



ORIGINAL RESEARCH PAPER

The effect of competitive forces on the performance of private insurance companies in Iran: the role of competitive hybrid strategies

A. Safari¹, M.S. Torkestani², P. Moradi³, B. Golshahi^{4,*}

¹ Department of Human Resource Management, Isfahan University, Isfahan, Iran

² Department of Human Resource Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

³ Department of Public Administration, Farabi Campus, University of Tehran-Qom, Iran

⁴ Department of Human Resource Management, Semnan University, Semnan, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 20 May 2014

Revised: 10 June 2014

Accepted: 01 September 2014

Keywords

Combined Strategy; Insurance; Competitive Forces; Performance.

ABSTRACT

Today, insurance companies, as a financial service institution, along with banks and other credit institutions, play a significant role in the economic development process of countries by creating social-economic security and creating a suitable platform for investment. In addition to the fact that insurance companies play a significant role in creating economic security and investment development for companies, they also invest according to the nature of their activity. The purpose of this article is to investigate the effect of effective factors on the level of investments with an emphasis on profit sharing policies and cash flows in commercial insurance companies. Eighteen commercial insurance companies active in the insurance industry in 1385-1391 form the statistical community. In this article, the effect of seven selected variables on the level of investment and fixed assets of insurance companies has been investigated. These variables are cash flow, insurance operating income, operating profit, debt ratio, premium income growth rate, changes in dividends paid, and cash flow before dividends are paid. The results of the regression test showed that the dividend policy and cash flows have a positive and significant effect on the level of investments of insurance companies.

*Corresponding Author:

Email: behnam.golshahi@yahoo.com

DOI: 10.22056/ijir.2014.02.10



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

علی صفری^۱، محمد صالح ترکستانی^۲، پرستو مرادی^۳، بهنام گلشاهی^{۴*}

^۱گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

^۲گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

^۳گروه مدیریت دولتی، پردیس فارابی دانشگاه تهران - قم، ایران

^۴گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

چکیده:

امروزه شرکت‌های بیمه به عنوان یک نهاد خدمات مالی در کنار بانک‌ها و سایر مؤسسات اعتباری از طریق ایجاد امنیت اقتصادی - اجتماعی و ایجاد بستر مناسب برای سرمایه‌گذاری، نقش قابل توجهی در فرایند توسعه اقتصادی کشورها ایفا می‌کنند. شرکت‌های بیمه علاوه بر اینکه در ایجاد امنیت اقتصادی و توسعه سرمایه‌گذاری برای بنگاه‌ها نقش بسزایی دارند، خودشان نیز با توجه به ماهیت فعالیت‌شان اقدام به سرمایه‌گذاری می‌نمایند. هدف از این مقاله بررسی تأثیر عوامل مؤثر بر سطح سرمایه‌گذاری‌ها با تأکید بر سیاست‌های تقسیم سود و جریان نقد در شرکت‌های بیمه بازرگانی است. هجده شرکت بیمه بازرگانی فعال در صنعت بیمه در سال‌های ۱۳۹۱-۱۳۸۵ جامعه آماری را تشکیل می‌دهند. در این مقاله تأثیر هفت متغیر انتخابی بر سطح سرمایه‌گذاری و دارایی‌های ثابت شرکت‌های بیمه بررسی شده است. این متغیرها عبارت‌اند از جریان نقد، درآمدهای عملیاتی بیمه، سود عملیاتی، نسبت بدهی، نرخ رشد درآمدهای حق بیمه، تغییرات سود سهام پرداختی و جریان نقد قبل از پرداخت سود سهام. نتایج آزمون رگرسیون نشان داد سیاست تقسیم سود و جریان نقدی تأثیر مثبت و معناداری بر سطح سرمایه‌گذاری‌های شرکت‌های بیمه دارند.

اطلاعات مقاله

تاریخ دریافت: ۳۰ اردیبهشت ۱۳۹۳

تاریخ داوری: ۲۰ خرداد ۱۳۹۳

تاریخ پذیرش: ۱۰ شهریور ۱۳۹۳

کلمات کلیدی

استراتژی ترکیبی

بیمه

نیروهای رقابتی

عملکرد

*نویسنده مسئول:

ایمیل: behnam.golshahi@yahoo.com

DOI: 10.22056/ijir.2014.02.10

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^۱، شرکت‌ها برای داشتن یک عملکرد متوسط به بالا نیاز به ایجاد مزیت رقابتی از طریق اتخاذ یکی از سه نوع استراتژی رهبری هزینه^۲، تمایز^۳ و تمرکز^۴ 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^۵، لیتنر و گلدنبرگ^۶ و پارنل و کاراها^۷ 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^۸، اورمانیدهی و استرینگا^۹، کاراگیناپولوس و همکاران^{۱۰}، کوین و اسلوین^{۱۱} نشان داد یک استراتژی رقابتی براساس تجزیه و تحلیل عمیق از عوامل صنعت 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.

