

شناسایی استراتژی‌های شرکت‌های بیمه و رابطه

آن با عملکرد سازمانی این شرکت‌ها

نادر مظلومی^۱

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۹/۱۲/۲۶

مهدی حقیقی کفاش^۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۰/۰۷/۱۱

مجتبی خسروی^۳

چکیده

ایجاد درک صحیحی از رابطه بین استراتژی‌های مورد استفاده سازمان‌ها و عملکرد سازمانی، می‌تواند شناختی دقیق جهت تصمیم‌گیری مدیران ایجاد کند. در این مقاله ابتدا بر مبنای چهارچوب استراتژی‌های عمومی پورتر، استراتژی‌های مورد استفاده هر شرکت بیمه شناسایی شد و در ادامه با استفاده از نرم‌افزار SPSS و ابزار تحلیل کلاستر، گروه‌های استراتژیک موجود در صنعت بیمه شناسایی شدند. در نتیجه این فرایند، سه گروه استراتژیک «استفاده‌کننده از استراتژی ترکیبی» که از ترکیبی از سه استراتژی عمومی پورتر استفاده می‌کردند، «رهبران هزینه» که با تأکید بیشتر از استراتژی رهبری هزینه بهره می‌جستند و «تمایزکنندگان» که با تأکید بیشتر از استراتژی «تمایز» استفاده می‌کردند، شناسایی شدند. پس از آن سه شاخص عملکردی «سهم از بازار»، «رشد فروش» و «بازده سرمایه‌گذاری» هر یک از گروه‌های شناسایی شده در طی سال‌های ۱۳۸۱-۱۳۸۶ محاسبه شد که در ارتباط با شاخص سهم از بازار، گروه «تمایزکنندگان» و در ارتباط با دو شاخص رشد فروش و بازده سرمایه‌گذاری، گروه «رهبران هزینه» بهترین عملکرد را داشتند.

واژگان کلیدی: استراتژی‌های عمومی پورتر، گروه‌های استراتژیک، استراتژی‌های صنعت

بیمه ایران، شرکت‌های بیمه خصوصی ایران

۱. استادیار دانشگاه علامه طباطبائی (Email: nadermazloomi@gmail.com)

۱. استادیار دانشگاه علامه طباطبائی

۲. استادیار دانشگاه علامه طباطبائی (Email: haghghi111@yahoo.com)

۲. استادیار دانشگاه علامه طباطبائی

۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)

(Email: khosravi-m@gmail.com)

۱. مقدمه

جهان امروز، جهانی متکی بر سازمان‌ها به‌عنوان نهادهایی برای رفع نیاز انسان مدرن، در عرصه‌های گوناگون است. بنابراین امروزه زندگی انسان به‌گونه‌ای جدانشدنی با شیوه فعالیت سازمان‌ها گره خورده است. به‌نحوی که هر جامعه‌ای که در آن سازمان‌ها به شکلی شایسته‌تر وظایف خود را به انجام می‌رسانند، سطح رفاه بهتری را برای مردم خود تأمین می‌کند.

از عرصه‌های مهم در ادامه حیات جوامع امروزی، عرصه اقتصادی است. اقتصاد نیز مانند بقیه حیطه‌های زندگی مدرن، برای اجرای کارکردهای خود وابسته به سازمان‌هاست. بازارهای مالی از بخش‌های مهم در عرصه اقتصاد دنیای نوین بوده و صنعت بیمه از صنایع پیشرو و پراهمیت در بازارهای مالی است. لازم به تکرار نیست که صنعت بیمه نیز برای اجرای وظایف خود در جامعه، وابسته به سازمان‌ها، یعنی شرکت‌های بیمه است.

اتخاذ استراتژی‌های مناسب در سازمان‌ها، عنصری تأثیرگذار در نحوه عملکرد سازمان‌هاست. از راه‌های افزایش شناخت از نحوه کار استراتژی در شرکت‌های بیمه، شناسایی استراتژی‌هایی است که شرکت‌های بیمه ایرانی آنها را به‌کار بسته‌اند و در نهایت تعیین استراتژی است که کاربرد آن منجر به عملکرد بهتر در صنعت بیمه ایران گردیده است.

تشخیص انواع استراتژی‌های مورد استفاده در صنعت بیمه، دسته‌بندی شرکت‌های بیمه ایرانی در گروه‌های استراتژیک و شناسایی استراتژی که عملکرد بهتری را در صنعت بیمه ایران به همراه داشته است، موضوع اصلی این تحقیق است.

۲. بیان مسئله و ضرورت تحقیق

پیشرفت و توسعه بیمه با توسعه اقتصادی کشورها متقارن است. بهبود وضعیت اقتصادی، افزایش مبادلات و بهبود سطح استانداردهای زندگی، موجب پیشرفت و

توسعه بیمه خواهد شد و متقابلاً پیشرفت و اشاعه بیمه نیز در بهبود وضع معیشت افراد و رشد و توسعه اقتصادی کشورها مؤثر خواهد بود. اگر اقتصاد یک کشور، متکی به بیمه و تأمین ناشی از آن نباشد به طور حتم در معرض تهدیدهای بی‌شماری قرار خواهد گرفت (کریمی، ۱۳۸۶).

ضریب نفوذ بیمه کشور در سال ۱۳۸۹ معادل ۱/۴ است. این ضریب برای منطقه خاورمیانه، منا، آسیا و جهان به ترتیب ۱/۶، ۱/۵۹، ۶/۲ و ۷/۴۹ است. ملاحظه می‌شود در این شاخص مهم وضعیت کشور در مقایسه با مناطق مورد اشاره، وضعیت مطلوبی نیست. می‌توان پایین بودن این نسبت را به کارکرد صنعت بیمه یا مؤسسات بیمه داخل کشور مرتبط دانست که می‌تواند ناشی از عملکرد ضعیف شرکت‌ها در تدوین و اجرای استراتژی‌های مناسب با صنعت بیمه و بازار بیمه در ایران باشد.

علاوه بر موارد گفته شده، شرایط خاص صنعت بیمه ایران موجب حساس تر شدن این بخش از اقتصاد، از دید کلان شده است. تغییرات ساختاری که در این صنعت رخ داده است، خصوصی سازی^۲ رو به رشد در صنعت بیمه، هم‌زمان با مقررات‌زدایی^۳ و تغییر روند نظارت در صنعت بیمه، بخشی از این تغییرات بنیادین است. برای بهبود وضعیت صنعت، ورود شرکت‌های خصوصی به صنعت بیمه از سال ۱۳۸۲ آغاز گردید. فعالیت این شرکت‌ها همراه با ۴ شرکت عمده دولتی تا سال ۱۳۸۷ ادامه یافت. در این سال برای ایجاد رقابت و پویایی بیشتر در صنعت «طرح تحول صنعت بیمه» آغاز شد. در این طرح دو فعالیت عمده انجام گرفت که ساختار صنعت بیمه را به شدت تحت تأثیر قرار داد: خصوصی سازی^۳ شرکت عمده دولتی و آزادسازی ارائه نرخ‌های بیمه‌ای. براین اساس شرکت‌های بیمه در چند فاز به تدریج اجازه یافتند که

1. The Middle East and North Africa (MENA)

2. Privatization

3. Deregulation

به صورت مستقل و براساس محاسبات فنی خود، به ارائه نرخ و قیمت در بازار پردازند.

