت



(پورتر، ۱۳۸۵)

1. Kim and Oh, 2004
2. Olsen and Roper, 1998

رقابت شدید حاصل تعامل تعدادی از عوامل ساختاری؛ رقباي متعدد و متعادل، رشد کند صنعت، بالا بودن هزینه‌های ثابت یا ذخیره‌سازی، عدم تمایز یا هزینه‌های سوئیچینگ، افزایش ظرفیت در توسعه وسیع و رقباي گوناگون است (Botten and McManus, 1999). رقابت زمانی اتفاق می‌افتد که رقبا احساس فشار کنند یا فرصت بهبود موقعیت در محصولات یا خدمات را داشته باشند. رقابت بین شرکت‌ها می‌تواند از طریق ایجاد محصولات یا خدمات متمایز کاهش یابد (Enz, 2010). همچنین خریداران نیز با تلاش جهت کاهش قیمت با صنعت رقابت می‌کنند و همواره سعی دارند محصولی که دریافت می‌کنند از کیفیت بالاتر و بهتری برخوردار باشد یا حتی خدمات بیشتری را دریافت کنند. آنها ممکن است شرکت‌های رقیب را علیه هم برانگیزند. بسیاری از شرکت‌ها قدرت خریداران را - از طریق خلق برنامه‌های وفاداری و ارائه محصولات/خدمات متمایز - خنثی می‌کنند (Crook et al., 2003). از طرفی تهدید تازه‌واردان اشاره به چشم‌انداز رقباي تازه وارد به صنعت دارد. شایع‌ترین موانع ورود عبارت‌اند از: صرفه‌جویی‌های مقیاس (صرفه‌جویی به مقیاس)، تمایز محصول، نیازمندی‌های سرمایه‌گذاری (سرمایه‌گذاری‌های مورد نیاز)، هزینه‌های راه‌اندازی، دسترسی به کانال‌های توزیع و سیاست دولت (Botten and McManus, 1999). رقباي تازه‌وارد به یک صنعت ظرفیت‌های جدید، تمایل به گرفتن سهم بازار و منابع جدید را با خود به همراه می‌آورند (Enz, 2010). تهدید ورود به یک صنعت بستگی به موانع حاضر بر سر راه ورود و واکنش رقباي موجود در آن دارد که شرکت تازه‌وارد انتظار آن را می‌تواند داشته باشد، اگر موانع ورود به یک صنعت زیاد باشد تهدید ناشی از این نیروی رقابتی پایین می‌آید (پورتر، ۱۳۸۵).

بارت<sup>۱</sup> بیان نمود که شرکت‌های خدماتی باید برای توسعه استراتژی رقابتی و افزایش عملکرد، دانش و آگاهی کافی از صنعت داشته باشند. هنگامی که شرکت‌ها اثر هر یک از نیروهای صنعت را درک کنند، می‌توانند به منظور قرارگیری در یک موقعیت مناسب (در مقابل فشار اعمال شده توسط نیروهای صنعت) اقدامات تدافعی یا تهاجمی انجام دهند



(Ormanidhi and Stringa, 2008). شرکت‌های موجود می‌توانند از نیروهای رقابتی صنعت به منظور اجرای استراتژی‌های جدید یا تصمیم به خروج از صنعت استفاده کنند (Enz, 2010). تحقیقات انز<sup>۱</sup>، اورمانیدهی و استرینگا<sup>۲</sup>، کاراگیناپولوس و همکاران<sup>۳</sup> و کوین و اسلوین<sup>۴</sup> نشان داد یک استراتژی رقابتی براساس تجزیه و تحلیل عمیق از عوامل صنعت و تکامل آن تعیین می‌شود. انز و کاراگیناپولوس و همکارانش به نقش آفرینی نیروهای رقابتی به عنوان یکی از عوامل موجود در صنعت در تعیین استراتژی‌های مناسب با شرایط صنعت اشاره نموده‌اند. با توجه به مبانی نظری و تحقیقات انجام شده، فرضیه‌های اول تا سوم پژوهش تدوین می‌گردد:

- فرضیه ۱. رقابت بین شرکت‌های موجود در صنعت بیمه بر تعیین استراتژی ترکیبی رقابتی تأثیر دارد.

- فرضیه ۲. قدرت چانه‌زنی مشتریان بر تعیین استراتژی ترکیبی رقابتی تأثیر دارد.

- فرضیه ۳. تهدید تازه‌واردان به صنعت بیمه بر تعیین استراتژی ترکیبی رقابتی تأثیر دارد.

### ۳-۲. عملکرد سازمانی

امروزه سازمان‌ها همواره به دنبال ارائه خدمات و محصولات بهتر از طریق افزایش سطح عملکرد خود به منظور تأمین رفاه مردم و رضایت مشتریان بوده‌اند تا در نهایت به سودآوری در نظر گرفته شده برسند. لذا ارزیابی عملکرد به عنوان ابزار مدیران در شرکت‌ها برای آگاهی از سطح عملکرد و حصول اطمینان جهت تحقق اهداف تعریف شده است. مدیران باید اثربخشی سازمان را از طریق داده‌های شاخص‌های عملکرد، اندازه‌گیری کنند (Crook et al., 2003). ارزیابی عملکرد کسب‌وکار یکی از مهم‌ترین دست‌کارهای مدیریت است؛ زیرا کلید دستیابی به بهبود مستمر در توانایی ارزیابی و سنجش مداوم عملکرد سازمان است (کاپلان و نورتون، ۱۳۹۰). بسیاری از سازمان‌ها نیز اهمیت ارزیابی مداوم عملکرد را درک کرده‌اند و سیستم‌های ارزیابی

---

1. Enz, 2010

2. Ormanidhi and Stringa, 2008

3. Karagiannopoulos et al., 2005

4. Covin and Slevin, 1990

عملکرد متنوعی در سازمان به کار می‌برند (Fernandes, 2006). هماهنگی‌های مهم بین شاخص‌های عملکرد ممکن است با توجه به استراتژی‌های به کار گرفته شده، ساختار انتخابی و قدرت رقابتی سازمان در پیاده‌سازی استراتژی خود ایجاد گردد (Tse, 1991). الگوهای مختلفی برای ارزیابی عملکرد طراحی شده که سازمان‌ها با توجه به هدف ارزیابی و ماهیت خود از مدل خاص یا ترکیبی از مدل‌ها استفاده می‌کنند (جدول ۳).