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^{۱۲} 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؟

مبانی نظری پژوهش

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

¹. Porter, 1985

². Cost Leadership

³. Differentiation

⁴. Centralization

⁵. Claver-Cortés 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

¹². Competitive-Compositional Strategy

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 (Calver- Cortés et al., 2011)
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 ارائه شده 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^۱، 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 به‌نام 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^۲ (۲۰۱۰) اشاره کرد که در شرکت‌های فناوری اطلاعات موجود در چهار ایالت کشور اسپانیا صورت گرفته است. تحقیق دس و دیویس^۳ 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 ون‌هاوریک و همکاران^۴ که در خرده‌فروشی‌های مواد غذایی موجود در شهر لندن انجام گرفته است، تأثیر مشابه آنها را بر عملکرد نشان می‌دهد.

مروری بر پیشینه پژوهش

مطالعات کلیور-کرتس و همکاران^۴، لیتنر و گلدنبرگ^۵، اورتگا^۲، پارنل و کاراها^۲ و مینتزبرگ^۳ نشان می‌دهند با توجه به شرایط متغیر محیطی و تغییر سریع در نیازهای مشتریان، تمرکز بر یکی از استراتژی‌های بیان‌شده، شرکت‌ها را به چالش خواهد کشاند. ولی تأکید بر هر دو استراتژی رهبری

1. Porter, 1985

2. Dess and Davis., 1984

3. Vanhaverbeke et al., 2002

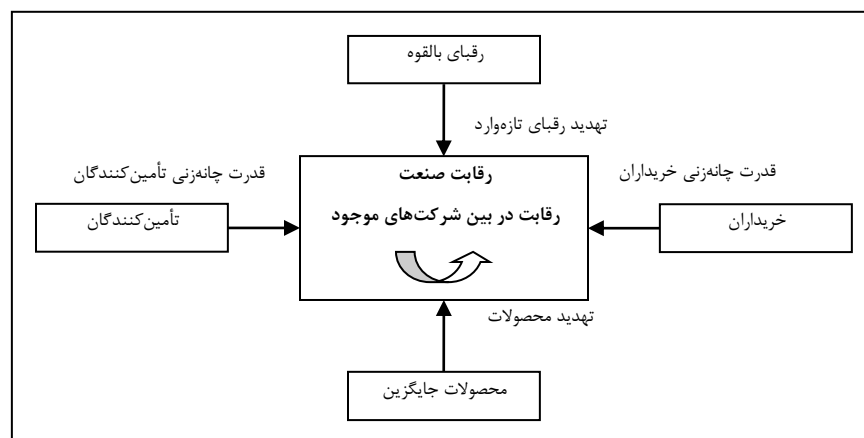
4. Calver-Cortés et al., 2012

5. Leitner and Guldenberg, 2010

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).

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 تأمین‌کنندگان، قدرت چانه‌زنی مشتریان و رقابت بین شرکت‌های موجود در بخش مشابه توصیف شوند (Passemar 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 به‌دست‌آید (Porter, 1985). شکل ۱ نیروهای رقابتی صنعت را نشان می‌دهد که سودآوری صنعت را تعیین می‌کنند. 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^۴ و اولسن و راپر^۵، تأثیر قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان در صنایع خدماتی کم است. خطر محصولات جایگزین نیز در صنعت بیمه به میزان کمی وجود دارد (Passemar 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.



(پورتر، ۱۳۸۵)

شکل ۱: نیروهای رقابتی صنعت

¹ Ortega, 2010

² Parnell and Carraher, 2002

³ Mintzberg, 1979

⁴ Kim and Oh, 2004

⁵ 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^۱ 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^۲، اورمانیدی و استرینگا^۳، کاراگیناپولوس و همکاران^۴ و کوین و اسلوین^۵ 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.