هر چند آزادسازی و خصوصی سازی می تواند رقابت در صنعت را افزایش داده و افزایش کارایی بازار به نفع عاملان و مصرف کنندگان باشد، اما تجربه دیگر کشورها در مورد آزادسازی و خصوصی سازی در صنعت بیمه نشان داده که در پی انجام این امور، صنعت و شرکت‌های بیمه دستخوش تغییرات فراوانی شده‌اند و برخی از شرکت‌های بیمه مجبور به ادغام یا حتی اعلام ورشکستگی شده‌اند. به نظر می‌رسد در صورتی که پس از آزادسازی، شرکت‌ها بدون در نظر گرفتن مراتب و الزامات فنی و بررسی ساختار صنعت دست به رقابت قیمتی صرف بزنند، احتمال بروز شرایط نامناسب در صنعت افزایش می‌یابد. بدین جهت، در این وضعیت حساس و متغیر صنعت بیمه، انجام تحقیقی برای شناخت استراتژی‌های به کاررفته از سوی شرکت‌های بیمه، و تعیین استراتژی مناسب با ویژگی‌های صنعت بیمه که منجر به عملکرد بهتر شرکت‌های بیمه شده‌اند، ضروری به نظر می‌رسد.

برای شناسایی استراتژی‌های به کار گرفته شده در هر بازار و صنعتی به چهارچوبی مفهومی برای شناخت و تقسیم‌بندی استراتژی‌ها نیازمندیم. بنابراین در این تحقیق با بررسی تقسیم‌بندی‌های گوناگون از استراتژی، استراتژی‌های عمومی پورتر^۱ به عنوان چهارچوب و مبنای مفهومی شناخت استراتژی‌های صنعت بیمه مورد استفاده قرار گرفته است.

۱-۲. استراتژی‌های عمومی پورتر

نظریه پردازان اقدام به ارائه انواع متفاوتی از استراتژی‌های عمومی کرده‌اند. قدمت ارائه این استراتژی‌ها به قدمت رواج یافتن مفهوم استراتژی در دانش مدیریت است.

هدف از ارائه چهارچوب‌هایی با عنوان استراتژی‌های عمومی، بخشیدن انسجام بیشتر به تحقیقات و مفاهیم مربوط به استراتژی در حوزه مدیریت بوده است.

از دیدگاه هانت^۱ گروه‌های استراتژیک، بیان‌کننده گروه‌بندی‌هایی آشکار از شرکت‌هایی هستند که رفتار مشابه یا همگن در داخل یک صنعت تا حدودی ناهمگن از خود بروز می‌دهند (Feigenbaum, Mc Gee and Thomas, 1988). هانت از اصطلاح گروه‌های استراتژیک برای گروهی از شرکت‌هایی در یک صنعت استفاده کرده است که به شدت از نظر ساختار هزینه، درجه یکپارچگی عمودی، درجه تمایز محصول، سازمان رسمی، سیستم‌های کنترلی، سیستم پاداش و تنبیه مدیریتی، دیدگاه‌های شخصی و ترجیحات درباره نتایج و پیامدهای ممکن مشابه می‌باشند (Hunt, 1972).

مبنای شناسایی گروه‌های استراتژیک در این تحقیق نیز استراتژی‌های عمومی ارائه‌شده از سوی پورتر^۲ است. پورتر در مجموع، سه نوع استراتژی عمومی را برای رقابت شرکت‌ها شناسایی کرده است:

- استراتژی رهبری هزینه: این استراتژی در سال‌های دهه ۱۹۷۰ به واسطه عمومی شدن منحنی تجربه به طور گسترده متداول شد. این استراتژی مستلزم تدارک تجهیزات کارآمد، تلاش فراوان برای کاهش هزینه از طریق کسب تجربه، کنترل شدید مخارج و هزینه‌های جاری و کاهش هزینه در زمینه‌هایی نظیر تحقیق و توسعه، خدمات نیروی فروش، تبلیغات و ... است.

- دومین استراتژی که مزیت رقابتی را برای شرکت‌ها به ارمغان می‌آورد، استراتژی تمایز است که با ارائه خدمات و محصولات متمایز یا منحصر به فرد همراه است. راه‌های ایجاد تمایز ممکن است گوناگون باشند (به عنوان مثال، تمایز در طرح و

1. Hunt
2. Porter, 1980

علامت تجاری شرکت، تمایز در فناوری و...) در حالت مطلوب شرکت‌ها در چندین بعد تمایز ایجاد می‌کنند.

- استراتژی تمرکز بر گروهی خاص از مشتریان، بر بخشی از خط تولید یا بخش جغرافیایی خاصی از بازار متمرکز می‌شود. اگرچه استراتژی‌های رهبری هزینه و تمایز رسیدن به اهداف خود را در تمامی صنعت پیگیری می‌کنند، استراتژی تمرکز، براساس ارائه خدمات و محصولات بر اهدافی خاص پایه‌ریزی شده و تمامی خط‌مشی‌های کارکردی باتوجه به این مورد توسعه می‌یابد. این استراتژی بر این مبنا شکل می‌گیرد که شرکت می‌تواند به طرز اثربخش‌تر و کاراتر نسبت به رقبایی که در سطح وسیع‌تری فعالیت می‌کنند، به بخشی محدود از بازار، ارائه خدمات و محصول دهد.

استراتژی‌های عمومی پورتر به‌عنوان مبنای نظری برای شناسایی استراتژی‌های به‌کاررفته در صنعت بیمه و شناخت گروه‌های استراتژیک، در این پژوهش به‌کار می‌رود. از جمله دلایل این انتخاب سادگی، فراگیری و وجود پیشینه و منابع فراوان نظری در مورد استراتژی‌های عمومی پورتر است. پس از ارائه استراتژی‌های عمومی پورتر، محققان زیادی، آنها را مورد آزمون قرار داده و تحقیقات فراوانی برای بررسی اعتبار و کفایت چهارچوب نظری آنها انجام داده‌اند. این استراتژی‌ها در ابتدای امر از حمایت بسیاری برخوردار شد (Dess and Davis, 1984; Hambrick, 1981, 1982)، ولی بعد از آن توسط برخی از مطالعات به چالش کشیده شد (Buzzell and Gale, 1987; Hill, 1988).

۲-۲. نظریات پورتر از دیدگاه محققان

استراتژی‌های عمومی پورتر مورد توجه بسیاری از محققین و نظریه‌پردازان قرار دارد و تحقیقات تجربی فراوانی برای بررسی کفایت و جامعیت چهارچوب ارائه‌شده از سوی وی انجام شده است.

