



ORIGINAL RESEARCH PAPER

## Innovation strategies in Iranian insurance industry based on Blue Ocean approach

H. Aghazadeh<sup>1\*</sup>, G. Mahdavi<sup>2</sup>, A. Elahi Choren<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Department of Marketing Management and Business Strategy Training, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

<sup>2</sup>Department of Insurance, Eco Insurance Institute of Higher Education, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received: 22 February 2014

Revised: 09 April 2014

Accepted: 02 June 2014

#### Keywords

*Insurance industry; Value innovation; Blue Ocean Strategy; Four actions framework; Strategy canvas.*

### ABSTRACT

The effective companies in the Iranian insurance industry have a strong competition disregarding especial components and the importance of a service industry. This has made a red ocean in the insurance industry. Hence, it is necessary to follow innovation strategies and to reduce or eliminate unnecessary activities in order to focus on the real demands of the costumers. This will create value innovation which will facilitate any access to the blue ocean industry. In this descriptive-survey study, the performances of some active companies in the insurance industry have been investigated in terms of convenience, internet services, relational quality, quality of services, brand, physical evidence, price, and creativity using One Sample T-Test, Analysis of Variance (ANOVA), Tukey, and LSD. Then, utilizing the Strategy Canvas and Four Actions Framework as the tools of blue ocean strategy, the innovation strategy in the insurance industry has been investigated. The results indicated that the dimensions of internet services, physical evidence, and creativity have incompetent performance and active companies of the insurance industry have similar performance in all dimensions but the physical evidence. Next, to obtain blue ocean of Iranian insurance industry in terms of Four Actions Framework, four actions of creating, raising, reducing, and eliminating have been characterized.

#### \*Corresponding Author:

Email: [haghazade@ut.ac.ir](mailto:haghazade@ut.ac.ir)

DOI: ۱۰,۲۲۰۵۶/ijir.۲۰۱۴.۰۱,۰۷



## بررسی استراتژی‌های نوآوری در صنعت بیمه کشور با رویکرد اقیانوس آبی

هاشم آقازاده<sup>۱\*</sup>، غدیر مهدوی<sup>۲</sup>، احمد رضا الهی چورن<sup>۱</sup>

گروه آموزش مدیریت بازاریابی و استراتژی کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
گروه بیمه، موسسه آموزش عالی بیمه اکو، دانشگاه علامه طباطبائی

### چکیده:

شرکت‌های فعال در صنعت بیمه کشور بدون توجه به مؤلفه‌های خاص و بااهمیت یک صنعت خدماتی، به رقابتی خونین پرداخته‌اند که اقیانوس قرمزی را در صنعت بیمه ایجاد کرده است. لذا لازم است با در پیش گرفتن استراتژی‌های نوآوری و کاهش و حذف فعالیت‌های غیرضروری، روی خواسته واقعی مشتری به عنوان هسته اصلی کسب و کار تمرکز کرده و با ایجاد نوآوری ارزش، راه را برای ورود به اقیانوس آبی صنعت هموار کرد. از این رو، در این مقاله که از انواع پژوهش‌های توصیفی - پیمایشی است، به کمک توزیع پرسش نامه در میان نمایندگان شرکت‌های بیمه و با استفاده از آزمون‌های میانگین تک نمونه‌ای، آزمون ANOVA و آزمون‌های پس از تجربه شامل توکی و LSD، عملکرد برخی از شرکت‌های فعال در صنعت بیمه کشور در ابعاد رفاه و آسایش، خدمات اینترنتی، کیفیت برخورد و ارتباطات، کیفیت خدمات، برند، شواهد فیزیکی، قیمت و خلاقیت که در روند پژوهش شناسایی شده‌اند، مورد بررسی قرار گرفت. پس از آن به کمک بوم استراتژی و الگوی چهار اقدامی که از ابزارهای استراتژی اقیانوس آبی هستند به بررسی استراتژی‌های نوآوری در صنعت بیمه کشور پرداخته شد. نتایج نشان داد که ابعاد خدمات اینترنتی، شواهد فیزیکی و خلاقیت در سطح نامناسب عملکردی قرار دارند و شرکت‌های فعال در صنعت بیمه کشور در تمامی ابعاد به جز بعد شواهد فیزیکی دارای عملکردی مشابه هستند. در ادامه نیز راه دستیابی به اقیانوس آبی صنعت بیمه کشور در قالب الگوی چهار اقدامی و چهار اقدام ایجاد، افزایش، کاهش و حذف، نمایش داده شد.

### اطلاعات مقاله

تاریخ دریافت: ۰۳ اسفند ۱۳۹۲  
تاریخ داوری: ۲۰ فروردین ۱۳۹۳  
تاریخ پذیرش: ۱۲ خرداد ۱۳۹۳

### کلمات کلیدی

استراتژی اقیانوس آبی  
الگوی چهار اقدامی  
بوم استراتژی  
صنعت بیمه  
نوآوری ارزش

\*نویسنده مسئول:

ایمیل: [haghazade@ut.ac.ir](mailto:haghazade@ut.ac.ir)

DOI: ۱۰,۲۲۰۵۶/ijir.۲۰۱۴.۰۱,۰۷

## مقدمه

توسعه دانش و فناوری، جهانی شدن و رویکردهای رقابتی در حال افزایش، بر عملکرد سازمان‌ها و شرکت‌ها اثر می‌گذارند و محیط‌های کسب و کار به طور روزافزون در حال پویایی، پیچیدگی و غیرقابل پیش بینی شدن هستند. به دلیل همین تغییرات است که بسیاری از شرکت‌ها در جستجوی راه‌های جدیدی برای هدایت کسب و کار خود به سمت خلق ارزش بیشتر هستند. تغییرات لزوماً زیان بار نیستند بلکه می‌تواند فرصت‌هایی را ایجاد کند که سازمان‌ها باید در جستجوی بهره برداری از آن باشند. آنچه اهمیت دارد میزان نوآوری است که یک بنگاه در مقایسه با رقبایش به آن دست می‌یابد. نوآوری یک محرک کلیدی در کسب مزیت رقابتی برای بنگاه‌ها محسوب می‌شود (۲۰۰۶ Oregon et al.). بدون شک شرکت‌ها می‌دانند که توانمندی در نوآوری یکی از کلیدهای رقابت موفقیت آمیز در بازارهای متغیر است. یک شرکت زمانی دارای مزیت رقابتی است که منابع و قابلیت‌های مشخصی که منحصر به فرد و به سختی قابل تقلید باشد را به دست آورد و بتواند خدماتی را به بازار ارائه کند که ارزش بیشتری برای مشتریان نسبت به رقبا فراهم آورد (Navarro et al., ۲۰۱۰). حال آنکه در فضای رقابتی امروز با وجود اینکه استراتژی رقابتی برای عملکرد بهتر و پایدار شرکت لازم است، ولی کافی نیست و سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های خدماتی نظیر بیمه، که یکی از نهادهای پویا و مهم در بسیاری از کشورهای جهان به شمار می‌آیند (مهدوی نیا و قدرت پور ۱۳۸۴)، نیازمند به کارگیری ترفندهای خاصی برای جذب مشتری در شرایط کنونی هستند (Porter, ۲۰۰۶). سازمان‌ها برای خروج از صحنه رقابت و ایجاد تقاضاهای جدید و ورود به عرصه‌های بی رقیب باید استراتژی‌ها، برنامه‌ها و اقدامات خود را با رویکرد اقیانوس آبی<sup>۱</sup>، یعنی رویکرد گریز از رقابت، تدوین کنند و منابع سازمانی در اختیار خود را در جهت نیل به این فضا به فعالیت‌هایی تخصیص دهند که برای مشتریان ارزش آفرین تر است (امین، ۱۳۹۱) و این در حالی است که مدیران صنعت بیمه بدون در نظر گرفتن ماهیت خدماتی این صنعت، به جای تفکر و تمرکز روی جنبه‌های متنوع یک صنعت خدماتی تنها روی مؤلفه‌های معدودی به رقابت می‌پردازند و این گونه، رقابت خونینی را آغاز کرده و خود را در اقیانوس قرمز<sup>۲</sup> صنعت گرفتار کرده‌اند، غافل از آنکه باید با در پیش گرفتن استراتژی‌های نوآوری و کاهش و حذف فعالیت‌های غیرضروری و تخصیص و تمرکز منابع سازمان به ایجاد و بهبود ویژگی‌ها و فعالیت‌هایی که خواست واقعی مشتریان است، ارزش مورد انتظار مشتری را فراهم کرده و در نتیجه آن سهم بازار خود را افزایش دهند در واقع شرکت‌های فعال در صنعت بیمه کشور باید به مسائلی فراتر از رقابت بپردازند. مسائلی که برای آنها رشد و سوددهی بیشتر و بقاء را به ارمغان بیاورد و این همان مفهوم اقیانوس آبی است. از این رو هدف از این پژوهش بررسی استراتژی‌های نوآوری در صنعت بیمه کشور با رویکرد اقیانوس آبی است.