جدول ۳. طبقه‌بندی مدل‌های ارزیابی عملکرد

نوع مدل	نام مدل	سال	حوزه مورد بررسی
مدل‌های مبتنی بر زمان و هزینه	نمودار نیمه عمر	۱۹۳۰	تأکید بر ارزیابی حوزه مالی و فرایند تولید مبتنی بر کنترل زمان و هزینه صرف شده
	مدل اسکور	۱۹۴۰	
مدل‌های برتری سازمانی و خودارزیابی	مدل دمینگ	۱۹۵۰	تأکید بر ارزیابی حوزه مدیریت و فرایند تولید مبتنی بر نتیجه و ارتقاء کیفیت فرایند
	مدل ممیزی کیفیت	۱۹۷۰	
	مدل کیفیت مالکوم بالدريج	۱۹۸۵	
	مدل تعالی سازمانی	۲۰۱۰	
مدل‌های ترازایی (یکپارچه)	مدل منشور عملکرد	۱۹۷۰	تأکید بر کلیه ابعاد ارزیابی در حوزه‌های مدیریت، فرایند تولید و عملیات، مالی و نیروی انسانی مبتنی بر اجرا و ارتقاء استراتژی
	مدل الگوگیری	۱۹۷۵	
	مدل مدیریت بر مبنای هدف	۱۹۸۰	
	مدل نظام مدیریت هوشین	۱۹۹۰	
	مدل کارت امتیازی متوازن	۱۹۹۶	

با توجه به تحقیقات انجام شده توسط تاویتیمان و همکاران<sup>۱</sup>، پرتوسا ورتگا و همکاران<sup>۲</sup> و بریدوکس<sup>۳</sup> در حوزه ارزیابی عملکرد شرکت‌های خدماتی، در این پژوهش به منظور ارزیابی عملکرد شرکت‌های بیمه از دو بعد عملکرد رفتاری و مالی استفاده شده که در ادامه به تبیین آنها پرداخته می‌شود. عملکرد رفتاری اشاره به عملکرد در وظایف مرتبط با شغل دارد (Petty et al., 1984; Porter, 1985). گزارش‌های برخی از محققان حاکی از افزایش بهره‌گیری از سنجش‌های غیرمالی عملکرد در چند سال گذشته است (Allen and Helms, 2002; Pertusa-Ortega et al., 2010; Tavitiyaman et al., 2011). بریدوکس عملکرد مالی را به عنوان سود بیش از هزینه سرمایه، وابسته به جذابیت صنعتی که

1. Tavitiyaman et al., 2011  
 2. Pertusa-Ortega et al., 2010  
 3. Bridoux, 1997

شرکت در آن فعالیت می‌کند (اثر صنعت بر عملکرد)، تعریف می‌کند. نسبت‌های مالی‌ای برای تعیین این موارد استفاده شده‌اند که این موارد را مشخص نمایند: موقعیت شرکت در صنعت خود؛ درجه‌ای که اهداف استراتژیک انجام شده‌اند؛ آسیب‌پذیری شرکت به هنگام کاهش درآمد؛ پتانسیل رشد شرکت؛ توانایی شرکت در واکنش به تغییرات پیش‌بینی نشده در محیط خارجی صنعت (Reimann, 1982; Botten and McManus, 1999; Graham and Strombom, 1998).

تحقیقات کلیور - کرتس و همکاران<sup>۱</sup>، لیتنر و گلدنبرگ<sup>۲</sup>، پرتوسا-اورتگا و همکاران<sup>۳</sup>، پارنل و کاراھر<sup>۴</sup> و مینتزبرگ<sup>۵</sup> نشان داد که ترکیبی از استراتژی‌های رقابتی، اثرگذاری بیشتری در بهبود عملکرد سازمانی دارند. عملکرد شرکت‌های بیمه نیز به عنوان سازمان‌هایی پویا، تحت تأثیر استراتژی‌های استفاده‌شده در این سازمان‌هاست. بنابراین تحقیق و تفکر در زمینه استراتژی یکی از حیطه‌های مهم برای کمک به رشد سازمان‌ها و شرکت‌های بیمه و در نهایت جامعه است. به‌نظر می‌رسد ترکیب استراتژی‌های رقابتی به شرکت‌ها این اجازه را می‌دهد که انعطاف‌پذیری و چابکی بیشتری در ارائه خدمات به مشتریان خود از طریق تمرکز بر مزیت رقابتی رهبری هزینه و تمایز را داشته باشند و از این طریق به سطح عملکرد بهتری برسند. با توجه به مبانی نظری، فرضیه چهارم پژوهش تدوین می‌گردد.

- فرضیه ۴. استراتژی‌های ترکیبی رقابتی بر عملکرد شرکت‌های بیمه تأثیر دارد.