با انجام تحقیقاتی در صنایع گوناگون، بعضی از پژوهشگران این حوزه به این نتیجه رسیده‌اند که شرکت‌ها می‌توانند از هر دو استراتژی رهبری هزینه و تمایز به صورت هم‌زمان استفاده کنند (Murray, 1988; Hill, 1988). با این حال میلر و دس^۱ این موضوع را مطرح کرده‌اند که دنبال کردن یک استراتژی صرف (استراتژی واحد و صرف رهبری هزینه یا تمایز) در مقابل استفاده از استراتژی ترکیبی در یک شرکت و در جایی که مشتریان به شدت به دنبال کیفیت بالا یا هزینه پایین هستند، بسیار مناسب‌تر است. آنها بیان می‌کنند که رهبری هزینه خالص در جایی که مشتریان به هزینه‌ها حساس‌اند و از لحاظ اقتصادی چالش وجود دارد، بسیار مؤثر است. در حال حاضر نیز این موضوع غیرقابل حل باقی مانده و برخی اعتقاد به استفاده از یک استراتژی صرف و برخی دیگر استفاده از استراتژی‌های ترکیبی را متناظر با عملکرد بهتر می‌دانند.

اسناد تجربی که از تأثیر استراتژی عمومی شرکت‌ها روی عملکرد سازمان به دست آمده است بسیار جامع و کامل است. بعضی از مطالعات، شواهدی را از تأثیر مشابه استراتژی رهبری هزینه و تمایز در سود شرکت‌ها نشان می‌دهد (D. Amboise, 1993; Kemp and Verhoevene, 2002). از نظر پلهم^۲ برای شرکت‌های تجاری، استراتژی تمایز در مقایسه با رهبری هزینه تأثیر بسیار بیشتری روی سود شرکت‌ها دارد. این در حالی است که دس و داویس^۳ به این نکته پی برده‌اند که رهبری هزینه نسبت به استراتژی تمایز تأثیر بیشتری روی بازده سرمایه و دارایی دارد. در مورد گروه‌ها و شرکت‌هایی که در میانه ایستاده‌اند و از استراتژی خاص استفاده نمی‌کنند هنوز مطالعات زیادی صورت نگرفته است. گیبکس و کمپ^۴ به این

-
1. Miller and Dess, 1993
 2. Pelham, 2000
 3. Dess and Davis, 1984
 4. Gibcus and Kemp, 2003

نکته رسیده‌اند که گروه‌ها و شرکت‌هایی که استراتژی خاص ندارند (استفاده‌کننده از استراتژی ترکیبی راه) کمترین عملکرد را در سه سال تحقیق (۱۹۹۷، ۱۹۹۹ و ۲۰۰۱) از خود نشان داده‌اند.

در صنعت بانکداری، یانگ^۱ به این نتیجه رسیده است که فهم و درک ساختار بازار یک نکته کلیدی و اساسی برای کاربرد موفقیت‌آمیز استراتژی رهبری هزینه و تمایز است. در تحلیل‌های بیشتری که بر روی تحقیقات انجام‌شده در ارتباط با استراتژی‌های عمومی پورتر انجام شد، کامپل-هانت^۲ به این نتیجه رسیده است که دسته‌بندی استراتژی عمومی پورتر در تقسیم‌بندی بین استراتژی رقابتی در تحقیقات تجربی قابلیت بالاتری دارد و این استراتژی‌ها (استراتژی‌های عمومی پورتر) در شرکت‌ها و صنایعی که از روش‌های رقابتی استفاده می‌کنند، بیشتر به چشم می‌خورد. مشاهده می‌شود که در زمینه ارتباط بین عملکرد و استراتژی‌های عمومی پورتر تحقیقات بسیاری انجام شده است، چنین پژوهش‌هایی نه تنها قابلیت چهارچوب ارائه شده از سوی پورتر برای تطبیق با دنیای واقع و صنایع متفاوت را بررسی می‌کند، بلکه منجر به ایجاد شناختی بهتر از ساختار صنعت مدنظر و استراتژی‌های با عملکرد مناسب‌تر در صنعت می‌شود. این شناخت برای عواملان این صنعت نیز دارای کاربرد خواهد بود. در این پژوهش نیز به بررسی ارتباط استراتژی‌های عمومی پورتر و عملکرد شرکت‌های بیمه خصوصی در بازار ایران می‌پردازیم و بر مبنای استراتژی‌های عمومی پورتر، استراتژیی که عملکرد بهتری را برای شرکت‌های بیمه غیردولتی ایرانی، در بازار داخلی به همراه داشته، شناسایی می‌کنیم. در حقیقت سؤال‌هایی که این تحقیق به دنبال پاسخ‌گویی به آنهاست از این قرارند:

-
1. Young, 1999
 2. Campbell-Hunt, 2000

- کدامیک از استراتژی‌های عمومی پورتر از سوی شرکت‌های بیمه غیردولتی ایرانی به کار می‌روند؟

- کدامیک از استراتژی‌های عمومی پورتر، منجر به دستیابی به عملکرد بهتر برای شرکت‌های بیمه غیردولتی ایرانی، در صنعت بیمه داخلی شده است؟

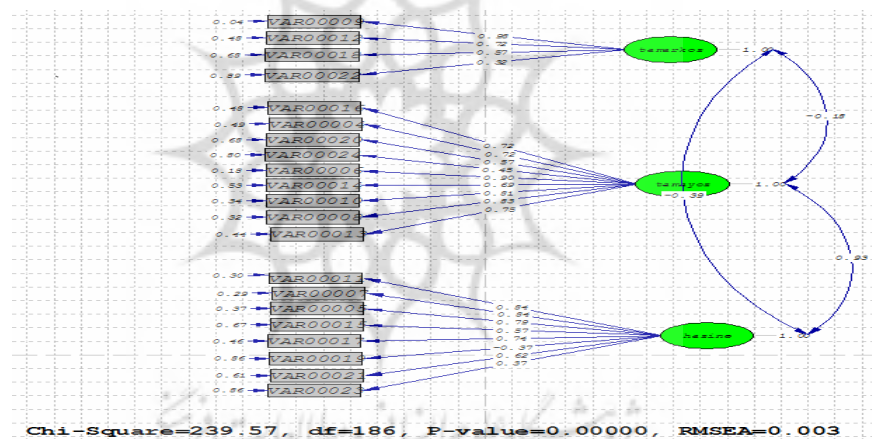
۳. روش شناسی پژوهش

این پژوهش بدین سبب که به دنبال شناسایی استراتژی‌های شرکت‌های بیمه و مطالعه و بررسی رابطه آن با عملکرد سازمانی این شرکت‌هاست از بُعد روش‌شناسی در حوزه پژوهش‌های توصیفی-کاربردی قرار می‌گیرد. در این پژوهش، هدف اصلی آن است که بر مبنای استراتژی‌های عمومی پورتر، استراتژی‌هایی که عملکرد بهتری را برای شرکت‌های بیمه غیردولتی ایرانی، در بازار داخلی به همراه داشته، شناسایی گردد و نتایج تجزیه و تحلیل شود.