## ضرورت انجام پژوهش

تغییراتی که به سرعت در محیط کسب و کار در حال وقوع است، سازمان‌ها را وادار می‌کند توان لازم را در جهت پاسخ گویی سریع و مناسب به تحولات مذکور کسب نمایند تا بتوانند در محیط رقابتی موجود به حیات خویش ادامه دهند (الهی، ۱۳۹۰). شرکت‌های فعال در صنعت بیمه نیز باید با به کارگیری راهکارهای جدید در جهت حفظ و گسترش مشتریان خود، کوشا باشند و از آنجایی که محدودیت منابع، جزء ویژگی‌های اساسی رقابت در قرن حاضر در سازمان‌هاست، آنهایی در این فضا پیروز هستند که با شناسایی و استفاده بهینه از منابع در اختیار خود، حداکثر ارزش افزوده را ایجاد نمایند. منابع و سرمایه‌های در اختیار سازمان شامل سرمایه‌های مالی، فیزیکی (ساختمان و تجهیزات و تأسیسات)، انسانی، مشتری، تکنولوژی و سرمایه‌های دانشی می‌باشند که سازمان برای کسب آنها هزینه بسیاری می‌پردازد و به همین دلیل از این منابع به عنوان ابزارهای اساسی برای باقی ماندن در فضای رقابتی بازار استفاده می‌کنند. البته صرفاً کسب این منابع، موجب برتری این سازمان‌ها نخواهد بود، بلکه استفاده بهینه از آنها نقش بسیار مؤثری در افزایش توان رقابتی سازمان خواهد داشت (امین، ۱۳۹۱). شرکت‌های بیمه‌ای نیز به عنوان یکی از نهادهای پویا و مهم در بسیاری از کشورهای جهان باید از منابع در اختیار به بهترین شکل ممکن استفاده کنند و

<sup>۱</sup>. Blue Ocean Strategy

<sup>۲</sup>. Red Ocean

از اتلاف آنها در رقابت بر سر عواملی که ارزش واقعی را برای مشتریان ایجاد نمی کنند، پرهیز کنند. این شرکت‌ها با توجه به ویژگی‌ها و مزایایی که برای اجتماع دارند، بسیار حائز اهمیت هستند. شرکت‌های بیمه با انتقال ریسک از افراد جامعه به خود، موجب ایجاد آرامش و رفاه اجتماعی در جامعه می‌گردند (محمدی سلطان آبادی، ۱۳۹۰). اما یکی از مشکلات کنونی عدم تخصیص درست منابع سازمان و عدم تمرکز سازمان‌های بیمه‌ای بر فعالیت‌هایی است که در واقع بیشترین ارزش را برای مشتریان خلق می‌کنند و موجب افزایش مزیت رقابتی آنها در کسب و کار بیمه و جذب مشتری می‌شوند.

از طرفی ایجاد ارزش و کسب رضایت مشتری در کسب مزیت رقابتی امری انکار ناپذیر است. در واقع مشتری گرایی، مزیت رقابتی عمده سازمان‌ها در عصری است که اکثر خدمات ارائه شده مشابه و بسیار نزدیک به هم هستند (جهانگیری، ۱۳۸۹). در گذشته مدیریت تنها بر هزینه، کاهش زمان تحویل و بهبود کیفیت برای رقابت در بازار تمرکز می‌کرد و با برتری در این عامل‌ها سعی در کسب مزیت رقابتی داشت، حال آنکه، درست است که در محیط رقابت کسب و کار امروزی کیفیت ضروری است، اما کافی نیست (Edison et al., ۲۰۱۳)، و شرکت‌هایی که نوآوری نمی‌کنند، می‌میرند (چسبرو، ۱۳۸۹). امروزه توانایی ابتکار یا نوآوری، یکی از عوامل برتری شرکت‌ها در محیط رقابتی محسوب می‌شود. در واقع برای رویارویی با رقابت حاکم بر بازار، عوامل کیفیت و کنترل هزینه، کافی نیستند؛ زیرا از این به بعد، توانایی و سرعت در نوآوری از عوامل کلیدی و مهم در رقابت محسوب می‌شوند (لوالیه و تلیه، ۱۳۸۵). در غالب صنایع، نوآوری را می‌توان در حداکثر کردن رضایت و ارزش برای مشتری یافت و این بهترین راه کسب یک مزیت رقابتی پایدار است. این فرایند را نوآوری ارزش می‌نامند که یکی از ابزارهای بسیار مؤثر مدیریتی محسوب می‌شود (حسنوی و جهانگیری، ۱۳۸۶) و سنگ بنای استراتژی اقیانوس آبی است (کیم و مابورن، ۱۳۸۷). به کمک اقیانوس آبی و نوآوری ارزش نهفته در آن می‌توان با وجود ایجاد ارزش واقعی برای مشتری، هزینه فعالیت‌های غیرضروری را کاهش داد و بدین ترتیب مزیت رقابتی و رشد و سوددهی پایدار را به دست آورد.

در این پژوهش با توجه به اهمیت صنعت بیمه در کشور، در ابتدا به دنبال شناسایی عواملی هستیم که شرکت‌های فعال در صنعت بیمه کشور روی آنها سرمایه گذاری کرده و در راستای جذب مشتریان بیشتر در ارائه هرچه بهتر آنها رقابت می‌کنند سپس با بررسی میزان بهره‌مندی مشتریان از هر کدام از این عوامل با ارائه راهکارهایی در قالب یک الگوی تصمیم‌گیری چهار اقدامی<sup>۱</sup>، تحلیل، افزایش، حذف یا ایجاد برخی از فعالیت‌ها، به دنبال کمک برای خلق نوآوری ارزش<sup>۲</sup> و پیشروی به سمت اقیانوس آبی صنعت بیمه هستیم؛ زیرا نوآوری ارزش از خود نوآوری مهم‌تر و ارزشمندتر است و در راستای آن است که هم منافع شرکت و هم منافع مشتریان به طور کامل تأمین می‌گردد (۲۰۱۰). Chang.

#### ادبیات پژوهش

##### نوآوری ارزش و استراتژی اقیانوس آبی

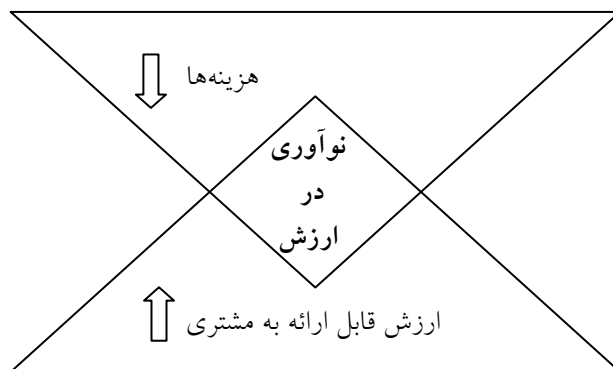
فضایی که شرکت‌ها و صنایع کنونی در آن حضور دارند، در واقع اقیانوس قرمز را شکل می‌دهد و در این عرصه محدوده فعالیت صنایع تعریف شده و پذیرفته شده است. رقبا مشخص و قوانین بازی نیز تعریف شده هستند. شرکت‌هایی که در این فضا باهم رقابت می‌کنند، سعی دارند سهم بازار محصولات و خدمات یکدیگر را گرفته یا در واقع برابند. هرچه فضای رقابت شلوغ‌تر و ازدحام رقبا بیشتر باشد سهم بازار و رشد نیز کمتر خواهد بود و در نهایت این رقابت موجب از بین رفتن بسیاری خواهد شد و این اقیانوس آبی را خونین خواهد کرد (کیم و مابورن، ۱۳۸۷). جنبشی که در حوزه مدیریت راهبردی در دنیا صورت گرفته است، در حوزه نوآوری و خلاقیت در راهبرد بوده است. می‌دانیم که هیچ راهبردی نمی‌تواند برای همه سازمان‌ها بهترین باشد. هر شرکتی باید با توجه به اهداف، فرصت‌های محیطی و منابع خویش راهبرد مناسب خویش را برگزیند (خلیلی، ۱۳۸۹) و چنانچه به دنبال مزیت رقابتی راهبردی است باید بیش از رقیب برای مشتری ارزش بیافریند.