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 دستو کارهای 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 عملکرد متنوعی در سازمان به کار می‌برند (Fernandes, 2006). هماهنگی‌های مهم بین

¹. Burth

². Enz, 2010

³. Ormanidhi and Stringa, 2008

⁴. Karagiannopoulos et al., 2005

⁵. Covin and Slevin, 1990

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

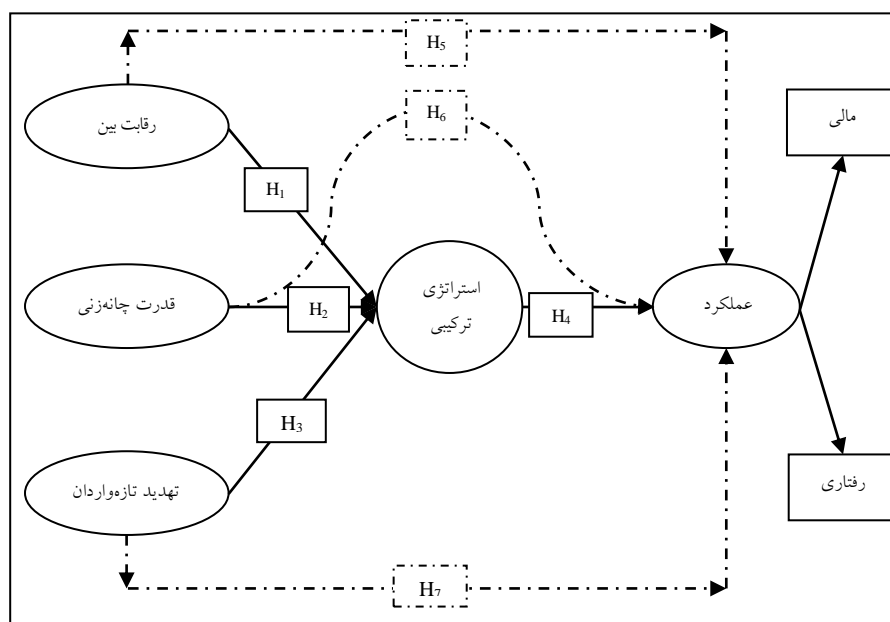
نوع مدل	نام مدل	سال	حوزه مورد بررسی
مدل‌های مبتنی بر زمان و هزینه	نمودار نیمه عمر	۱۹۳۰	تأکید بر ارزیابی حوزه مالی و فرایند تولید مبتنی بر کنترل زمان و هزینه صرف‌شده
	مدل اسکور	۱۹۴۰	
	مدل دمینگ	۱۹۵۰	
مدل‌های برتری سازمانی و خودارزیابی	مدل ممیزی کیفیت	۱۹۷۰	تأکید بر ارزیابی حوزه مدیریت و فرایند تولید مبتنی بر نتیجه و ارتقاء کیفیت فرایند
	مدل کیفیت مالکوم بالدريج	۱۹۸۵	
	مدل تعالی سازمانی	۲۰۱۰	
	مدل منشور عملکرد	۱۹۷۰	
مدل‌های ترازایی (یکپارچه)	مدل الگوگیری	۱۹۷۵	تأکید بر کلیه ابعاد ارزیابی در حوزه‌های مدیریت، فرایند تولید و عملیات، مالی و نیروی انسانی مبتنی بر اجرا و ارتقاء استراتژی
	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^۱، پرتوساورتگا و همکاران^۲ و بریدوکس^۳ 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 (Pertusa- Tavitiyaman et al., 2011; Allen and Helms, 2002; Ortega et al., 2010; Bridoux, 1997). بریدوکس عملکرد مالی را به عنوان سود بیش از هزینه سرمایه، وابسته به جذابیت صنعتی که 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 (Botten and McManus, 1998; Reimann, 1982; 1999; Graham and Strombom, 1998).

تحقیقات کلیور-کرتس و همکاران^۴، لیتنر و گلدنبرگ^۵، پرتوسا- اورتگا و همکاران^۶، پارنل و کاراها^۷ و مینتزبرگ^۸ 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.

1. Tavitiyaman et al., 2011
2. Pertusa-Ortega et al., 2010
3. Bridoux, 1997
4. Calver- Cortés et al., 2012
5. Leitner and Guldenberg, 2010
6. Pertusa-Ortega et al., 2010
7. Parnell and Carraher, 2002
8. Mintzberg, 1979

- فرضیه ۴. استراتژی‌های ترکیبی رقابتی بر عملکرد شرکت‌های بیمه تأثیر دارد. تحقیقات انز^۱، اورمانیدهی و استرینگا^۲، کاراگیناپولوس و همکاران^۳ و کاوین و اسلوین^۴ نشان داد شرکت‌های خدماتی باید برای توسعه استراتژی رقابتی و افزایش 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 دیگر، تحقیقات کلیور-کرتس و همکاران، لیتنر و گلدنبرگ، پرتوسا-اورنگا و همکاران و پارنل و کارا هر 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 بیان شده، 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 پرنرنگ 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.