برای دستیابی به هدف مذکور از ابزار و آزمون‌های آماری متفاوتی بهره‌گیری شده است. در ابتدای امر با استفاده از پرسش‌نامه‌ای که حاوی ۲۴ سؤال بود، استراتژی هر یک از شرکت‌های بیمه خصوصی در بازار داخلی شناسایی شد. سپس با استفاده از آزمون تحلیل خوشه‌ای چند میانگینی، به گروه‌بندی شرکت‌های بیمه بر اساس استراتژی‌های عمومی پورتر پرداخته شد. در نهایت شاخص‌های عملکردی گروه‌های استراتژیک شناسایی شده از مرحله قبل، بر اساس آمار عینی موجود و در دسترس از سالنامه‌های آماری بیمه مرکزی استخراج گردید و با مقایسه شاخص‌های عملکردی گروه‌ها با هم، بهترین استراتژی از حیث هر یک از شاخص‌های عملکرد شناسایی شد. تمامی شرکت‌های بیمه خصوصی فعال در کشور جامعه آماری این تحقیق را شکل می‌دهند. با توجه به تعداد این شرکت‌ها، از روش سرشماری استفاده شده است. برای کسب اطلاعات از این شرکت‌ها پرسش‌نامه تحقیق در بین ۱۵۰ نفر از مدیران ارشد این شرکت‌ها، توزیع شده است.

برای شناسایی استراتژی‌های مورد استفاده هر شرکت، بر مبنای استراتژی‌های عمومی پورتر، پرسش‌نامه‌ای با ۳ سؤال عمومی و ۲۱ سؤال تخصصی تهیه شد. هر یک از سؤال‌های تخصصی، میزان پیروی شرکت را در طول ۴ سال گذشته از یک فعالیت استراتژیک و رقابتی، مورد پرسش قرار می‌داد. این سؤالات از تحقیقات گذشته که برای شناسایی استراتژی‌های عمومی پورتر مورد استفاده قرار گرفته بودند، استخراج شده بود. در این پرسش‌نامه ۹ سؤال برای شناسایی استراتژی تمایز براساس تحقیقات دس و دیویس^۱ و آلن و هلمز^۲، ۸ سؤال برای شناسایی استراتژی رهبری هزینه براساس تحقیقات دس و دیویس و پاورز و هان^۳ و ۵ سؤال برای شناسایی استراتژی تمرکز و براساس تحقیقات دس و دیوس و هلاواکا و همکاران^۴ در نظر گرفته شد. برای بررسی روایی پرسش‌نامه علاوه بر تأیید اساتید صاحب‌نظر در حوزه استراتژی و شرکت‌های بیمه و همچنین خبرگان این بخش، اعتبار عاملی پرسش‌نامه نیز سنجیده شد، که اینکار توسط تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت.

نمودار ۱. تحلیل عاملی شاخص‌های اندازه‌گیری استراتژی‌های عمومی پورتر



1. Dess and Davis, 1984
2. Allen and Helms, 2006
3. Powers and Hahn, 2004
4. Hlavacka et al., 2001

تحلیل عاملی تأییدی نیز یکی از روش‌های بررسی روایی پرسش‌نامه است (Carmines and Zeller, 1979) و (کلانتری، ۱۳۸۸).

تحلیل عاملی تأییدی در پی آن است که به این سؤال اساسی پاسخ دهد که آیا این پرسش‌نامه و محتوای سؤالات آن، ابزار مناسبی برای شاخص‌های اندازه‌گیری استراتژی‌های عمومی پورتر است؟ برای پاسخ به این پرسش باید آماره χ^2 و سایر معیارهای مناسب بودن برازش پرسش‌نامه مورد بررسی قرار گیرد.

جدول ۱. آماره‌های تحلیل عاملی تأییدی

χ^2	Df	Value - p	RMSEA	Goodness of Fit Index (GFI)	Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)
۲۳۹/۵۷	۱۸۶	۰/۰۰۰	۰/۰۰۳	۰/۹۵	۰/۹۳

با نگاهی به نتایج خروجی لیزرل متوجه می‌شویم که شاخص‌های اندازه‌گیری استراتژی‌های عمومی پورتر مدل مناسبی است؛ زیرا مقدار کای دو آن و مقدار RMSEA آن کم بوده و مقدار GFI و AGFI بالای ۹۰٪ است. بار عاملی تمام سؤالات به جز یکی از سؤالات استراتژی هزینه بزرگ‌تر از ۰/۳ است. این مورد نشان می‌دهد که تمامی این سؤالات به جز یکی از آنها، سؤالات مناسبی برای سنجش شاخص‌های اندازه‌گیری استراتژی‌های پورتر بوده‌اند. بنابراین از تمام سؤالات به جز این سؤال در دسته‌بندی شرکت‌ها استفاده می‌شود. برای بررسی پایایی پرسش‌نامه مذکور، از روش آلفای کرونباخ و نرم‌افزار SPSS ۱۶ استفاده شده است. با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده از پرسش‌نامه‌های تحقیق و به کمک نرم‌افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای کل سؤالات تحقیق عدد ۰/۸۷ به‌دست‌آمد و برای تک‌تک استراتژی‌های تمایز، رهبری هزینه و تمرکز به ترتیب اعداد ۹۱ و ۷۹ و ۷۷ درصد به‌دست‌آمد. این اعداد نشان‌دهنده آن است که پرسش‌نامه مورد استفاده، از قابلیت اعتماد یا به‌عبارت‌دیگر از پایایی لازم برخوردار است.

۴. شناسایی گروه‌های استراتژیک

در این تحقیق برای گروه‌بندی شرکت‌های خصوصی فعال در صنعت بیمه از یک ابزار آماری و داده‌کاوی «کلاستر آنالیز» یا «تحلیل خوشه» استفاده شده است. کلاستر آنالیز یا تحلیل خوشه‌ای، ابزاری است که توسط آن موارد مورد مطالعه براساس معیارها و شاخص‌های تحقیق به‌گونه‌ای گروه یا خوشه‌بندی می‌شوند که اعضا از حیث شاخص‌ها و متغیرهای مورد مطالعه دارای بیشترین هم‌گرایی و تجانس بوده و در همین حین نسبت به اعضای دیگر گروه‌ها دارای بیشترین تفاوت و تنافر باشند (حبیب‌پور گتایی و صفری، ۱۳۸۸).

براساس متدولوژی هیر و همکاران^۱، در این تحقیق تحلیل خوشه‌ای چند میانگینی (K-Means) مورد عمل قرار گرفت. این روش فرض را بر این می‌گذارد که داده‌ها به یک تعداد کلاستر مشخص و شناخته‌شده طبقه‌بندی می‌شوند. مراکز خوشه‌ها در طی هر مرحله از پیشرفت فرایند تغییر می‌کند، تا جایی که میانگین فاصله خوشه‌ها بیش از میزان معینی تغییر نکند. در اینجا خوشه‌بندی موارد پایان می‌پذیرد (حبیب‌پور گتایی و صفری، ۱۳۸۸). در این تحقیق برای اجرای خوشه‌بندی و دسته‌بندی شرکت‌ها توسط تحلیل کلاستر چند میانگینی از نرم‌افزار SPSS ۱۶ استفاده شده است.