<sup>۱</sup>. Four Actions Framework

<sup>۲</sup>. Value Innovation

ایده اقیانوس آبی را ابتدا پروفسور هیل<sup>۱</sup> در سال ۱۹۸۸ در دانشگاه ایالتی میشیگان ارائه کرد. وی ادعا کرد که ایده پورتر<sup>۲</sup> ناقص است، زیرا تمایز می‌تواند به معنای رهبری هزینه باشد و شرکتی که محصول خود را با قیمت پایین تر ارائه کند در واقع وجهی از استراتژی تمایز را دارد. وی خاطرنشان می‌سازد که شرکت‌ها برای دست یابی به یک مزیت رقابتی پایدار، باید ترکیبی از استراتژی‌های رهبری هزینه و تمایز را به کار ببرند ریدرسترال و نوردستروم<sup>۳</sup> نیز این موضوع را مطرح کرده‌اند. آنها ادعا می‌کنند که استراتژی رقابت پذیری، راه به جایی نخواهد برد و شرکت‌ها نیاز به استراتژی‌هایی دارند که شور و هیجان ایجاد کنند. تا اینکه بر مبنای رویکرد نوآوری ارزش، کیم و مابورن (۱۳۸۷) استدلال متقاعد کننده‌ای آوردند که شرکت‌ها می‌توانند سود بیشتری در یک بازار جدید که رقیبی برای رقابت در آن نیست به دست آورند، آنها نوآوری ارزش را به عنوان یک فرآیند استراتژیک کسب و کار معرفی کردند (Kim and Mavborgne, ۱۹۹۷). به کمک نوآوری در ارزش شرکت‌ها به جای تمرکز روی شکست حریف در رقابت، روی حذف رقابت و بی‌معنا ساختن آن تمرکز می‌کنند، این حذف با خلق جهشی در ارزش برای خریداران و برای شرکت و در نتیجه گشودن فضایی جدید و بی‌رقیب در فضای بازار به دست می‌آید. نوآوری ارزش چیزی متفاوت از نوآوری تکنولوژی و پیشگامی در بازار است. نوآوری ارزش، تنها هنگامی روی می‌دهد که شرکت‌ها نوآوری را با بهره‌وری، قیمت و هزینه همسو کنند. نوآوری در ارزش، راه جدیدی برای فکر کردن درباره راهبرد و اجرای آن است که به خلق اقیانوس آبی و گسستن از رقابت منجر می‌شود. نوآوری در ارزش اصول متداول و پذیرفته شده راهبرد رقابتی را نقض می‌کند (کیم و مابورن، ۱۳۸۷).

شکل ۱: نوآوری در ارزش



(کیم و مابورن، ۱۳۸۷)

استراتژی رقابتی یا همان استراتژی اقیانوس قرمز، برای عملکرد برتر و پایدار شرکت لازم است، ولی کافی نیست و شرکت‌ها باید به مسائلی فراتر از رقابت بپردازند مسائلی که برای آنها رشد و سوددهی بیشتر و بقا را به ارمغان بیاورد و این همان مفهوم استراتژی اقیانوس آبی است (Sheehan and Vaidyanathan, ۲۰۰۹).

#### بوم استراتژی<sup>۴</sup> و الگوی چهاراقدامی

همواره سؤال بحرانی برای استراتژیست‌ها این است که چگونه می‌توان از اقیانوس قرمز رقابت گریخت، تا رقابت بی‌معنا شود؟ چگونه می‌توان اقیانوس آبی را گشود و فضای بازار بی‌رقیب را تصرف کرد؟ که در پاسخ به این سؤالات دو ابزار مهم بوم استراتژی و الگوی تصمیم

<sup>۱</sup>. Hill, ۱۹۸۸

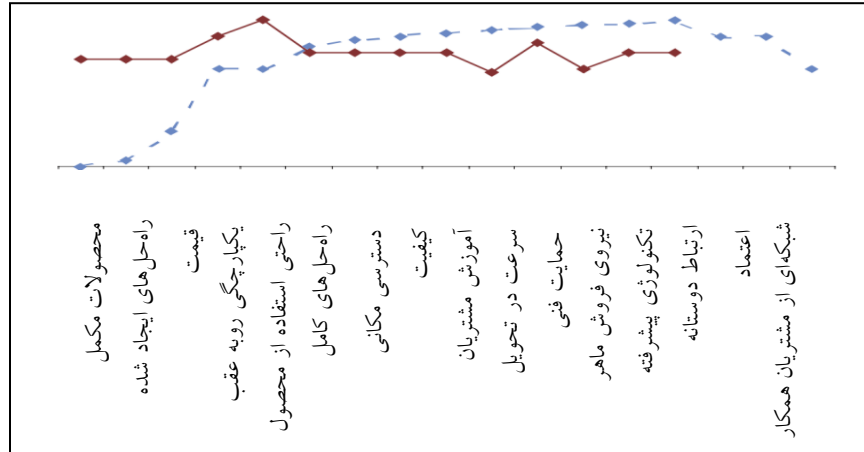
<sup>۲</sup>. Porter

<sup>۳</sup>. Ridderstrale and Nordstrom, ۱۹۹۹

<sup>۴</sup>. Strategy Canvas

گیری چهار اقدامی را کیم و مابورن (۱۳۸۷) معرفی کرده‌اند. بوم استراتژی چهارچوبی برای تشخیص و همچنین برای اقدام است که در ساخت استراتژی‌های بسیار جذاب اقیانوس آبی به کار می‌رود.

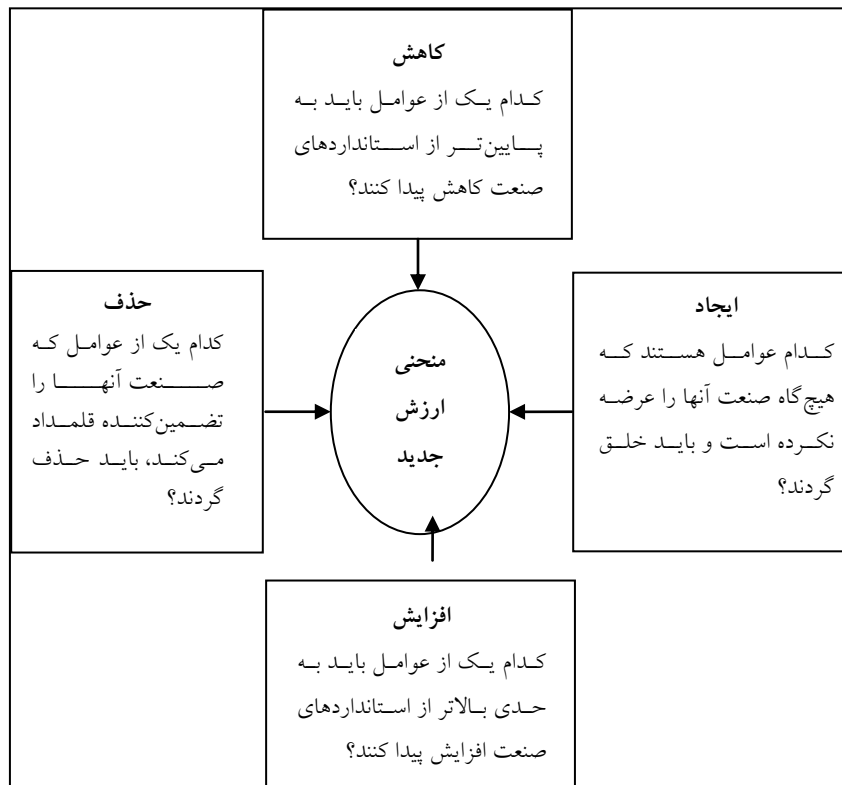
نمودار ۱: نمونه بوم استراتژی، مقایسه بین شرکت سیکا<sup>۱</sup> و رقابیش به عنوان تأمین کنندگان در صنعت ساخت مواد شیمیایی



(Cirjevskis et al . , ۲۰۱۱)

برای بازسازی عناصر ارزشی طرف خریدار نیز چه ارچوب چهار اقدامی طی چهار پرسشی که در شکل ۲ مشخص است، برای رسیدن به منحنی ارزش جدید و شکستن رابطه جایگزینی بین تمایز و مدل هزینه پایین به کار می‌رود.

شکل ۲: الگوی چهار اقدامی



<sup>۱</sup>. SIKA AG

با پاسخ گویی به دو پرسش حذف و کاهش می‌توان دریافت که چگونه باید ساختار هزینه شرکت را در مقایسه با رقبا پایین آورد و در ادامه دو عامل افزایش و خلق قدرت، تشخیص و درکی را ایجاد می‌کنند که چگونه می‌توان ارزش نزد خریداران را ارتقا داد و تقاضای جدید به وجود آورد. در مجموع به کمک این ابزارها می‌توان تجربه‌ای کاملاً جدید به خریداران عرضه کرد و درعین حال ساختار هزینه شرکت را نیز پایین نگه داشت (کیم و مابورن، ۱۳۸۷).