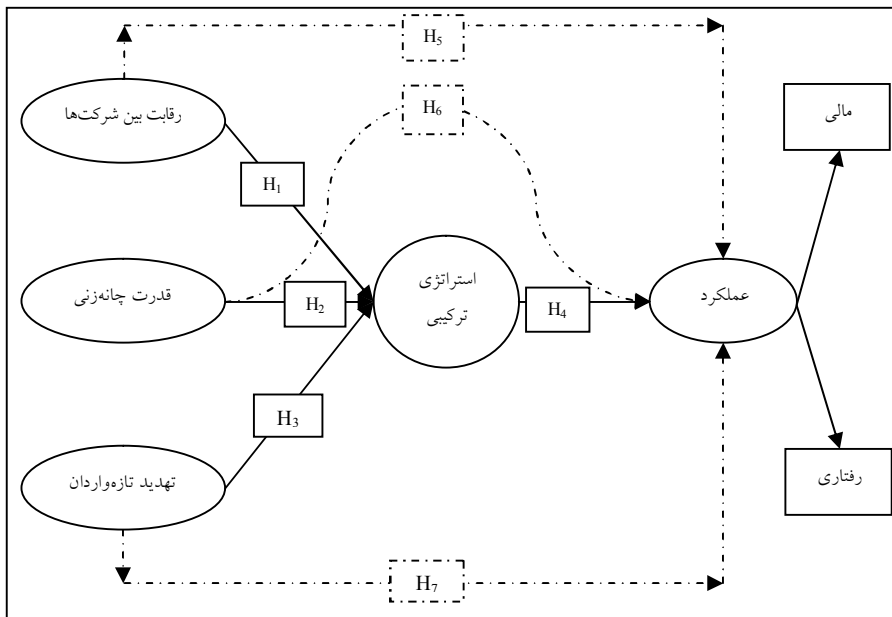
تحقیقات انز<sup>۶</sup>، اورمانیدی و استرینگا<sup>۷</sup>، کاراگیناپولوس و همکاران<sup>۸</sup> و کاوین و اسلوین<sup>۹</sup> اسلوین<sup>۹</sup> نشان داد شرکت‌های خدماتی باید برای توسعه استراتژی رقابتی و افزایش عملکرد عملکرد خود، دانش و آگاهی کافی از صنعت داشته باشند تا بتوانند یک استراتژی رقابتی مناسب براساس تجزیه و تحلیل عمیق از عوامل صنعت و تکامل آن تعیین نمایند. از طرفی

- 
1. Calver- Cortés et al., 2012
  2. Leitner and Guldenberg, 2010
  3. Pertusa-Ortega et al., 2010
  4. Parnell and Carraher, 2002
  5. Mintzberg, 1979
  6. Enz, 2010
  7. Ormanidhi and Stringa, 2008
  8. Karagiannopoulos et al., 2005
  9. Covin and Slevin, 1990

دیگر، تحقیقات کلیور-کرتس و همکاران، لیتنر و گلدنبرگ، پرتوسا-اورتگا و همکاران و پارنل و کاراھر نشان داد که ترکیب استراتژی‌های رقابتی به شرکت‌ها این اجازه را می‌دهد که انعطاف‌پذیری و چابکی بیشتری در ارائه محصولات و خدمات به مشتریان خود داشته و از این طریق به سطح عملکرد بهتری برسند. با توجه به مبانی نظری، به نظر می‌رسد که ساختار صنعت (نیروهای رقابتی پورتر) بر عملکرد شرکت‌های بیمه از طریق نقش میانجی‌گری استراتژی ترکیبی رقابتی تأثیر معنادار خواهد داشت. بنابراین فرضیه‌های پنجم تا هفتم پژوهش تدوین می‌گردد.

- **فرضیه ۵.** رقابت بین شرکت‌های موجود از طریق نقش میانجی‌گری استراتژی ترکیبی رقابتی بر عملکرد شرکت‌های بیمه تأثیر دارد.
  - **فرضیه ۶.** قدرت چانه‌زنی مشتریان از طریق نقش میانجی‌گری استراتژی ترکیبی رقابتی بر عملکرد شرکت‌های بیمه تأثیر دارد.
  - **فرضیه ۷.** تهدید تازه‌واردان به صنعت از طریق نقش میانجی‌گری استراتژی ترکیبی رقابتی بر عملکرد شرکت‌های بیمه تأثیر دارد.
- با توجه به مبانی نظری بیان‌شده، الگوی مفهومی پژوهش در شکل ۲ ارائه گردیده است.

شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش



بر اساس مدل مفهومی پژوهش، ساختار صنعت (نیروهای رقابتی پورتر) به عنوان متغیرهای مستقل پژوهش شامل سه نیروی؛ تهدید تازه‌واردان، قدرت چانه‌زنی مشتریان و رقابت بین شرکت‌های موجود و عملکرد سازمانی به عنوان متغیر وابسته پژوهش شامل دو مؤلفه مالی و رفتاری است. همچنین استراتژی‌های ترکیبی رقابتی شامل؛ استراتژی‌های رقابتی رهبری هزینه و تمایز به عنوان متغیر میانجی‌گری پژوهش در رابطه بین نیروهای رقابتی و عملکرد سازمانی در مدل ارائه شده است. در مدل ارائه شده فرضیه‌ها با استفاده از خطوط جهت‌دار مشخص شده‌اند که خطوط پررنگ بیانگر فرضیه‌هایی است که تأثیر مستقیم دو متغیر را نشان داده است و خطوط خط‌چین، نقش میانجی‌گری استراتژی ترکیبی رقابتی در رابطه بین هریک از نیروهای رقابتی و عملکرد شرکت‌ها را نشان داده است. در ضمن شماره هر فرضیه روی خط نوشته شده است.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. واحد تحلیل در این پژوهش سازمان است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معاونین و مدیران عالی شرکت‌های خصوصی فعال در صنعت بیمه به تعداد ۱۹۰ نفر است. با توجه به تعداد محدود جامعه آماری، کل جامعه به صورت سرشماری مورد بررسی قرار گرفته است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسش‌نامه ۲۵ سؤالی محقق‌ساخته بوده که در جدول ۴، گویه‌های سؤالی مربوط به هر مؤلفه مشخص شده است.