۵. شاخص‌های عملکرد

برای بررسی عملکرد شرکت‌های بیمه خصوصی ایران، از سه شاخص بازده سرمایه‌گذاری، سهم از بازار و رشد فروش استفاده کردیم. داده‌ها و اطلاعات مربوط به هر یک از این شاخص‌ها در فاصله سال‌های ۱۳۸۶ تا ۱۳۸۸ (متناظر با سال‌های مورد بررسی برای شناسایی استراتژی‌های عمومی شرکت‌های بیمه) از آمارهای سالنامه آماری ۱۳۸۸ بیمه مرکزی، استخراج گردیده است.

1. Hair et al., 1995

۱-۵. دسته‌بندی شرکت‌ها بر مبنای استراتژی‌های عمومی پورتر

شناسایی استراتژی مورد استفاده شرکت‌ها، توسط پرسش‌نامه‌ای که توسط مدیران شرکت‌ها تکمیل شده است، انجام گرفت. به دلیل اینکه در هر شرکت بیش از یک پرسش‌نامه توزیع و جمع‌آوری شد، برای تجمیع نظرات مدیران هر شرکت از داده‌های جمع‌آوری شده از پرسش‌نامه‌های مدیران هر شرکت میانگین گرفته شد، تا از این داده‌ها برای دسته‌بندی شرکت‌ها استفاده شود. برای اجرای دسته‌بندی شرکت‌ها توسط ابزار تحلیل کلاستر، نیاز بود که تعداد گروه‌ها و دسته‌هایی که شرکت‌ها باید در آنها دسته‌بندی شوند، به عنوان یکی از ورودی‌ها برای این ابزار مشخص گردد. بنابراین تعداد ۳ گروه بر مبنای سه استراتژی‌های عمومی پورتر و تحقیقات انجام شده قبلی (Dess and Davis, 1984; Allen and Helms, 2006; Powers and Hahn, 2004; Hlavacka et al., 2001) به عنوان بهترین راه‌حل برای گروه‌بندی شرکت‌های بیمه انتخاب شد. جدول ۲ گروه‌بندی اولیه تحلیل کلاستر چند میانگینی را نشان می‌دهد، همچنین این جدول میانگین هر یک از استراتژی‌های تمایز، رهبری هزینه و تمرکز را برای هر یک از سه گروه اولیه نشان می‌دهد.

جدول ۲. گروه‌بندی اولیه شرکت‌های بیمه غیردولتی و میانگین هر یک از استراتژی‌های پورتر برای هر یک از گروه‌های اولیه

استراتژی	گروه‌ها		
	۱	۲	۳
تمایز	۳/۶۰	۳/۵۰	۵/۴۵
رهبری هزینه	۴/۰۰	۴/۶۰	۴/۰۷
تمرکز	۴/۰۸	۲/۵۸	۳/۵۸

جدول ۳ گروه‌بندی نهایی تحلیل کلاستر چند میانگینی را نشان می‌دهد. همچنین این جدول میانگین هر یک از استراتژی‌های تمایز، رهبری هزینه و تمرکز را در هر یک از این گروه‌های نهایی به نمایش می‌گذارد.

جدول ۳. گروه‌بندی نهایی شرکت‌های بیمه غیردولتی و میانگین هریک از استراتژی‌های پورتر برای هریک از گروه‌های نهایی

استراتژی	گروه‌ها		
	۱	۲	۳
تمایز	۳/۸۱	۳/۱۳	۵/۳۶
رهبری هزینه	۳/۹۵	۴/۸۵	۳/۹۴
تمرکز	۳/۶۱	۲/۶۲	۲/۹۴

۶. نام‌گذاری سه گروه استراتژیک فعال در صنعت بیمه

همان‌طور که مشاهده شد در نهایت سه گروهی که در جدول ۳ نمایش داده می‌شود، به‌عنوان گروه‌های استراتژیک در صنعت بیمه شناسایی شدند. با توجه به میانگین استراتژی‌های هر گروه هریک از این گروه‌ها را می‌توان نام‌گذاری کرد.

- **گروه ۱:** میزان بهره‌گیری این شرکت‌ها از هریک از این سه استراتژی بین دو عدد ۳/۶۱ و ۳/۹۵ است. بنابراین به‌نظر می‌رسد اعضای این گروه استفاده از ترکیبی از استراتژی‌های عمومی پورتر را مناسب‌تر دانسته و خود را ملزم به پیروی از تنها یکی از این استراتژی‌ها نمی‌دانستند. بنابراین به‌دلیل اینکه در بین میانگین‌های سه استراتژی تمایز، رهبری هزینه و تمرکز در این گروه تفاوت چندانی وجود ندارد، این گروه را «استفاده‌کننده از استراتژی ترکیبی» می‌نامیم.

- **گروه ۲:** در این گروه استراتژی رهبری هزینه با میانگین ۴/۸۵ دارای تفاوتی نسبی با دو استراتژی دیگر است. بنابراین به‌نظر می‌رسد این گروه به شکل به‌نسبت مناسب توصیف‌گر شرکت‌هایی است که از استراتژی رهبری هزینه پورتر بهره می‌برند. بنابراین به‌دلیل اینکه در بین میانگین‌های استراتژی رهبری هزینه با دو استراتژی تمایز و به ویژه تمرکز در این گروه تفاوت نسبی وجود دارد، این گروه را «رهبران هزینه» می‌نامیم.

- **گروه ۳:** در این گروه استراتژی تمایز با میانگین ۵/۳۶ دارای تفاوتی نسبی با دو استراتژی دیگر است. بنابراین به‌نظر می‌رسد این گروه به شکل به‌نسبت مناسب توصیف‌گر

شرکت‌هایی است که از استراتژی تمایز پورتر بهره می‌برند. بنابراین به دلیل اینکه در بین میانگین‌های استراتژی تمایز با دو استراتژی رهبری هزینه و به‌ویژه تمرکز در این گروه تفاوت نسبی وجود دارد، این گروه را «متمايزکنندگان» می‌نامیم. در جدول ۴ نیز فراوانی تعداد شرکت‌های بیمه در هر یک از گروه‌های شناسایی شده مشخص شده است.

جدول ۴. فراوانی تعداد شرکت‌های بیمه در گروه‌های استراتژیک

گروه	۱ (استفاده‌کننده از استراتژی ترکیبی)	۲ (رهبران هزینه)	۳ (متمايزکنندگان)
تعداد شرکت‌ها	۳	۹	۳

جدول ۵ وضعیت عملکردی گروه‌های شناسایی شده را براساس سهم از بازار در سال‌های ۱۳۸۸-۱۳۸۶ نشان می‌دهد.

جدول ۵. میانگین سهم از بازار هر یک از گروه‌های شناسایی شده در سال‌های ۱۳۸۸ تا ۱۳۸۶

گروه	۱ (استفاده‌کننده از استراتژی ترکیبی)	۲ (رهبران هزینه)	۳ (متمايزکنندگان)
میانگین سهم از بازار	٪۳/۳۵	٪۲/۸۷	٪۵/۵۸

جدول ۶ وضعیت عملکردی گروه‌های شناسایی شده را براساس رشد فروش در سال‌های ۱۳۸۸-۱۳۸۶ نشان می‌دهد.