### مروری بر پیشینه پژوهش

در پژوهشی که در صنعت بازی‌های ویدئویی انجام شده است پس از اجرای بوم استراتژی و الگوی چهار اقدامی، تحولی عظیم در صنعت این گونه بازی‌ها توسط شرکت نینتند<sup>۱</sup> و به وجود آمد و فروش بازی‌های وی<sup>۲</sup> از سال‌های ۲۰۰۷ به بعد با رشد چشمگیری روبه رو شد. عواملی که در این بررسی در الگوی چهار اقدامی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند به شرح زیر هستند.

جدول ۱: الگوی چهار اقدامی پژوهش آگورمن در سال ۲۰۰۸

حذف
پخش DVD / HD-DVD
افزایش
لوازم جانبی سخت‌افزار
کنترل بی‌سیم
بازی‌های اجتماعی
تناسب اندام و ورزش
سازگاری و قابلیت بازگردانی
دریافت برنامه وب و بازی آنلاین
کاهش
کیفیت پردازنده و گرافیک
قیمت
ایجاد
کنترل حرکتی و حسی
سفارشی‌سازی و شخصی‌سازی

(O, Gorman, ۲۰۰۸)

پیتا<sup>۳</sup> در پژوهش در صنعت پوشاک به دنبال استفاده از مفهوم استراتژی اقیانوس آبی در توسعه محصول جدید بوده و در همین راستا نشان داد که شرکت‌ها می‌توانند با استفاده از استراتژی اقیانوس آبی، محصولات و خدمات خود را با ساختاری جدید به مشتریان عرضه کنند و این گونه از رقابت موجود در صنعت دوری بجویند. در این پژوهش عواملی چون قیمت، تزئینات، آسودگی و سهولت دسترسی، طبقه بندی و خدمات دیگر ارائه شده، در بوم استراتژی صنعت پوشاک مورد بررسی قرار گرفته است که در اثر آن موارد ذکر شده به پایین تر از حد موجود کاهش یافت و عواملی چون شبکه‌های اجتماعی و شبکه‌های فروش اینترنتی ایجاد گردید.

در پژوهشی دیگر که به صورت موردی در صنعت ۳PL<sup>۴</sup> کره جنوبی انجام شده است، به کمک استفاده از الگوی چهار اقدامی سعی در خروج از اقیانوس قرمز و دستیابی به اقیانوس آبی صنعت شده است (Kim et al., ۲۰۰۸)

۱. Nintendo

۲. Wii

۳. Pitta, ۲۰۰۹

۴. Third - Party Logistics

جدول ۲: الگوی چهار اقدامی پژوهش کیم و همکارانش در سال ۲۰۰۸

حذف
خطاهای ناشی از انجام فعالیت‌های دستی در انبارداری
خطاها در شناخت بارکد ناشی از کار تکراری
تأخیر در کار در هنگام تحویل یا ترخیص از انبار
افزایش
نرخ حمل‌ونقل خودکار در فعالیت‌های لجستیک
بهینه‌سازی خدمات اطلاعاتی برای فعالیت‌های شرکت
سرعت فرایندها
کاهش
هزینه‌های کارگری و هزینه‌های ثابت برای مدیریت انبار
فعالیت‌های کاری ناکارآمد
مراحل و خطاها
ایجاد
اقیانوس آبی در بازار لجستیک کسب‌وکار الکترونیکی
توزیع و تدارکات هوشمند
رضایت و وفاداری مشتریان

شیهان و ویدیانانتهان<sup>۱</sup> در پژوهشی به دنبال ارائه ساختار اصلی ایجاد ارزش و دستیابی به اقیانوس آبی بودند و بر سه نوع راهبرد ارزشی قیمت کمتر، بهره‌وری صنعتی و رفع نیازهای مشتریان تأکید کرده‌اند.

یوسفیان آرابی (۱۳۸۷) در پژوهشی به مفهوم خلق ارزش برای مشتریان به عنوان یکی از مفاهیم مهم و مشترک با راهبرد اقیانوس آبی پرداخته و روش‌های افزایش خلق ارزش را بیان نموده است، بدین ترتیب که متفاوت کردن، بیشتر کردن و تمرکز بر برخی از خدمات را برای ایجاد ارزش و افزایش رضایت مندی ضروری دانسته است؛ همانند پذیرش و برخورد اولیه با مشتری، کیفیت خدمات، روابط عمومی و حفظ مشتریان، دسترسی به خدمات، اعتماد دادن، انجام کار بی عیب و نقص، انجام کار به موقع، ادب و احترام و تشکر از مشتری، حق تقدم برای انجام کار مشتری، درک نیاز و خواسته مشتری، عدم تبعیض بین مشتریان، ایجاد رابطه دوستانه و عاطفی با مشتری، اخذ نظرات مشتریان، ارتباط بعد از فروش با مشتریان، انعطاف پذیری.

#### اهداف پژوهش

##### هدف اصلی

هدف اصلی این تحقیق بررسی استراتژی نوآوری با رویکرد اقیانوس آبی به کمک الگوی چهار اقدامی در صنعت بیمه کشور است.

##### اهداف جزئی

شناسایی مؤلفه‌ها و عواملی که شرکت‌های فعال در صنعت بیمه کشور برای کسب مزیت رقابتی و جذب مشتریان، بیشتر بر آنها سرمایه گذاری کرده و به رقابت می‌پردازند؛

بررسی وضعیت فعلی صنعت بیمه کشور در ارائه هر کدام از مؤلفه‌های شناسایی شده به مشتریان؛  
مقایسه شرکت‌های مورد بررسی در پژوهش از حیث عملکردی، در هر کدام از مؤلفه‌های شناسایی شده؛

<sup>۱</sup>. Sheehan and Vaidyanathan, ۲۰۰۹



بررسی میزان اهمیت هر یک از عوامل و فعالیت‌هایی که شرکت‌های فعال در صنعت بیمه کشور در ارائه آنها به رقابت می‌پردازند.

#### فرضیه‌های پژوهش

با توجه به عدم وجود شواهد علمی و تجربی کافی برای طرح فرضیه، سؤال پژوهشی به شرح زیر مطرح گردیده است:

استراتژی‌های نوآوری حاصل از فعالیت‌هایی که شرکت‌های فعال در صنعت بیمه کشور به آنها نپرداخته‌اند و باید ایجاد شوند، کدام‌اند؟  
استراتژی‌های نوآوری حاصل از افزایش فعالیت‌هایی که شرکت‌های فعال در صنعت بیمه کشور روی آنها سرمایه‌گذاری و رقابت می‌کنند، کدام‌اند؟

استراتژی‌های نوآوری حاصل از کاهش فعالیت‌هایی که شرکت‌های فعال در صنعت بیمه کشور روی آنها سرمایه‌گذاری و رقابت می‌کنند، کدام‌اند؟

استراتژی‌های نوآوری حاصل از حذف فعالیت‌هایی که شرکت‌های فعال در صنعت بیمه کشور روی آنها سرمایه‌گذاری و رقابت می‌کنند، کدام‌اند؟

#### روش‌شناسی پژوهش

در این بخش روش پژوهش مشتمل بر نوع پژوهش، ابزار گردآوری داده‌ها، روش تحلیل داده‌ها، جامعه آماری، نمونه آماری و روش نمونه‌گیری تشریح می‌شود.