جدول ۴. جزئیات سؤالات عملیاتی پرسش‌نامه

نام متغیر	مؤلفه‌ها	تعداد سؤال	کد سؤالات	شماره سؤال
نیروهای رقابتی پورتر	رقابت بین شرکت‌های موجود در صنعت	۳	Com <sub>۱,۲,۳</sub>	۱ و ۴ و ۷
	قدرت چانه‌زنی مشتریان	۳	Cos <sub>۱,۲,۳</sub>	۲ و ۵ و ۸
	تهدید تازه‌واردان	۳	New <sub>۱,۲,۳</sub>	۳ و ۶ و ۹
استراتژی ترکیبی رقابتی	استراتژی رهبری هزینه	۴	St <sub>۱,۲,۳,۴</sub>	۱۰ و ۱۴ و ۱۸ و ۲۲
	استراتژی تمایز	۴	St <sub>۵,۶,۷,۸</sub>	۱۱ و ۱۵ و ۱۹ و ۲۳
عملکرد شرکت‌های بیمه	عملکرد مالی شرکت‌ها	۴	Per <sub>۱,۲,۳,۴</sub>	۱۲ و ۱۶ و ۲۰ و ۲۴
	عملکرد رفتاری شرکت‌ها	۴	Per <sub>۵,۶,۷,۸</sub>	۱۳ و ۱۷ و ۲۱ و ۲۵

روایی پرسش‌نامه‌ها به دو روش صوری با تأیید متخصصان و روش سازه با استفاده از الگوی معادلات ساختاری تأیید شد.

شاخص‌های کلی برازش الگوهای اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی و روایی سازه) در جدول ۵ ارائه شده که بیانگر آن است که الگوهای اندازه‌گیری از برازش خوبی برخوردار هستند و به عبارتی شاخص‌های کلی، این مورد را تأیید می‌کنند که داده‌ها به خوبی از الگوها حمایت می‌کنند.

جدول ۵. شاخص‌های کلی برازش الگوهای اندازه‌گیری

GFI	RMR	CMIN	CFI	RMSEA	P	X2/df	سازه / شاخص
۰/۹۹	۰/۰۰۳	۲۱/۱	۱/۰۰	۰/۰۲	۰/۱۵۳	۲/۳۳۲	رقابت بین شرکت‌های موجود
۰/۹۳	۰/۰۵	۱۹/۷۵	۰/۹۴	۰/۰۹	۰/۱۲۴	۲/۱۱۶	قدرت چانه‌زنی مشتریان
۰/۹۵	۰/۰۲	۱۶/۸۲	۰/۹۷	۰/۰۷	۰/۰۶۱	۱/۵۲۱	تهدید تازه‌واردان
۰/۹۸	۰/۰۰۹	۷/۸۲	۰/۹۹	۰/۰۸	۰/۰۷	۰/۳۲۳	استراتژی‌های ترکیبی رقابتی
۰/۹۶	۰/۰۰۷	۱۴/۳	۰/۹۷	۰/۰۵۵	۰/۰۸۳	۱/۰۳۷	عملکرد شرکت‌ها

پایایی پرسش‌نامه به روش آلفای کرونباخ تعیین گردید. برای این منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسش‌نامه در این شرکت‌ها توزیع شد. میزان پایایی برای هر یک از متغیرهای پژوهش در جدول ۶ آورده شده است که بیانگر پایایی قابل قبول ابزار گردآوری داده‌هاست.

جدول ۶. ضریب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه

ردیف	نام متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
۱	رقابت بین شرکت‌های موجود	۰/۷۸
۲	قدرت چانه‌زنی مشتریان	۰/۷۶
۳	تهدید تازه‌واردان	۰/۷۵
۴	استراتژی‌های ترکیبی رقابتی	۰/۸۱
۵	عملکرد شرکت‌ها	۰/۸۵

تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از نرم‌افزار Amos 22 و به روش الگوسازی معادلات ساختاری انجام شد.

## ۴. یافته‌های پژوهش

### ۴-۱. یافته‌های جمعیت‌شناختی

نمونه آماری ۱۹۰ نفره پژوهش شامل ۱۲۷ نفر مرد (۶۶/۸٪) و ۶۳ نفر زن (۳۳/۱٪) است. همچنین بیشتر کارکنان در بازه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال (۵۷/۱٪)، دارای مقطع تحصیلی فوق‌دیپلم (۴۴/۲٪) و دارای سابقه کار بین ۱۶ تا ۲۰ سال (۲۵٪) بوده‌اند. از طرفی آمار توصیفی مربوط به شرکت‌های مورد بررسی نشان می‌دهد که ۶۷٪ درصد شرکت‌ها دارای سابقه تأسیس بین ۶ تا ۱۰ سال بوده و ۵۳٪ آنها دارای تعداد کارکنان بین ۳۰۰ تا ۶۰۰ نفر می‌باشند.

### ۴-۲. آزمون نرمال بودن داده‌ها

نتایج آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف<sup>۱</sup> به‌منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها در جدول ۷ بیانگر آن است که با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون بالاتر از ۰/۰۵ است، ادعای نرمال بودن سؤالات پرسش‌نامه پذیرفته شده و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک<sup>۲</sup> و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده کرد.