¹. Enz, 2010

². Ormanidhi and Stringa, 2008

³. Karagiannopoulos et al., 2005

⁴. Covin and Slevin, 1990

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 ۱، ۲، ۳	۱ و ۴ و ۷
	قدرت چانه‌زنی مشتریان	۳	Cos ۱، ۲، ۳	۲ و ۵ و ۸
استراتژی ترکیبی رقابتی	تهدید تازه‌واردان	۳	New ۱، ۲، ۳	۳ و ۶ و ۹
	استراتژی رهبری هزینه	۴	St ۱، ۲، ۳، ۴	۱۰ و ۱۴ و ۱۸ و ۲۲
عملکرد شرکت‌های بیمه	استراتژی تمایز	۴	St ۵، ۶، ۷، ۸	۱۱ و ۱۵ و ۱۹ و ۲۳
	عملکرد مالی شرکت‌ها	۴	Per ۱، ۲، ۳، ۴	۱۲ و ۱۶ و ۲۰ و ۲۴
	عملکرد رفتاری شرکت‌ها	۴	Per ۵، ۶، ۷، ۸	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

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

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.

نتایج و بحث

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.

آزمون نرمال بودن داده‌ها

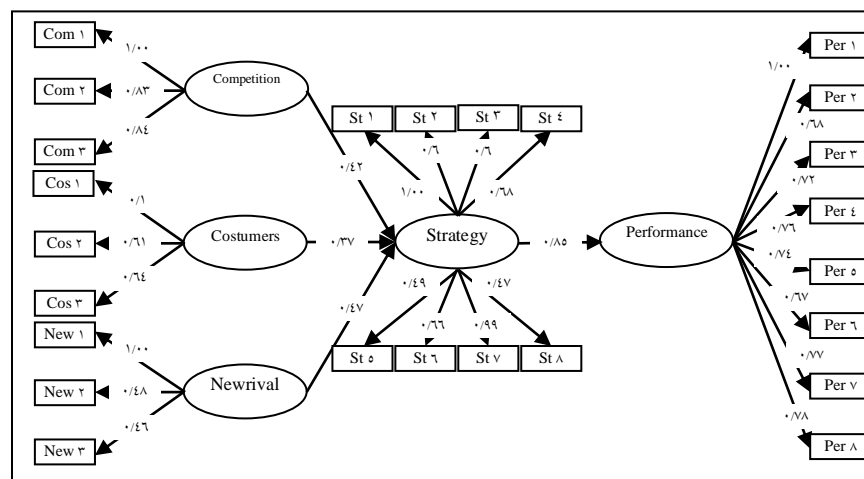
نتایج آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف^۱ به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها در جدول ۷ بیانگر آن است که با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون بالاتر از ۰/۰۵ است، ادعای نرمال بودن سؤالات پرسش‌نامه پذیرفته شده و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک^۲ و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده کرد.

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

آزمون فرضیه‌های پژوهش

جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری^۳ استفاده 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 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

^۱ Kolomogrov - Smirnoff

^۲ Parametric

^۳ Structural Equation Modeling (SEM)

جدول ۸: شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری فرضیه‌های پژوهش

مدل ساختاری	X2/df	P	RMSEA	CFI	CMIN	RMR	GFI
فرضیه اول	۱/۲۱	۰/۳۰	۰/۰۳	۰/۹۹	۴/۸۵	۰/۰۱	۰/۹۸
فرضیه دوم	۱/۵۱	۰/۱۴	۰/۰۵	۰/۹۸	۱۲/۱۰	۰/۰۱	۰/۹۷
فرضیه سوم	۱/۹۶	۰/۰۹	۰/۰۷	۰/۹۹	۷/۸۶	۰/۰۱	۰/۹۸
فرضیه چهارم	۱/۷۳	۰/۱۳	۰/۰۶	۰/۹۹	۶/۹۳	۰/۰۲	۰/۹۸
فرضیه پنجم	۱/۳۰	۰/۱۳	۰/۰۴	۰/۹۹	۲۳/۹۶	۰/۰۱	۰/۹۵
فرضیه ششم	۱/۷۰	۰/۰۹	۰/۰۶	۰/۹۸	۱۳/۶۳	۰/۰۱	۰/۹۷
فرضیه هفتم	۲/۳۵	۰/۰۱	۰/۰۹	۰/۹۸	۱۲/۲۷	۰/۰۳	۰/۹۷

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).