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی - پیمایشی است. به منظور گردآوری ادبیات پژوهش از مطالعات کتابخانه‌ای، مقالات و جست و جوی اینترنتی استفاده شد و پس از شناسایی مؤلفه‌های پژوهش، پرسش‌نامه پژوهش تنظیم گردید. برای اطمینان از روایی محتوایی پرسش‌نامه، اصلاحات لازم توسط نخبگان امر انجام گرفت و برای سنجش روایی سازه نیز از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. ابعاد شناسایی شده در تحلیل عاملی اکتشافی، شامل هشت بُعد به شرح زیر است:

جدول ۳: ابعاد شناسایی شده در تحلیل عاملی اکتشافی

منابع	مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده ابعاد	ابعاد	گروه
Pitta, ۲۰۰۹; cirjevskis et al., ۲۰۱۱; Dwivedi and Sharma, ۲۰۱۱; kim et al., ۲۰۰۸; Arbore and Busacca, ۲۰۰۹	- تعداد نمایندگی‌ها - در دسترس بودن نمایندگی‌ها - مدت زمان صدور بیمه‌نامه - ساعات کار نمایندگی‌های بیمه - میزان انعطاف در ارائه خدمات بیمه مطابق شرایط بیمه‌گذاران	آسایش و رفاه	اول
محقق	- ارائه خدمات بیمه به صورت الکترونیکی - ارائه خدمات بیمه به صورت اینترنتی - ارائه خدمات بیمه از طریق موبایل - وجود بستری در اینترنت برای تبادل تجربیات بیمه‌گذاران - وجود بستری در اینترنت جهت آشنایی بیمه‌گذاران با خدمات بیمه‌ای و دریافت مشاوره رایگان	خدمات اینترنتی	دوم
Cirjevskis et al., ۲۰۱۱;	- نحوه برخورد نمایندگان بیمه	کیفیت برخورد و	سوم

منابع	مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده ابعاد	ابعاد	گروه
Arbore and Busacca, ۲۰۰۹ یوسفیان آرابی، ۱۳۸۷	- نحوه برخورد کارکنان شرکت بیمه - میزان پاسخگو بودن نمایندگان بیمه - رسیدگی به شکایات	ارتباطات	
Kim et al., ۲۰۰۸; cirjevskis et al.; ۲۰۱۱; Arbore and Busacca, ۲۰۰۹; Dwivedi and Sharma, ۲۰۱۱; chang, ۲۰۱۰; یوسفیان آرابی، ۱۳۸۷	- سرعت پرداخت خسارت بیمه - دقت در انجام عملیات ارائه خدمات بیمه - میزان ارائه خدمات مشاوره‌ای رایگان به بیمه‌گذاران - میزان برقراری ارتباطات پس از فروش با بیمه‌گذار توسط نمایندگی بیمه	کیفیت خدمات	چهارم
Cirjevskis et al., ۲۰۱۱; Dwivedi and Sharma, ۲۰۱۱; Arbore and Busacca, ۲۰۰۹; chang, ۲۰۱۰; یوسفیان آرابی، ۱۳۸۷	- قابلیت اطمینان به بیمه‌گر - شهرت شرکت بیمه - میزان تبلیغات و اطلاع‌رسانی از سوی شرکت بیمه	برند	پنجم
منابع	مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده ابعاد	ابعاد	گروه
Arbore and Busacca, ۲۰۰۹	- دکور و امکانات داخلی نمایندگی بیمه - فضا و نمای بیرونی نمایندگی بیمه - آراستگی ظاهری کارکنان نمایندگی بیمه	شواهد فیزیکی	ششم
Ogorman, ۲۰۰۸; Pitta, ۲۰۰۹; Cirjevskis et al. ۲۰۱۱; Dwivedi and Sharma, ۲۰۱۱; Arbore and Basacca, ۲۰۰۹; chang, ۲۰۱۰; کیم و مایورن، ۱۳۸۷؛ کاتله، ۱۳۹۱	- نرخ (قیمت) بیمه‌نامه‌ها - میزان تخفیف‌ها در نرخ خدمات بیمه - بیمه‌گذاران - تعیین نرخ خدمات بیمه بر اساس ویژگی‌های	قیمت	هفتم
Dwivedi and Sharma, ۲۰۱۱ Cirjevskis et al., ۲۰۱۱	- میزان خلاقیت در ارائه خدمات بیمه‌ای توسط نمایندگان بیمه - میزان استفاده از مشتریان به عنوان مشاور یا همکار توسط نمایندگان بیمه	خلاقیت	هشتم

برای تعیین پایایی پرسش‌نامه نیز به کمک نرم افزار Spss ۱۹، آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> کل پرسش‌نامه برابر ۰/۷ محاسبه شد که نشان دهنده پایایی مناسب پرسش‌نامه است. آلفای کرونباخ هر کدام از ابعاد نیز به طور جداگانه در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴: مقادیر آلفای کرونباخ مربوط به هر کدام از ابعاد شناسایی شده

آلفای کرونباخ	ابعاد	ردیف
۰/۹	آسایش و رفاه	۱
۰/۸	خدمات اینترنتی	۲
۰/۹	کیفیت برخورد و ارتباطات	۳
۰/۸	کیفیت خدمات	۴
۰/۹	برند	۵

<sup>۱</sup>. Cronbach's Alpha

۰/۹	شواهد فیزیکی	۶
۰/۸	قیمت	۷
۰/۸	خلاقیت	۸

در این پژوهش برای پاسخ گویی به سؤالات اصلی و فرعی پژوهش از آزمون‌های میانگین تک نمونه‌ای<sup>۱</sup>، آزمون تحلیل واریانس<sup>۲</sup> و آزمون‌های پس از تجربه<sup>۳</sup> شامل توکی<sup>۴</sup> و حداقل تفاوت معنی‌دار<sup>۵</sup> استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش، نمایندگی‌های فعال بیمه در سطح شهر تهران می‌باشند که برای بیشتر کردن شباهت نمونه و جامعه و افزایش دقت نمونه برداری، در این تحقیق از روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. در این پژوهش با در نظر گرفتن سهم بازار هر یک از شرکت‌های بیمه در صنعت بیمه کشور، ۳۷۰ پرسش نامه پژوهش توزیع گردید که ۲۳۲ پرسش نامه قابل استفاده بازگشت داده شد. شرح چگونگی توزیع و بازگشت پرسش نامه‌ها در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵: نحوه توزیع و نرخ بازگشت پرسش نامه

شرکت بیمه	سهم بازار	تعداد پرسشنامه توزیع شده	تعداد پرسش‌نامه برگشت داده شده	نرخ بازگشت
الف	۴۶/۳	۱۶۷	۱۱۴	۰/۶۸
ب	۹/۲	۳۳	۲۷	۰/۸۱
پ	۶/۳	۲۳	۱۶	۰/۶۹
ت	۵/۵	۲۰	۱۷	۰/۸۵
ث	۴	۱۴	۱۲	۰/۸۵
ج	۳/۷	۱۳	۱۱	۰/۸۴
چ	۳/۲	۱۲	۱۱	۰/۹۱
ح	۲/۹	۱۰	۸	۰/۸۰
خ	۲/۷	۱۰	۹	۰/۹۰
د	۱۶/۲	۵۷	۷	۰/۱۲
مجموع	۱۰۰	۳۶۲	۲۳۲	۰/۶۴

#### تجزیه و تحلیل داده‌ها و تفسیر نتایج

به منظور بررسی وضعیت عملکرد صنعت بیمه در مؤلفه‌ها و ابعاد شناسایی شده در فرایند پژوهش از آزمون میانگین استفاده می‌شود. بدین ترتیب که هر یک از ابعاد و مؤلفه‌ها با توجه به طیف لیکرت ۷ تایی مورد استفاده در پرسش نامه پژوهش با عدد ۴ به عنوان متوسط مورد آزمون قرار می‌گیرند. نتایج حاصل از این آزمون به شرح جدول ۶ است:

<sup>۱</sup>. One Sample T Test

<sup>۲</sup>. ANOVA

<sup>۳</sup>. Post Hoc

<sup>۴</sup>. Tukey

<sup>۵</sup>. Least Significant Different

جدول ۶: نتایج حاصل از آزمون میانگین تک نمونه

وضعیت مؤلفه در صنعت	مؤلفه‌ها	وضعیت بُعد در صنعت	ابعاد
مناسب	تعداد نمایندگی‌ها		
مناسب	در دسترس بودن		
مناسب	مدت زمان صدور بیمه‌نامه	مناسب	رفاه و آسایش
مناسب	ساعات کار نمایندگی‌ها		
مناسب	میزان انعطاف		
نامناسب	ارائه خدمات الکترونیکی		
نامناسب	ارائه خدمات از طریق اینترنت		
نامناسب	ارائه خدمات از طریق موبایل	نامناسب	خدمات اینترنتی
نامناسب	اطلاعات و مشاوره رایگان اینترنتی		
نامناسب	بستر اینترنتی برای تبادل تجربیات		
مناسب	نحوه برخورد نمایندگان بیمه		
مناسب	نحوه برخورد شرکت بیمه	مناسب	کیفیت برخورد و ارتباطات
مناسب	میزان پاسخ‌گویی		
مناسب	رسیدگی به شکایات		
مناسب	سرعت پرداخت خسارت		
مناسب	دقت در عملیات	مناسب	کیفیت خدمات
مناسب	خدمات و ارتباطات پس از فروش		
متوسط	خدمات مشاوره رایگان		
مناسب	قابلیت اطمینان		
مناسب	شهرت	مناسب	برند
مناسب	تبلیغات		
نامناسب	دکور و امکانات داخلی نمایندگی‌ها		
نامناسب	فضا و نمای بیرونی نمایندگی‌ها	نامناسب	شواهد فیزیکی
نامناسب	آراستگی ظاهری کارکنان		
نامناسب	نرخ بیمه‌نامه‌ها		
مناسب	میزان تخفیف‌ها	متوسط	قیمت
نامناسب	چند نرخ بودن بیمه‌نامه‌ها		
نامناسب	میزان خلاقیت	نامناسب	خلاقیت
نامناسب	استفاده از مشتریان به عنوان همکار		

در ادامه جهت بررسی دقیق تفاوت‌های موجود میان شرکت‌های بیمه مورد بررسی در پژوهش از حیث عملکرد هر کدام از ابعاد، از آزمون ANOVA استفاده شد که نتایج حاصل از آن نشان داد که شرکت‌های بیمه در تمام ابعاد به جز بعد شواهد فیزیکی دارای عملکرد مشابهی هستند و این نکته، علاوه بر نشانه عدم خلاقیت و نوآوری در صنعت بیمه، می‌تواند دلیل کافی برای عدم بلوغ عملکرد و اختلاف موجود بین شاخص‌های جهانی صنعت بیمه و صنعت بیمه کشور باشد. نتایج حاصل از آزمون ANOVA در زیر آمده است.