جدول ۶. میانگین رشد فروش هر یک از گروه‌های شناسایی شده در سال‌های ۱۳۸۸-۱۳۸۶

گروه	۱ (استفاده‌کننده از استراتژی ترکیبی)	۲ (رهبران هزینه)	۳ (متمايزکنندگان)
میانگین رشد فروش	٪۱۶۱۲/۷۲	٪۸۹۲/۸۲	٪۲۸/۲۷

جدول ۷ وضعیت عملکردی گروه‌های شناسایی شده را براساس بازده سرمایه‌گذاری در سال‌های ۱۳۸۸-۱۳۸۶ نشان می‌دهد.

جدول ۷. میانگین بازده سرمایه‌گذاری هر یک از گروه‌های شناسایی شده در سال‌های ۱۳۸۸-۱۳۸۶

گروه	۱ (استفاده‌کننده از استراتژی ترکیبی)	۲ (رهبران هزینه)	۳ (متمايزکنندگان)
میانگین بازده سرمایه‌گذاری	٪۱۱/۸۹	٪۱۴/۵۹	٪۱۰/۵۶

۷. بررسی شاخص‌های عملکرد گروه‌های استراتژیک شناخته شده در صنعت بیمه

۷-۱. بررسی شاخص سهم از بازار گروه‌های استراتژیک شناسایی شده

باتوجه به وضعیت بازار بیمه ایران و سهم ۴۵/۹۴ درصدی (سالنامه آماری صنعت بیمه ایران، ۱۳۸۸) به نظرمی‌رسد عملکرد گروه سوم (تمایزکنندگان) در رابطه با این شاخص تفاوتی نسبتاً قابل توجه با دیگر گروه‌ها دارد. اما نباید از توجه به این نکته غفلت کرد که ساختار صنعت بیمه ایران نیز در به دست آمدن چنین نتیجه‌ای تأثیرگذار است. به دلیل ساختار دولتی صنعت بیمه کشور تا سال ۱۳۸۲ و حضور ۴ شرکت دولتی در این بازار و تداوم حضور این شرکت‌ها به صورت دولتی تا سال ۱۳۸۷، موجب گردیده است که اکثر بازار ایران در اختیار این چهار شرکت قرار گیرد. با خصوصی سازی سه شرکت از این شرکت‌ها، سه شرکت مذکور نیز در جامعه آماری این تحقیق قرار گرفته‌اند. هر چند اکثر این شرکت‌ها در سال‌های اخیر سالانه شاهد کاهش سهم از بازار خود بوده‌اند، اما به دلیل زمان کوتاه خصوصی سازی در صنعت بیمه و نبود امکان رقابت مناسب در این صنعت، تا پیش از آزادسازی تعرفه‌ای صورت گرفته در بازار بیمه، در حقیقت امکان کسب سهم بازار از سوی شرکت‌های غیردولتی تازه تأسیس بسیار اندک بوده است.

با وجود تمام شرایط ذکر شده، سهم از بازار، یکی از شاخص‌های مهم در ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و گروه‌های استراتژیک فعال در یک صنعت است. بر مبنای این شاخص و باتوجه به جدول ۷، گروه استراتژیک متمایزکنندگان دارای بهترین عملکرد در طی سال‌های ۱۳۸۸-۱۳۸۶ بوده‌اند.

۷-۲. بررسی شاخص رشد فروش گروه‌های استراتژیک شناسایی شده

در رابطه با شاخص رشد فروش، طبق اطلاعات اولیه و باتوجه به جدول ۶، گروه استراتژیک «استفاده‌کننده از استراتژی ترکیبی» (گروه اول) که از ترکیبی از استراتژی‌های پورتر استفاده کرده‌اند، با میانگین ۱۶۱۲/۷۲٪ رشد فروش سالانه،

بهترین عملکرد را در بین گروه‌های استراتژیک در سال‌های ۱۳۸۸-۱۳۸۶ داشته است. اما در بررسی و نتیجه‌گیری از شاخص رشد فروش توجه به یک نکته حائز اهمیت است، رشد فروش در گروه «استفاده‌کننده از استراتژی ترکیبی» با تفاوتی فراوان از دو گروه دیگر فاصله داشته است و حتی رشد فروش گروه «رهبران هزینه» نیز در قیاس با «متمایزکنندگان»، بسیار بیشتر بوده و در حدود ۳۱ برابر رشد فروش گروه اخیر است.

یکی از علل به‌دست‌آمدن چنین نتایجی، وجود شرکت‌هایی با سابقه فعالیت زیر ۶ سال در صنعت بیمه است، با توجه به آنکه این شرکت‌ها در طی سال‌های ۱۳۸۸-۱۳۸۶، در دوران ابتدایی چرخه عمر سازمانی خود بوده‌اند، در این سال‌ها شاهد رشد فروش بالایی بوده‌اند. پس با توجه به این نکته، برای به‌دست‌آوردن دیدی بهتر از وضعیت گروه‌های استراتژیک صنعت بیمه و عملکرد این گروه‌ها در ارتباط با رشد فروش، این سه شرکت را از محاسبه رشد فروش میانگین گروه‌های سه‌گانه استراتژیک بین سال‌های ۱۳۸۸-۱۳۸۶ خارج نموده و با استفاده از اطلاعات جدید دست به نتیجه‌گیری می‌زنیم. با انجام این اصلاح در جدول ۶، جدول اصلاح‌شده ۸ حاصل می‌شود:

جدول ۸. میانگین اصلاح‌شده رشد فروش هر یک از گروه‌های شناسایی شده در سال‌های ۱۳۸۸-۱۳۸۶

گروه	۱	۲	۳
میانگین رشد فروش	٪۳۱/۱۲	٪۸۹/۶۲	٪۲۸/۲۷

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود با انجام این اصلاح و حذف داده‌های پرت، تفاوت‌های نامعقول بین گروه‌ها تعدیل گردید و به صورتی منطقی‌تر و مطابق با وضعیت صنعت بیمه درآمده است. حال با توجه به اصلاحات انجام‌شده و جدول ۸ و به‌دست‌آمدن میانگین‌های رشد فروش جدید، این نتایج به‌دست‌آمده است: گروه استراتژیک «رهبران هزینه» (گروه

دوم) با میانگین $۸۹/۶۲\%$ رشد فروش سالانه برای هر شرکت عضو خود دارای بهترین عملکرد در بین گروه‌های استراتژیک در سال‌های ۱۳۸۸-۱۳۸۶ بوده است. با در نظر گرفتن این اطلاعات اصلاح شده مشخص می‌گردد، شرکت‌هایی که در گروه رهبران هزینه قرار داشته‌اند با تفاوتی قابل ملاحظه (حدود ۵۸% با دو گروه دیگر) عملکرد بهتری از نظر رشد فروش سالانه خود در طی سال‌های ۱۳۸۸-۱۳۸۶ داشته‌اند.