جمع‌بندی 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 رقبای 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)

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. به‌عبارت‌دیگر 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. به‌عبارت‌دیگر، زمانی که رقابت بین شرکت‌ها زیاد باشد شرکت‌ها سعی می‌نمایند که در این بازی رقابتی پیروز شوند. لذا به‌دنبال انتخاب استراتژی‌های رقابتی مناسب جهت پیروزی در صحنه رقابت می‌باشند. بنابراین پیشنهاد می‌گردد با انتخاب ترکیبی از استراتژی‌های رقابتی تمایز و رهبری هزینه به‌صورت 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 به‌صورت 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. به‌عبارت‌دیگر، 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 و مآخذ

پورتر، م.، (۱۳۸۵). استراتژی رقابتی، تکنیک‌های تحلیل رقبا. ترجمه جهانگیر حمیدی و عباس مهر پویا. تهران: انتشارات رسا.
دیوید، ف.، (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چ ۲۱.
کاپلان، ر. 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.
هانگر، د. ویلن، ت.، (۱۳۸۹). مبانی مدیریت استراتژیک. ترجمه سید محمد اعرابی و حمیدرضا رضوانی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- Allen, R.; 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.
- Botten, N.; McManus, J., (1999). *Competitive Strategies for Service Organizations*, West Lafayette, Indiana: Purdue University Press.
- 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.
- Chandler, A.D.(Jr)., (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Claver-Cortés, E, Pertusa-Ortega, E.M.; 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.
- Claver- Cortés, E.; Pertusa- Ortega n, E.M.; 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.
- Covin, J.G.; 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.
- Crook, T.R.; Ketchen, D.J.; Snow, C.C., (2003). Competitive edge: A strategic management model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), pp. 44-53.
- Dess, G.; 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.
- Enz, C.A., (2010). *Hospitality strategic management: Concepts and cases*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Fernandes, K., (2006). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*, 26(2), pp. 623–34.

- Graham, D.F.; Strombom, M., (1998). The determinants of franchisee performance: An empirical investigation. *International Small Business Journal*, 16(4), pp. 28-46.
- Hibbets, A.R.; Albright, T.; 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.
- Hofer, C.W.; Schendel, D., (1979). *Strategy formulation: Analytical concepts*, West Publishing Co; Minnesota, 2nd ed.
- Karagiannopoulos, G.D.; Georgopoulos, N.; 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.
- Kim, B.Y.; Oh, H., (2004). How do hotel firms obtain a competitive advantage?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), pp. 65-71.
- Leitner, K.H.; Guldenberg, S., (2010). Generic strategies and firm performance in SMEs: A longitudinal study of Austrian SMEs. *Small Bus Econ*, 35(2), pp.169-89.
- Miles, R.E.; Snow, C.C., (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H., (1978). Generic strategies: Toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*. 5(3), pp. 1-67.
- Mintzberg, H., (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. New Jersey: Prentice Hall.
- Olsen, M.D.; Roper, A., (1998). Research in strategic management in the hospitality industry. *Hospitality Management*, 17(2), pp. 111-24.
- Ormanidhi, O.; Stringa, O., (2008). Porter's model of generic competitive strategies. *Business Economics*, 43(3), pp. 55-64.
- Ortega, M.J.R., (2010). Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating role. *Journal of Business Research*, 63(12), pp. 1273-81.
- Parnell, J.; 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.
- Passemard, D.; Kleiner, B.H., (2000). Competitive advantage in global industries. *Management Research News*, 23(7), pp. 111-7.
- Pertusa-Ortega, E.; Molina-Azorín, J.; 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.
- Petty, M.M.; Mcgee, G.W.; 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.
- Porter, M., (1985). *Competitive advantage; Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Reimann, B.C., (1982). Organizational competence as a predictor of long run survival and growth. *Academy of Management Journal*, 25(2), pp. 323-3.
- Tavitiyaman, P.; Qu, H.; 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.

- 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.
- Vanhaverbeke, W.; Duysters, G.; Beerkens, B., (2002). Technological capability building through networking strategies within high-tech industries. *Academy of Management Proceedings*. NewYork: Free Press.