جدول ۷. نتایج آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف

سازه	تعداد داده‌ها	میانگین	انحراف معیار	سطح معناداری (sig)	نتیجه آزمون
رقابت بین شرکت‌ها	۱۹۰	۳/۴۷۹	۰/۲۴۱	۰/۰۷۱	توزیع نرمال است
قدرت چانه‌زنی مشتریان	۱۹۰	۲/۷۵۳	۰/۴۳۵	۰/۱۲۵	توزیع نرمال است
تهدید تازه‌واردان	۱۹۰	۲/۷۸۷	۰/۴۳۹	۰/۰۹۱	توزیع نرمال است
استراتژی‌های ترکیبی	۱۹۰	۳/۰۴۵	۰/۳۳۹	۰/۵۵۹	توزیع نرمال است
عملکرد شرکت‌ها	۱۹۰	۳/۰۲۷	۰/۳۶۱	۰/۲۲۰	توزیع نرمال است

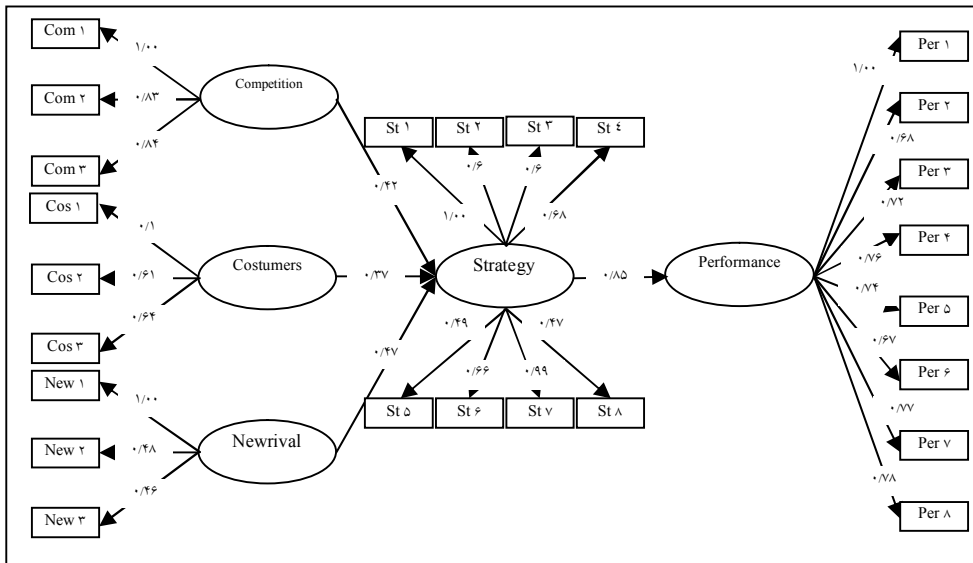
### ۴-۳. آزمون فرضیه‌های پژوهش

جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۳</sup> استفاده گردید. گردید. به این منظور پس از تدوین مدل برای هر یک از فرضیه‌های پژوهش، با استفاده از نرم‌افزار Amos 22 مدل طراحی شده مورد آزمون قرار گرفت. شاخص‌های کلی

1. Kolmogorov - Smirnov
2. Parametric
3. Structural Equation Modeling (SEM)

حاصل از مدل معادلات ساختاری فرضیه‌های پژوهش در جدول ۸ آورده شده است که همگی دارای برازش مناسب می‌باشند. همچنین مدل معادلات ساختاری نهایی پژوهش در شکل ۳ ارائه گردیده است.

شکل ۳. نمودار ضرایب حاصل از محاسبه معادلات ساختاری



جدول ۸. شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری فرضیه‌های پژوهش

GFI	RMR	CMIN	CFI	RMSEA	P	X2/df	مدل ساختاری
0/98	0/01	4/85	0/99	0/03	0/30	1/21	فرضیه اول
0/97	0/01	12/10	0/98	0/05	0/14	1/51	فرضیه دوم
0/98	0/01	7/86	0/99	0/07	0/09	1/96	فرضیه سوم
0/98	0/02	6/93	0/99	0/06	0/13	1/73	فرضیه چهارم
0/95	0/01	23/96	0/99	0/04	0/13	1/30	فرضیه پنجم
0/97	0/01	13/63	0/98	0/06	0/09	1/70	فرضیه ششم
0/97	0/03	12/27	0/98	0/09	0/01	2/35	فرضیه هفتم

در ادامه با توجه به اینکه مدل معادلات ساختاری هریک از فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفته است، به بررسی فرضیه‌ها با استفاده از ضرایب رگرسیونی، مقادیر بحرانی و سطح معناداری در جدول ۹ پرداخته می‌شود.



جدول ۹. بررسی فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	ضریب رگرسیونی	سطح معناداری	مقدار بحرانی	نتیجه
رقابت بین شرکت‌ها --- < استراتژی‌های ترکیبی رقابتی	۰/۱۵	۰/۰۳۹	۲/۰۶۷	تأثیر مثبت معنادار
قدرت چانه‌زنی مشتریان --- < استراتژی‌های ترکیبی رقابتی	-۰/۱۴	۰/۰۹۸	-۱/۶۵۷	تأثیر منفی معنادار
تهدید تازه‌واردان --- < استراتژی‌های ترکیبی رقابتی	۰/۲۳	۰/۰۰۳	۳/۰۱۸	تأثیر مثبت معنادار
استراتژی‌های ترکیبی رقابتی --- < عملکرد شرکت‌ها	۰/۳۳	۰/۰۰۰	۴/۸۶۲	تأثیر مثبت معنادار
رقابت بین شرکت‌ها --- < استراتژی ترکیبی --- < عملکرد	۰/۲۴	۰/۰۰۱	۳/۲۲۹	تأثیر مثبت معنادار
قدرت چانه‌زنی مشتریان --- < استراتژی ترکیبی --- < عملکرد	-۰/۲۱	۰/۱۱۲	-۳/۰۲۲	تأثیر منفی معنادار
تهدید تازه‌واردان --- < استراتژی ترکیبی --- < عملکرد	۰/۲۴	۰/۰۰۸	۲/۶۷۱	تأثیر مثبت معنادار