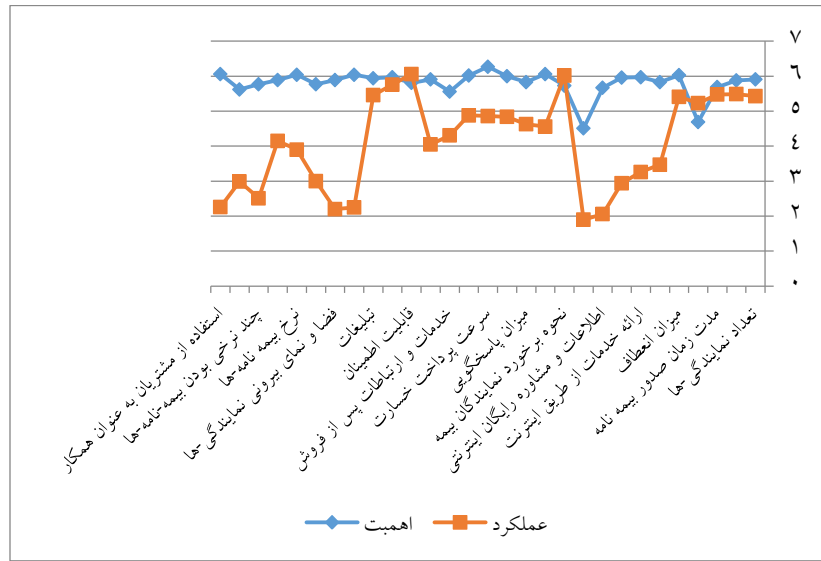
جدول ۷: مقادیر حاصل از آزمون ANOVA

اعداد	منبع تغییرات	مجموع مربعات (SS)	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	عدد معناداری
آسایش و رفاه	بین گروهی	۶/۳۱۴	۹	۰/۷۰۲	۱/۰۰۰	۰/۴۴۱
	درون گروهی	۱۵۵/۶۷۵	۲۲۲	۰/۷۰۱		
	مجموع	۱۶۱/۹۸۹	۲۳۱			
خدمات اینترنتی	بین گروهی	۳/۳۷۷	۹	۰/۳۷۵	۰/۳۲۱	۰/۹۶۷
	درون گروهی	۲۵۹/۳۴۷	۲۲۲	۱/۱۶۸		
	مجموع	۲۶۲/۷۲۵	۲۳۱			
کیفیت برخورد و ارتباطات	بین گروهی	۱/۳۳۸	۹	۰/۱۴۹	۰/۲۴۹	۰/۹۸۶
	درون گروهی	۱۳۲/۳۱۷	۲۲۲	۰/۵۹۶		
	مجموع	۱۳۳/۶۵۵	۲۳۱			
کیفیت خدمات	بین گروهی	۱۴/۸۹۰	۹	۱/۶۵۴	۱/۳۰۳	۰/۲۳۶
	درون گروهی	۲۸۱/۸۰۳	۲۲۲	۱/۲۶۹		
	مجموع	۲۹۶/۶۹۳	۲۳۱			
برند	بین گروهی	۳/۷۶۰	۹	۰/۴۱۸	۰/۴۳۴	۰/۹۱۶
	درون گروهی	۲۱۳/۸۸۳	۲۲۲	۰/۹۶۳		
	مجموع	۲۱۷/۶۴۳	۲۳۱			
شواهد فیزیکی	بین گروهی	۲۸/۱۷۸	۹	۳/۱۳۱	۳/۳۳۶	۰/۰۰۱
	درون گروهی	۲۰۸/۳۵۰	۲۲۲	۰/۹۳۹		
	مجموع	۲۳۶/۵۲۸	۲۳۱			
قیمت	بین گروهی	۲/۲۱۴	۹	۰/۲۴۶	۰/۵۳۰	۰/۸۵۲
	درون گروهی	۱۰۲/۹۶۹	۲۲۲	۰/۴۶۴		
	مجموع	۱۰۵/۱۸۳	۲۳۱			
خلاقیت	بین گروهی	۱۵/۸۱۶	۹	۱/۷۵۷	۰/۹۸۷	۰/۴۵۱
	درون گروهی	۳۹۵/۱۸۳	۲۲۲	۱/۷۸۰		
	مجموع	۴۱۰/۹۹۹	۲۳۱			

پس از مشخص شدن اختلاف موجود در عملکرد شرکت‌های بیمه در بعد شواهد فیزیکی، به منظور شناسایی دقیق شرکت‌های بیمه‌ای که در این بعد عملکرد مناسب یا نامناسبی دارند از آزمون‌های پس از تجربه توکی و LSD استفاده شده است. نتایج حاصل از این آزمون‌ها نشان داد که شرکت بیمه (ث) دارای مناسب‌ترین وضعیت و شرکت‌های بیمه (الف، ب، ت) دارای نامناسب‌ترین وضعیت در این بعد است و شرکت‌های بیمه (ج، ح، خ، چ، پ) به ترتیب از راست به چپ از وضعیت مناسب به طرف وضعیت نامناسب در بین این طیف قرار دارند.

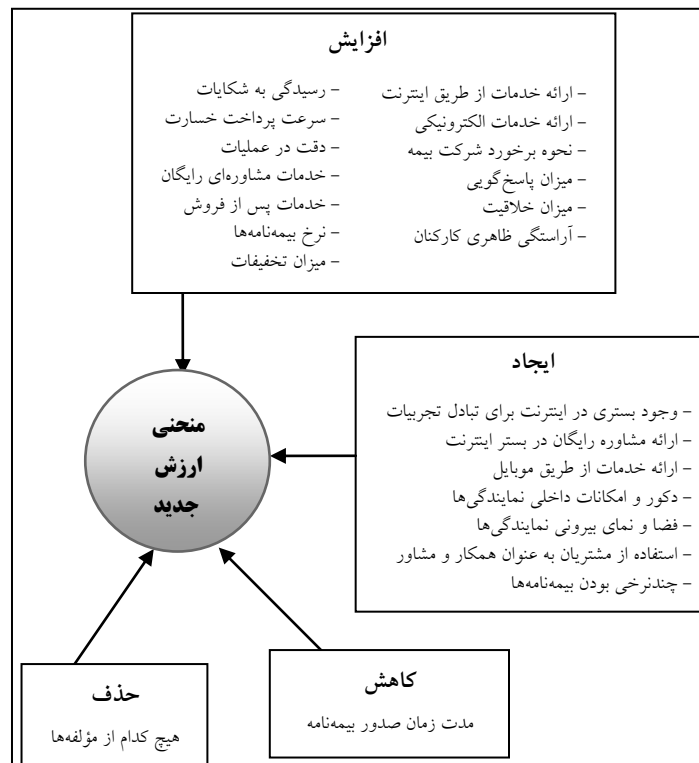
پس از تجزیه و تحلیل‌های انجام شده در مورد عملکرد ابعاد و مؤلفه‌ها، مسئله اهمیت هر یک از آنها نیز مد نظر محقق قرار گرفت و با ترسیم بوم استراتژی مؤلفه‌ها، اختلاف موجود بین مطلوبیت مورد نیاز و عملکرد موجود هر کدام به شکل شماتیک نمایش داده شد تا پایه‌ای برای ارائه راهکارهای مناسب در راستای بهبود وضعیت صنعت بیمه کشور باشد.