۳-۷. بررسی شاخص بازده سرمایه‌گذاری گروه‌های استراتژیک شناسایی شده

همان‌طور که در جدول ۷ ملاحظه می‌شود، در این شاخص عملکردی نیز گروه استراتژیک «رهبران هزینه» که تمرکز خود را بر بهره‌گیری از مضمون استراتژی رهبری هزینه پورتر گذاشته‌اند، به صورت نسبی عملکرد بهتری نسبت به دو گروه دیگر نشان می‌دهند (حدود $۲/۷۰\%$ نسبت به گروه اول و $۴/۰۳\%$ نسبت به گروه سوم) با توجه به محدوده بازده سرمایه‌گذاری در صنعت بیمه، این تفاوت به نسبت قابل ملاحظه بوده و می‌توان بیان کرد که شرکت‌هایی که با تأکید بیشتر از استراتژی رهبری هزینه پورتر استفاده کرده‌اند، بازده سرمایه‌گذاری بهتری نسبت به شرکت‌های دیگر داشته‌اند. اما در ارتباط با دو گروه دیگر تفاوت بازده سرمایه‌گذاری بین گروه استراتژیک «استفاده‌کننده از استراتژی ترکیبی» ($۱۱/۸۹\%$) و «متمایزکنندگان» ($۱۰/۵۶\%$) چندان قابل توجه نیست (حدود $۱/۳\%$).

در ارتباط با شاخص‌های مالی و حسابداری از این نوع (بازده سرمایه‌گذاری)، توجه به این نکته ضروریست که این شاخص‌ها، تحت تأثیر فرایندها و نحوه حسابرسی، حسابداری، تهیه صورت‌های مالی و گزارش‌دهی مالی شرکت‌ها قرار دارد. در این تحقیق برای تهیه اطلاعات بازده سرمایه‌گذاری شرکت‌های بیمه در طول سه سال ۱۳۸۸-۱۳۸۶، از مرجعی واحد چون «پژوهشکده بیمه» بهره برده‌ایم، و این امر تفاوت در نحوه محاسبه این شاخص مالی را در بین شرکت‌ها کم می‌کند، اما با وجود استانداردهای گزارش‌دهی مالی واحد برای شرکت‌های فعال در این صنعت،

کماکان این احتمال وجود دارد که این شاخص، تحت تأثیر فرایندهای حسابداری و غیرعملکردی و همچنین نظر مدیران شرکت‌های بیمه، قرار داشته باشد. با این وجود بسیاری از تحقیقات از این شاخص به عنوان یکی از بهترین شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمان استفاده کرده‌اند (Dess and Davis, 1984; Allen et al., 2007; Kumar, Subramanian and Yauger, 1997; Powers and Hahn, 2004) به‌هر حال برای نتیجه‌گیری در مورد این شاخص، توجه به موارد ذکر شده، با اهمیت است.

۸. نتیجه‌گیری

در ارتباط با شاخص سهم از بازار مشخص شد که گروه «تمایزکنندگان» به‌طور نسبی عملکرد بهتری نسبت به دیگر گروه‌ها داشته است، ولی در مورد دو شاخص رشد فروش (باتوجه به اطلاعات اصلاح شده) و بازده سرمایه‌گذاری، گروه «رهبران هزینه» عملکرد بهتری نسبت به دو گروه دیگر داشته است.

این نتایج باتوجه به وضعیت صنعت بیمه منطقی به نظر می‌رسد، زیرا صنعت بیمه ایران در حال انجام تغییرات ساختاری آزادسازی نرخ‌های تعرفه و انجام خصوصی‌سازی است. این تغییرات موجب افزایش رقابت در سطح صنعت می‌گردد و باتوجه به این تغییرات، راحت‌ترین روش رقابت در شرایط فعلی، و در مورد محصولی همچون بیمه که دارای چرخه تولیدی معکوس است (اوترویل، ۱۳۸۲)، رقابت قیمتی است. بنابراین اغلب شرکت‌های فعال در این صنعت با سعی در کاهش قیمت محصولات خود، در گروه «رهبران هزینه» قرار گرفته‌اند.

باتوجه به اینکه ایجاد محصولات و خدمات متمایز در صنعت بیمه و به‌ویژه در بخش بیمه‌های غیرزندگی (اموال و مسئولیت) مشکل است (اوترویل، ۱۳۸۲)، که شرکت‌های بیمه تلاش می‌کنند که توان رقابت قیمتی خویش را افزایش دهند.

همچنین به دلیل تازگی تغییرات بنیادین بازار و صنعت بیمه و همچنین نبود مشتریان (بیمه‌گذاران) حرفه‌ای و آشنا با ماهیت بیمه و همین‌طور نبود سازمان‌هایی

تخصصی جهت رتبه‌بندی و درجه‌بندی شرکت‌ها، یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در انتخاب یک شرکت بیمه و خرید از آن از سوی بیمه‌گذار، قیمت محصول بیمه‌ای است. لذا کسب نتایج بهتر از سوی این گروه (رهبران هزینه) در محدوده زمانی کوتاه منطقی به نظر می‌رسد. یکی از نتایج ضمنی این تحقیق این است که لزوماً با افزایش سهم بازار، سودآوری شرکت‌های بیمه افزایش نمی‌یابد، بنابراین شرکت‌های بیمه‌ای لزوماً نباید بر روی افزایش سهم بازار تمرکز کنند.

۹. محدودیت‌های تحقیق

- وجود سه شرکت سابقاً دولتی آسیا، البرز و دانا و سهم از بازار این سه شرکت که بخش مهمی از آن مربوط به سابقه فعالیت صرفاً دولتی صنعت بیمه داخلی، پیش از محدودی زمانی این تحقیق است، بررسی وضعیت شاخص سهم از بازار و نتیجه‌گیری درست را با چالش روبرو می‌کرد، به‌ویژه که عضویت این شرکت‌ها در گروه‌هایی با اعضای اندک، میانگین این گروه‌ها را به شدت تحت تأثیر قرار داده است.

- همچنین حضور شرکت‌های تازه وارد با سابقه فعالیت کمتر از سه سال در صنعت، وضعیت شاخص رشد فروش را با چالش روبرو ساخت، هرچند که نتیجه‌گیری نهایی با حذف این داده‌های پرت انجام پذیرفت.

۱۰. پیشنهادات

- نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که تفاوت عملکرد شرکت‌های قرار گرفته در هر گروه استراتژیک، چندان قابل ملاحظه نیست و ممکن است از دلایل این امر، نبود روند و فرایندهای مشخص تدوین برنامه استراتژیک در شرکت‌های بیمه باشد. لذا به عنوان یکی از پیشنهادات این تحقیق به شرکت‌های بیمه توصیه می‌شود که به صورت مشخص و معین اقدام به تدوین برنامه استراتژیک کنند.

- همچنین باتوجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می شود که شرکت هایی که در اهداف کلان سازمانی خود رشد فروش و شرکت هایی که شاخص بازده سرمایه گذاری برای آنان اهمیت فراوانی دارند (نظیر شرکت های فعال در بازار بورس و فرابورس) از استراتژی رهبری هزینه استفاده کنند. همچنین شرکت هایی که قصد بهبود شاخص سهم از بازار خود را دارند، به پیروی از سازوکارهای استراتژی تمایز پردازند.