نتایج فرضیه‌های تحقیق در جدول ۹ نشان می‌دهد که در بین نیروهای رقابتی، رقابت بین شرکت‌های موجود در صنعت بیمه و تهدید شرکت‌های تازه‌وارد به این حوزه بر انتخاب استراتژی‌های ترکیبی توسط آن شرکت‌ها تأثیر مثبت معناداری داشته است (با توجه به عدد ضرایب تأثیر مستقیم مثبت ۰/۱۵ و ۰/۲۳) اما قدرت چانه‌زنی مشتریان بر انتخاب استراتژی‌های ترکیبی رهبری هزینه و تمایز با هم تأثیر معنادار منفی دارد (با توجه به عدد ضریب تأثیر مستقیم منفی -۰/۱۴). همچنین نتایج فرضیه‌های دیگر نشان می‌دهد که استراتژی‌های ترکیبی در رابطه بین نیروهای رقابتی (رقابت بین شرکت‌ها و تهدید تازه‌واردان) و عملکرد شرکت‌های خصوصی بیمه نقش میانجی‌گری مثبتی داشته است (این نتیجه ناشی از عدد تأثیر غیرمستقیم مثبت خروجی نرم‌افزار ایموس به میزان ۰/۲۴ و ۰/۲۴ است) اما در خصوص نیروی رقابتی (قدرت چانه‌زنی مشتریان) این نقش میانجی‌گری منفی است (این نتیجه ناشی از عدد تأثیر غیرمستقیم منفی خروجی نرم‌افزار ایموس به میزان -۰/۲۱ است).

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بررسی یافته‌های تحقیق در خصوص فرضیه اول نشان می‌دهد، وجود رقابت در بین شرکت‌های خصوصی حاضر در صنعت بیمه بر تعیین استراتژی‌های ترکیبی رقابتی تأثیر معنادار مثبتی دارد. زمانی که رقابت بین شرکت‌ها زیاد باشد شرکت‌ها سعی می‌نمایند که در این بازی رقابتی پیروز شوند. یکی از روش‌های سبقت گرفتن از رقبای ایجاد تمایز در محصولات است. با توجه به اینکه ایجاد رقابت واقعی بین شرکت‌های بیمه بسیار مشکل

است، بنابراین شرکت‌های بیمه، به‌خصوص در رشته‌های اموال و مسئولیت که عمدتاً دارای محصولاتی استاندارد در بازار هستند، هر از چندگاهی دست به رقابت بیمه‌ای می‌زنند. از طرف دیگر با گذشت زمان و نزدیک شدن محصولات بیمه‌ای رقبا به یکدیگر، قیمت‌ها نیز به هم نزدیک می‌شوند. بنابراین رقابت شدید و بسیار نزدیک بین شرکت‌های بیمه بر استفاده هم‌زمان از استراتژی‌های رهبری هزینه و تمایز توسط مدیران آن شرکت‌ها به منظور ایجاد ارزش افزوده بیشتر تأثیر می‌گذارد. یافته‌های این بخش با نتایج این تحقیقات همسو است: (Enz, 2010; Crook et al., 2003; Botten and Mc Manus, 1999) با توجه به نتایج به‌دست‌آمده پیشنهاد می‌گردد که شرکت‌های بیمه علاوه بر ایجاد تمایز بین محصولات گوناگون بیمه‌ای در بیمه‌های زندگی و به‌ویژه بیمه‌های عمر، با فراهم آوردن رقابت قیمتی ناشی از کاهش هزینه‌ها، در رقابت شرکت‌های بیمه دیگر موفق عمل نمایند.

بررسی یافته‌های تحقیق در خصوص فرضیه دوم نشان می‌دهد، قدرت چانه‌زنی مشتریان شرکت‌های خصوصی حاضر در صنعت بیمه بر تعیین استراتژی‌های ترکیبی رقابتی تأثیر معنادار منفی دارد. به‌عبارت‌دیگر هر چقدر که قدرت چانه‌زنی مشتریان بالاتر باشد، شرکت‌ها به منظور جلب رضایت مشتریان و افزودن بر تعداد آنها به استراتژی رهبری هزینه از طریق کاهش قیمت‌ها روی آورده و توجهی به ارائه محصولات یا خدمات متمایز به دلیل حساسیت بیش از حد مشتریان نسبت به قیمت، ندارند. به‌عبارت‌دیگر شرکت‌ها تمایلی به انتخاب استراتژی‌های ترکیبی تمایز و رهبری هزینه با هم ندارند. بنابراین قدرت چانه‌زنی مشتریان تأثیر معنادار منفی در انتخاب استراتژی‌های ترکیبی رقابتی دارد. یافته‌های این بخش با نتایج این تحقیقات همسو است: (Enz, 2010; Ormanidhi and Stringa, 2008; Karagiannopoulos et al., 2005). با توجه به نتایج به‌دست‌آمده پیشنهاد می‌گردد در محیط‌هایی که مشتریان نسبت به قیمت خدمات شرکت‌های بیمه حساسیت دارند با انتخاب استراتژی رهبری هزینه به دنبال ارائه خدمات با کیفیت پایین‌تر و قیمت مناسب‌تر باشند.

بررسی یافته‌های تحقیق در خصوص فرضیه سوم نشان می‌دهد، تهدید شرکت‌های تازه‌وارد به صنعت بیمه بر تعیین استراتژی‌های ترکیبی رقابتی تأثیر معنادار مثبتی دارد. به‌عبارت‌دیگر

شرکت‌های تازه‌وارد به صنعت بیمه همواره به منظور به‌دست‌آوردن شرایط رقابت با دیگر رقبای موجود در پی انتخاب استراتژی‌های تمایز در خدمات هستند، به گونه‌ای که از این طریق مشتریان جدید را جذب نمایند. اما شرکت‌های قدیمی موجود در صنعت بیمه می‌توانند از طریق بهره‌گیری هم‌زمان از دو استراتژی تمایز و رهبری هزینه به دلیل داشتن منابع بیشتر در بازار بیمه گامی بلند در جهت ماندن در صحنه رقابت و پیشرو بودن نسبت به دیگر رقبا به‌ویژه رقبای تازه‌وارد بردارند. یافته‌های این بخش با نتایج این تحقیقات همسو است: (Karagiannopoulos et al., 2005; Covin and Slevin, 1990). با توجه به نتایج به‌دست‌آمده پیشنهاد می‌گردد که شرکت‌های بیمه‌ای که سالیان زیادی در این حوزه فعالیت داشته‌اند به منظور مقابله با تهدید شرکت‌های تازه‌وارد به این حوزه با انتخاب ترکیبی از استراتژی‌های تمایز و رهبری هزینه و ارائه خدمات با تنوع و تمایز بسیار زیاد و در عین حال قیمت کمتر، توان رقابتی شرکت‌های جدیدالورود به این حوزه را کاهش دهند.