نمودار ۲: بوم استراتژی صنعت بیمه کشور



حال با در نظر گرفتن تجزیه و تحلیل‌های انجام گرفته و قرار دادن حد ۳ (نسبتاً ضعیف بادی‌های برنجی طیف لیکرت ۷تایی) به عنوان مرز وجود آن مؤلفه یا بعد در صنعت بیمه، و اینکه اگر مؤلفه یا بعدی عملکردی کمتر از این حد را به خود اختصاص دهد، نشان دهنده عدم وجود مؤلفه یا بعد در صنعت است می‌توان الگوی چهار اقدامی صنعت بیمه را به صورت شکل ۳ رسم کرد:

شکل ۳: الگوی چهار اقدامی صنعت بیمه کشور



## بررسی سؤالات پژوهش

استراتژی‌های نوآوری حاصل از فعالیت‌هایی که شرکت‌های فعال در صنعت بیمه کشور به آنها نپرداخته‌اند و باید ایجاد شوند، کدام‌اند؟ مؤلفه‌های "وجود بستری در اینترنت برای تبادل تجربیات"، ارائه مشاوره رایگان در بستر اینترنت، و "ارائه خدمات از طریق موبایل" (در بعد خدمات اینترنتی)، "دکور و امکانات داخلی نمایندگی‌ها"، فضا و نمای بیرونی نمایندگی‌ها" (در بعد شواهد فیزیکی)، "استفاده از مشتریان به عنوان همکار و مشاور" (در بعد خلاقیت) و چند نرخ بودنی بیمه‌نامه‌ها" (در بعد قیمت) باید در صنعت بیمه کشور ایجاد شوند.

استراتژی‌های نوآوری حاصل از افزایش فعالیت‌هایی که شرکت‌های فعال در صنعت بیمه کشور روی آنها سرمایه‌گذاری و رقابت می‌کنند، کدام‌اند؟ مؤلفه‌هایی چون "ارائه خدمات از طریق اینترنت"، "ارائه خدمات الکترونیکی" (در بعد خدمات اینترنتی)، "نحوه برخورد و ارتباطات کارکنان شرکت بیمه"، "میزان پاسخ‌گویی"، "رسیدگی به شکایات" (در بعد نحوه برخورد و ارتباطات)، "خدمات مشاوره‌ای رایگان"، "خدمات پس از فروش"، "سرعت پرداخت خسارت دقت در عملیات" (در بعد کیفیت خدمات)، "آراستگی ظاهری کارکنان" (در بعد شواهد فیزیکی)، "میزان خلاقیت" (در بعد خلاقیت) و "نرخ بیمه‌نامه‌ها" و "میزان تخفیف‌ها" (در بعد قیمت) باید در صنعت بیمه کشور بیشتر مورد توجه قرار گرفته و رو به افزایش بروند.

استراتژی‌های نوآوری حاصل از کاهش فعالیت‌هایی که شرکت‌های فعال در صنعت بیمه کشور روی آنها سرمایه‌گذاری و رقابت می‌کنند، کدام‌اند؟ هزینه و تلاش‌های موجود در راستای مؤلفه "مدت زمان صدور بیمه‌نامه" باید اندکی کاهش یابد.

استراتژی‌های نوآوری حاصل از حذف فعالیت‌هایی که شرکت‌های فعال در صنعت بیمه کشور روی آنها سرمایه‌گذاری و رقابت می‌کنند، کدام‌اند؟ با توجه به خدماتی بودن صنعت بیمه و بالا بودن سطح اهمیت هر کدام از مؤلفه‌های پژوهش از یک طرف و همچنین عدم بلوغ عملکردی فعالیت‌های صنعت بیمه کشور و فاصله زیاد آن با معیارهای جهانی از سوی دیگر، نیازی به حذف هیچ کدام از مؤلفه‌ها نیست.

## جمع بندی و پیشنهادها

در نگاه اول می‌توان تنها، عملکرد هر یک از ابعاد شناسایی شده در پژوهش و مؤلفه‌های سازنده آنها را تفسیر نمود. بر اساس نتایج به دست آمده، صنعت بیمه کشور در ابعادی چون خدمات اینترنتی، شواهد فیزیکی و خلاقیت، عملکرد نامناسبی دارد، هر چند که نباید از مؤلفه‌هایی چون میزان تخفیف‌ها (در بعد قیمت) و خدمات مشاوره رایگان (در بعد کیفیت خدمات) که دارای حد متوسط عملکردی هستند، چشم‌پوشی کرد. همچنین در مقایسه‌ای که بین شرکت‌های بیمه خصوصی و دولتی انجام شد به روشنی واضح است که خصوصی سازی به شکلی که اکنون در صنعت بیمه کشور رخ داده، تأثیر چندانی بر پیشرفت و رشد این صنعت نداشته است و تنها این تغییر در بعد شواهد فیزیکی و آن هم در مؤلفه‌های دکور و امکانات داخلی و فضا و نمای بیرونی رخ داده است. البته باید ذکر کرد که با تحلیل بیشتر شرکت‌های بیمه‌ای مشخص شد که تغییر حاصل در بعد شواهد فیزیکی شرکت‌های خصوصی مربوط به سه شرکت برتر خصوصی بیمه نبوده و این شرکت‌ها اندکی باعث نزدیکی میانگین عملکرد دو جامعه خصوصی و دولتی نیز شده‌اند. در واقع چنین تغییری تنها در شرکت‌هایی رخ داده است که تاریخچه تأسیس کمتری داشته و در چند سال اخیر تأسیس شده‌اند.

در نگاه دوم می‌توان عملکرد ابعاد و مؤلفه‌های شرکت‌های بیمه را با توجه به اهمیتشان مورد تفسیر قرار داد. در اینجا با توجه به بوم‌های استراتژی رسم شده برای مؤلفه‌ها، می‌توان این گونه اظهار نظر کرد که ابعاد خدمات اینترنتی، شواهد فیزیکی و خلاقیت باید با جدیت بیشتری در دستور کار مدیران صنعت برای بهبود قرار گیرند؛ زیرا دارای اهمیت فراوان بوده و در عین حال دارای ضعیف‌ترین عملکرد در صنعت می‌باشند.

البته مؤلفه‌ای چون وجود بستری در اینترنت با اینکه نسبت به سایر مؤلفه‌های بعد خدمات اینترنتی (حتی کل مؤلفه‌ها) دارای سطح اهمیت کمتری است اما باید دقت نمود که دارای سطح عملکردی ۱/۹ (ضعیف تا خیلی ضعیف) در صنعت است و با توجه به تفسیرها و تحقیقاتی که محقق داشته این مؤلفه تا کنون در صنعت مورد توجه قرار نگرفته و می‌تواند به عنوان یکی از مؤلفه‌های نیازمند ایجاد در صنعت بیمه کشور از

آن نام برد. سایر مؤلفه‌های بعد خدمات اینترنتی مخصوصاً اطلاعات و خدمات مشاوره‌ای رایگان در بستر اینترنت نیازمند توجه فراوان بوده و باید به طرف عملکرد مطلوب سوق داده شوند و حتی برخی از شرکت‌های بیمه نیز باید دست به ایجاد آن بزنند. مؤلفه‌های بعد شواهد فیزیکی نیز دارای سطوح عملکردی ضعیفی هستند که با توجه به میزان پیشروی شرکت‌هایی نظیر بیمه (ث، ح، ج)، می‌توان برای این شرکت‌ها مسئله افزایش و بهبود در این مؤلفه‌ها و برای شرکت‌هایی چون (الف، ب، پ، ت)، مسئله ایجاد چنین استراتژی‌هایی را تجویز نمود.

#### پیشنهادها

نقصان وجود بسترهای اینترنتی و الکترونیکی مناسب مستلزم این است که مدیران صنعت بیمه کشور بیش از پیش به این محث توجه کرده و با در نظر گرفتن افزایش سطح علاقه مندی مردم برای استفاده از اینترنت و موبایل در سایر صنایع خدماتی نظیر بانک‌ها، تجهیزات و بسترهای سخت افزاری و نرم افزاری لازم را مهیا کرده و ارائه خدمات از طریق این حوزه را بهبود بخشند.

پس از گسترش بسترهای اینترنتی می‌توانند پایگاه‌های داده‌ای ایجاد کرده و با استفاده از تکنیک‌هایی نظیر داده کاوی و وب کاوی، مشتریان خود را خوشه بندی کرده، از علایق و ترجیحات هر خوشه اطلاع کسب کنند و این گونه فرایند تبلیغاتی خود را به شکلی کاملاً هدف دار دنبال کنند و از طرح‌هایی چون باشگاه مشتریان و مشاوره‌های رایگان در بستر وب استفاده نمایند.