- همچنین باتوجه به شرایط متغیر صنعت بیمه، ورود رقبای جدید، سخت تر شدن رقابت در این صنعت و هدف کلی صنعت (که افزایش ضریب نفوذ و گسترش بازار است)، این پرسش مطرح می شود که آیا پیروی از استراتژی رهبری هزینه می تواند در این شرایط و در بلندمدت راهکار مناسبی برای دستیابی به نتایج دلخواه صنعت و شرکت های بیمه، گسترش بازار و رشد ضریب نفوذ بیمه باشد؟ بنابراین به شرکت های بیمه توصیه می شود تا به بررسی مجدد وضعیت رقابت در صنعت و میزان تناسب استراتژی ها و راهکارهای مورد استفاده با چشم اندازهای کلان صنعت پردازند.

منابع

۱. اوترویل، ژ.ف، ۱۳۸۲. مبانی نظری و عملی بیمه. ترجمه همتی و دهقانی، تهران: انتشارات بیمه مرکزی.
۲. پورتر، م، ۱۳۸۵. استراتژی رقابتی، تکنیک های تحلیل رقبا. ترجمه جهانگیر مجیدی و عباس مهرپویا، تهران: انتشارات رسا.
۳. حبیب پور گتایی، ک. و صفری، ر، ۱۳۸۸. راهنمای جامع کاربرد SPSS در تحقیقات پیمایشی (تحلیل داده های کمی). تهران: انتشارات لویه، ص ۷۶۹.
۴. سالنامه آماری صنعت بیمه ایران ۱۳۸۸. تهران: بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران.
۵. کلانتری، خ، ۱۳۸۸. مدلسازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی- سیاسی. تهران: انتشارات فرهنگ صبا

۶. کریمی، آ.، ۱۳۸۶. کلیات بیمه. تهران: پژوهشکده بیمه، چ ۱۰.
۷. هانگر، ج.د. و ویلن، ت.، ۱۳۸۶. مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه اعرابی و ایزدی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی. چ ۳.
8. Allen, R. and Helms, M., 2006. Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies. *Business Process Management*, 12 (4), pp.433-54.
9. Allen, R., Helms, M., Takeda, M. and White, C., 2007. Porter's generic strategies: an exploratory study of their use in Japan. *Journal of Business Strategy*, 24 (1), p.69.
10. Bush, R.J. and Sinclair, S.A., 1992. Changing strategies in mature industries: a case study. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 7 (4), pp. 63-72.
11. Buzzell, R.D. and Gale, B.T., 1987. *The PIMS Principles*, New York: Free Press.
12. Campbell-Hunt, C., 2000. What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 21(2), pp. 127-54.
13. Carmines, E.G. and Zeller, R.A., 1979. *Reliability and validity assessment, Beverly hills*, C.A: Sage.
14. D'Amboise, G., 1993. Do small businesses manifest a certain strategic logic? an approach for identifying it. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 11(1), pp. 8-17.
15. 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.
16. Devlin, J.F., 2000. Adding value to retail financial services, *The International Journal of Bank Marketing*, 18(5), pp. 222-32.
17. Farrance, C., 1993. Can banks succeed in the current marketplace?. *The International Journal of Bank Marketing*, 11(2), pp. 3-9.
18. Feigenbaum, A., McGee, J. and Thomas, H., 1988. Exploring the linkage between strategic groups and competitive strategy. *International Studies of Management & Organization*, 18(1), pp. 6-25.
19. Gibcus, P. and Kemp, R., 2003. *Strategy and small firm performance*, Research Report H200208, January, EIM, Zoetermeer.
20. Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C., 1995. *Multivariate data analysis*, 4th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
21. Hambrick, D.C., 1981. Strategic awareness within top management teams. *Strategic Management Journal*, 2(2), pp. 263-79.

22. Hambrick, D.C., 1982. Environmental scanning and organizational strategy. *Strategic Management Journal*, 3(1), pp. 159-74.
23. Hill, C.W.L., 1988. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. *Academy of Management Review*, 13(3), pp. 401-12.
24. Hlavacka, S., Bacharova, L., Rusnakova, V. and Wagner, R., 2001. Performance implications of Porter's generic strategies in Slovak hospitals, *Journal of Management in Medicine*, Bradford, 15(1), p. 44.
25. Hunt, M.S., 1972. *Competition in the major home appliance industry 1960 - 1970*. Unpublished PhD Dissertation, Harvard University.
26. Inkpen, A. and Choudhury, N., 1995. The seeking of strategy where it is not: towards a theory of strategy absence. *Strategic Management Journal*, 16, pp. 313-23.
27. Kemp, R.G.M. and Verhoeven, W.H.J., 2002. *Growth patterns of medium-sized, fast growing firms: the optimal resource bundles for organizational growth and performance*, EIM SCALES Research Report H200111, EIM, Zoetermeer.
28. Kim, L. and Lim, Y., 1988. Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach, *Academy of Management Journal*, 31(4), pp. 802-27.
29. Kumar, K., Subramanian, R. and Yauger, C., 1997. Pure versus hybrid: performance implications of Porter's generic strategies, *Health Care Management Review*, 22(4), pp. 47-60.
30. Leask, G. and Parker, D., 2006. Strategic group theory: review, examination and application in the UK pharmaceutical industry. *Journal of Management Development*, 25(4).
31. Miller, A. and Dess, G., 1993. Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. *Journal of Management Studies*, 30(4), 553-585.
32. Miller, D., 1988. Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*, 31, pp. 280-308.
33. Miller, D. and Friesen, P., 1986a. Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data. *Organization Study*, 10 (2), 37-55.
34. Miller, D. and Friesen, P.H., 1986b. Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data, Part II: performance implications. *Organization Studies*, 7 (3), pp. 255-61.
35. Mintzberg, H. & Waters, J.A., 1985. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 26, pp. 257-72.

36. Moreno, A.M. and Casillas, J.C., 2008. Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: a causal model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 507–528.
37. Murray, A.I., 1988. A contingency view of Porter's "generic strategies". *Academy of Management Review*, 13(3), pp. 390–400.
38. Pelham, A.M., 2000. Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38(1), pp. 48–67.
39. Porter, M.E., 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York: The Free Press.
40. Porter, M.E., 1985, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press.
41. Powers, T. and Hahn, W., 2004. Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance. *The International Journal of Bank*, 22 (1), pp. 43-64.
42. Spanos, Y.E., Zaralis, G. and Lioukas, S., 2004. Strategy a dindustry effects on profitability: evidence from Greece. *Strategic Management Journal*, 25(2), pp. 139–65.
43. Van der Wiele, T. and Brown, A., 1998. Venturing down theTQM path for SME's. *International Small Business Journal*, 16(2), pp. 50–8.
44. White, R.E., 1986. Generic business strategies, organizational context, and performance: an empirical investigation. *Strategic Management Journal*, 7(2), pp. 217-31.
45. Young, M., 1999. Market structure analysis: a foundation for developing and assessing bank strategy, *The International Journal of Bank Marketing*, 17(1), pp. 20-5.