بررسی یافته‌های تحقیق در خصوص فرضیه چهارم نشان می‌دهد، استراتژی‌های ترکیبی رقابتی بر عملکرد شرکت‌های خصوصی حاضر در صنعت بیمه تأثیر معنادار مثبتی دارد. به عبارت دیگر هنگامی که یک سازمان به‌طور صحیح از استراتژی‌های ترکیبی تمایز و رهبری هزینه استفاده می‌نماید از یک سو سعی در افزایش خلاقیت و رضایت کارکنان و ارائه محصولات/خدمات متمایز و مطابق با نیازهای مشتریان دارد که منجر به افزایش رضایت مشتریان می‌گردد، که در نتیجه افزایش رضایت کارکنان و مشتریان (با توجه به نحوه سنجش این شاخص) عملکرد شرکت افزایش می‌یابد. از سوی دیگر توجه هم‌زمان به حساسیت مشتریان نسبت به قیمت و بهره‌گیری از استراتژی رهبری هزینه با کاهش قیمت‌ها، عملکرد شرکت‌های بیمه به‌صورت مضاعف افزایش خواهد یافت. یافته‌های این بخش با نتایج این تحقیقات همسو است: (Tavitiyaman et al., 2011; Pertusa- Ortega et al., 2010). با توجه به نتایج به‌دست‌آمده پیشنهاد می‌گردد که شرکت‌های بیمه با استفاده هم‌زمان از دو استراتژی رهبری هزینه و تمایز و ارائه خدمات با کیفیت و تمایز بالاتر و در عین حال قیمت کمتر، منجر به افزایش رضایت مشتریان خود شده و به دنبال آن سطح عملکرد سازمانی را افزایش دهند.

بررسی یافته‌های تحقیق در خصوص فرضیه پنجم نشان می‌دهد، وجود رقابت در بین شرکت‌های خصوصی حاضر در صنعت بیمه بر عملکرد آنها از طریق انتخاب مناسب استراتژی‌های ترکیبی رقابتی تأثیر معنادار مثبتی دارد. به عبارت دیگر، زمانی که رقابت بین شرکت‌ها زیاد باشد شرکت‌ها سعی می‌نمایند که در این بازی رقابتی پیروز شوند. لذا به دنبال انتخاب استراتژی‌های رقابتی مناسب جهت پیروزی در صحنه رقابت می‌باشند. بنابراین پیشنهاد می‌گردد با انتخاب ترکیبی از استراتژی‌های رقابتی تمایز و رهبری هزینه به صورت هم‌زمان با هم، ضمن ارائه محصولات و خدمات متمایز و مطابق با نیازهای مشتریان، با توجه به حساسیت مشتریان نسبت به قیمت و بهره‌گیری از استراتژی رهبری هزینه با کاهش قیمت‌ها، عملکرد خود را به صورت مضاعف افزایش دهند.

بررسی یافته‌های تحقیق در خصوص فرضیه ششم نشان می‌دهد، قدرت چانه‌زنی مشتریان شرکت‌های خصوصی حاضر در صنعت بیمه بر عملکرد شرکت از طریق انتخاب استراتژی‌های ترکیبی رقابتی تأثیر معنادار منفی دارد. به عبارت دیگر، زمانی که توانایی مشتریان در چانه‌زنی بر سر قیمت محصولات و خدمات ارائه‌شده توسط شرکت‌های بیمه زیاد باشد، شرکت‌ها به دنبال استراتژی‌هایی برای کاهش هزینه‌های خود به منظور جلب رضایت مشتریان می‌باشند و کمتر تمایل به استفاده از استراتژی‌های ترکیبی رقابتی به دلیل حساسیت بیش از حد مشتریان به قیمت خدمات ارائه‌شده دارند. بهره‌گیری از استراتژی رهبری هزینه و عدم تمایز در محصولات و خدمات در گذر زمان توسط شرکت‌ها، نارضایتی در بین مشتریان آنها را فراهم آورده که به دنبال آن عملکرد شرکت کاهش خواهد یافت.

بررسی یافته‌های تحقیق در خصوص فرضیه هفتم نشان می‌دهد، تهدید شرکت‌های تازه‌وارد به صنعت بیمه بر عملکرد شرکت‌های موجود در صنعت از طریق انتخاب استراتژی‌های ترکیبی رقابتی توسط این شرکت‌ها تأثیر معنادار مثبتی دارد. به عبارت دیگر، زمانی که شرکت‌های تازه‌وارد به صنعت بیمه وارد می‌شوند، شرکت‌های قدیمی و موجود در صنعت به منظور حفظ جایگاه و مشتریان خود، تصمیم به انتخاب استراتژی‌های ترکیبی رقابتی رهبری هزینه و تمایز به صورت هم‌زمان با هم می‌نمایند. بنابراین پیشنهاد می‌گردد

شرکت‌های قدیمی با انتخاب ترکیبی از استراتژی‌های رقابتی تمایز و رهبری هزینه به صورت هم‌زمان با هم، ضمن ارائه محصولات و خدمات متمایز و مطابق با نیازهای مشتریان، با توجه به حساسیت مشتریان نسبت به قیمت و بهره‌گیری از استراتژی رهبری هزینه با کاهش قیمت‌ها، عملکرد خود را به صورت مضاعف افزایش داده و با توجه به منابع کم در دسترس شرکت‌های تازه‌وارد، توان رقابتی آنها را کاهش دهند.