یکی از فعالیت‌هایی که به ندرت در صنعت بیمه کشور انجام شده است، یکسان سازی محیط داخل و به خصوص بیرونی نمایندگی‌ها و مراکز بیمه‌ای است. صناعی نظیر بیمه و بانک به شدت از حیث نوع و تنوع خدمت قابل تقلید هستند و این نحوه ارائه خدمت است که باعث تمایز می‌شود، لذا یکسان سازی نمای بیرونی نمایندگی‌ها یا ایجاد ضوابط خاص برای آن و دکوراسیونی حداقل تا حدودی شبیه به هم، باعث می‌شود مشتریان احساس بهتری نسبت به شرکت پیدا کرده و نتایج مالی خوبی برای شرکت به همراه خواهد داشت. همچنین استفاده از لباس‌های فرم برای کارکنان و نمایندگان با رنگ‌هایی زیبا و جذاب که برند شرکت نیز روی آن حک شده، می‌تواند در کنار تجهیزات مدرن و دکوراسیون جذاب داخلی و نمای بیرونی، بعد شواهد فیزیکی را به حد کمال برساند.

استفاده از نرخ‌های بیمه متغیر از راه‌های جذب مشتریان است؛ زیرا مشتریان به فراخور ویژگی‌ها و شرایطی که دارند انتظار نرخ بیمه متفاوتی در یک نوع بیمه نامه نسبت به سایر افراد دارند. شرکت‌های بیمه با احراز شرایط ویژه افراد می‌توانند این خدمت را ارائه دهند، علاوه بر این با افزایش سهم نمایندگان بیمه از حق بیمه پرداخت شده نیز می‌توان به چند نرخی شدن و افزایش انعطاف نمایندگان کمک کرد، چرا که نمایندگان با دست بازتری می‌توانند تصمیم‌گیری کرده و به ارائه خدمت بپردازند.

با استفاده از تعدادی از مشتریان به عنوان همکار (همانند نمایندگان اصناف می‌توان پل ارتباطی مناسبی بین مشتریان و شرکت ایجاد کرد تا بتوان این گونه محدودیت‌های قانونی شرکت را به اطلاع مشتریان رساند و از برخی از ناراضی‌های ناشی از عدم آگاهی کاست و پیشنهادها ی بیشتری نیز از طرف مشتریان جذب کرد.

برگزاری دوره‌های مدیریت ارتباطات و ارتباطات مؤثر برای کارکنان و حتی نماینده‌ها می‌تواند گام مؤثری در جهت بهبود نحوه برخورد و ارتباط کارکنان با مشتری باشد.

خلاقیت همواره مورد علاقه و استقبال مشتریان در اکثر صنایع به ویژه در صنایع خدماتی بوده است، لذا مدیران صنعت بیمه کشور باید با افزایش خلاقیت و نوآوری در جنبه‌هایی چون تولید خدمات جدید و نحوه ارائه آن به مشتری ارزش مورد انتظار آنان را بیش از پیش فراهم کنند.

کاهش مراجعات حضوری مشتریان از دیگر فواید اینترنتی و الکترونیکی شدن امور بیمه است که موجب کاهش خستگی و فشار کار کارکنان شده و برخی از مشکلات ناشی از نحوه برخورد کارکنان شرکت بیمه با مشتریان حل خواهد شد.



## منابع و مآخذ

- الهی، م.، (۱۳۹۰). تأثیر عوامل فردی، سازمانی و فناوری بر اشتراک دانش و توانایی نوآوری در شرکت‌های بیمه خصوصی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- امین، ف.، (۱۳۹۱). طراحی مدل همسوسازی اقدامات مدیریت منابع انسانی و استراتژی کسب و کار با رویکرد اقیانوس آبی در بانک‌های تجاری ایران. پایان نامه دکتری، دانشگاه تهران.
- جهانگیری، ر.، (۱۳۸۹). بررسی چگونگی اجرای استراتژی اقیانوس آبی: مطالعه موردی شرکت تولیدی پوشاک مقدم پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور.
- چسبرو، ه.، (۱۳۸۹). نوآوری باز: پارادایم نوین آفرینش و تجاری سازی فناوری ترجمه کامران باقری و مرضیه شاوردی. تهران: رسا.
- حسنوی، ر. جهانگیری، آ.، (۱۳۸۶). نوآوری ارزش در صنعت خدمات درمانی. مجله علمی - پژوهشی مدیریت فردا، (۱۸) ۵.
- خلیلی، م.، (۱۳۸۹). بررسی تحلیلی تأثیر استفاده مناسب از استراتژی اقیانوس آبی بر ارتقاء فروش در صنایع الکترونیک. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز.
- کاتلر، ف.، (۱۳۹۱). مدیریت بازاریابی. ترجمه احمد راه چمنی، مجید صفایی و افشین فتح‌اللهی کهنه شهری. تهران: بهمن برنا.
- کیم، چ. مابورن، ر.، (۱۳۸۷). استراتژی اقیانوس آبی: چگونه فضای بازاری بی مقاومت خلق کنیم و رقابت را نامربوط سازیم، ترجمه محمدرضا عاطفی تهران: ناب.
- لوالبه، ت. تلیه، آ.، (۱۳۸۵). مدیریت نوآوری، ترجمه منوچهر نصاری و امیرسامان خیرخواه، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- محمدمدی سلطان آبادی، د.، (۱۳۹۰). بررسی ضرورت به کارگیری ارتباط با مشتری و تأثیر آن در توسعه بازارهای بیمه‌های عمر از دیدگاه خبرگان و کارشناسان بیمه‌های اشخاص در شرکت‌های بیمه کشور. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- مهدوی نیا، س.م. قدرت پور، ب.، (۱۳۸۴). کارکرد مدیریت روابط با مشتری در حفظ و افزایش مشتریان شرکت‌های بیمه. فصلنامه صنعت بیمه، ش ۷۷، ص ۶۰ - ۴۵.
- یوسفیان آرابی، ح.، (۱۳۸۷). بررسی عوامل مؤثر بر رضایت مندی مشتریان از خدمات بانکداری موبایل. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- Arbore; A. Busacca; B., (۲۰۰۹). Customer satisfaction and dissatisfaction in rrtail banking: Exploring the asymmetric impact of attribute performances. *Journal of Retailing and Customer Services*, ۱۶, pp. ۲۷۱ - ۲۸۰.
- Chang; Sh.C., (۲۰۱۰). Bandit cellphones: A blue ocean strategy. *Technology in Society*, ۳۲ - pp. ۲۱۹ - ۲۲۳.
- Cirjevskis; A.; Homenko; G. Lacinova; V., (۲۰۱۱). How to implement blue ocean strategy in B۲B sector. *Business Management and Education*, ۹(۲), pp. ۲۰۱ - ۲۱۵.
- Dwivedi; H. Sharma; L., (۲۰۱۱). Leadership through innovation and creativity in marketing strategies of Indian Telecom sector: A case study of Airtel using factor analysis approach. *International Journal of Business Administration*, ۴, pp. ۱۲۲ - ۱۳۵.
- Edison; H.; Bin Ali; N. Torkar; R., (۲۰۱۳). Toward innovation measurement in the software industry. *Journal of System and Software, JSS* - ۹۰۹۱. ۱۸.

- Hill; C.V.L., (۱۹۸۸). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework. *Academy of Management Review*, ۳, pp. ۴۰۱ - ۴۱۴.
- Kim; W.C. Mauborgne; R., (۱۹۹۷). Value innovation: The Strategic logic of high growth. *Harvard Business Review* (January - February), pp. ۱۰۳ - ۱۱۲.
- Kim; C.; Yang; K.H. Kim; J., (۲۰۰۸). A strategy for third - party logistics systems: A case analysis using the blue ocean strategy. *The International Journal of Management Science*, ۴, pp. ۵۲۲ - ۵۳۴.
- Navarro; A.; Losada; F.; Ruzo; E. Díez; J.A., (۲۰۱۰). Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance. *Journal of World Business*, ۴۵, pp. ۴۹ - ۵۸.
- O'Gorman; P., (۲۰۰۸). Wii: Creating blue ocean - the nintendo way. *Palermo Business Review*, ۲, pp. ۹۷ - ۱۰۷.
- O'Regan; N.; Ghobadian; A. Sims; M. A. (۲۰۰۶). Fast tracking innovation in manufacturing SMEs. *Technovation*, ۲۶ (۲). pp. ۲۵۱ - ۲۶۱.
- Pitta; D., (۲۰۰۹), Issues in a down economy: Blue oceans and new product development. *Journal of Product & Brand Management*, ۴, pp ۲۹۲ - ۲۹۶.
- Porter; M., (۲۰۰۶). What is strategy?. *Harvard Business Review*, nov/dec, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Ridderstrale; J. Nordström; K., (۲۰۰۰). *Funky business—talent makes capital dance*, Financial Times, Prentice Hall, Great Britain.
- Sheehan; T.N. Vaidyanathan; G., (۲۰۰۹). Using value creation compass to discover "Blue Ocean". *Strategy & Leadership*, ۳, pp. ۱۳ - ۲۰.