## منابع

۱. پورتر، م.، ۱۳۸۵. *استراتژی رقابتی، تکنیک‌های تحلیل رقا*. ترجمه جهانگیر حمیدی و عباس مهر پویا. تهران: انتشارات رسا.
۲. دیوید، ف.، ۱۳۹۰. *مدیریت استراتژیک*. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چ ۲۱.
۳. کاپلان، ر. و نورتون، اس.، ۱۳۹۰. *پاداش تحقق استراتژی؛ همسوسازی استراتژی با عملیات برای دستیابی به مزیت رقابتی*. ترجمه بابک زنده دل، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چ ۱.
۴. هانگر، د. و ویلن، ت.، ۱۳۸۹. *مبانی مدیریت استراتژیک*. ترجمه سید محمد اعرابی و حمیدرضا رضوانی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

5. Allen, R. and Helms, M., 2002. Employee perceptions of the relationship between strategy, rewards and organizational performance. [Generic strategies; empirical; employee/managerial reward related to strategy and firm performance]. *Journal of Business Strategies*, 19(2), pp.115–29.
6. Botten, N. and McManus, J., 1999. *Competitive Strategies for Service Organizations*, West Lafayette, Indiana: Purdue University Press.
7. Bridoux, F., 1997. A resource-based approach to performance and competition: An overview of the connections between resources and competition. *Strategic Management Journal*, 18(1), pp. 1–21.
8. Chandler, A.D. (Jr)., 1962. *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
9. Claver-Cortés, E, Pertusa-Ortega, E.M and Molina-Azorin, J.F., 2011. Estructura organizativa y resultado empresarial: Un análisis empírico del papel mediador de la estrategia. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(1), pp. 2–13.

10. Claver- Cortés, E., Pertusa- Ortega n, E.M. and Molina- Azorín, J.F., 2012. Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance. *Journal of Business Research*, 25(4), pp. 993–1002.
11. Covin, J.G., and Slevin, D.P., 1990. New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing*, 5(2), pp. 123–35.
12. Crook, T.R., Ketchen, D.J. and Snow, C.C., 2003. Competitive edge: A strategic management model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), pp. 44-53.
13. Dess, G., and Davis, P., 1984. Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), pp. 476-88.
14. Enz, C.A., 2010. *Hospitality strategic management: Concepts and cases*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
15. Fernandes, K., 2006. Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*, 26(2), pp. 623–34.
16. Graham, D.F. and Strombom, M., 1998. The determinants of franchisee performance: An empirical investigation. *International Small Business Journal*, 16(4), pp. 28-46.
17. Hibbets, A.R., Albright, T. and Funk, W., 2003. The competitive environment and strategy of target costing implementers: Evidence from the field. *Journal of Managerial Issues*, 15(1), pp. 65-81.
18. Hofer, C.W. and Schendel, D., 1979. *Strategy formulation: Analytical concepts*, West Publishing Co; Minnesota, 2<sup>nd</sup> ed.
19. Karagiannopoulos, G.D., Georgopoulos, N. and Nikolopoulos, K., 2005. Fathoming porter's five forces model in the Internet era. *The Journal of Policy, Regulation and Strategy for Telecommunications*, 7(6), pp. 66–76.
20. Kim, B.Y. and Oh, H., 2004. How do hotel firms obtain a competitive advantage?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), pp. 65–71.
21. Leitner, K.H. and Guldenberg, S., 2010. Generic strategies and firm performance in SMEs: A longitudinal study of Austrian SMEs . *Small Bus Econ*, 35(2), pp.169–89.

22. Miles, R.E. and Snow, C.C., 1978. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
23. Mintzberg, H. 1978. Generic strategies: Toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*, 5(3), pp. 1-67
24. Mintzberg, H., 1979. *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. New Jersey: Prentice Hall.
25. Olsen, M.D. and Roper, A., 1998. Research in strategic management in the hospitality industry. *Hospitality Management*, 17(2), pp. 111-24.
26. Ormanidhi, O. and Stringa, O., 2008. Porter's model of generic competitive strategies. *Business Economics*, 43(3), pp. 55-64.
27. Ortega, M.J.R., 2010. Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating role. *Journal of Business Research*, 63(12), pp. 1273-81.
28. Parnell, J. and Carraher, S., 2002, The role of effective resource utilization in strategy's impact on performance, *International Journal of Commerce and Management*, 13(3), pp. 34.
29. Passemard, D. and Kleiner, B.H., 2000. Competitive advantage in global industries. *Management Research News*, 23(7), pp. 111-7.
30. Pertusa-Ortega, E., Molina-Azorín, J. and Claver-Cortés, E., 2010. Competitive strategy, structure and firm performance: A comparison of the resource-based view and the contingency approach. *Management Decision*, 48(8), pp. 1282-303.
31. Petty, M.M., Mcgee, G.W. and Cavender, J.W., 1984. A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management*, 9(4), pp. 712-22.
32. Porter, M., 1985. *Competitive advantage; Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
33. Reimann, B.C., 1982. Organizational competence as a predictor of long run survival and growth. *Academy of Management Journal*, 25(2), pp. 323-3
34. Tavitiyaman, P., Qu, H. and Qiu Zhang, H., 2011. The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance, *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), pp. 648-57.

35. Tse, E.C.Y., 1991. An empirical analysis of organizational structure and financial performance in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 10(1), pp. 59-72.
36. Vanhaverbeke, W., Duysters, G. and Beerkens, B., 2002. *Technological capability building through networking strategies within high-tech industries*. Academy of Management Proceedings. New York: Free Press.