

## بررسی تأثیر پذیری عملکرد شرکت‌های بیمه از گزینه‌های راهبردی مدل دلتا

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۷/۱۳

بهمن حاجی‌پور\*

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۱/۲۸

سامه نجفی\*\*

### چکیده

بقای سازمان‌ها در دنیای پرقابلیت امروزی نیازمند بررسی عملکرد و جایگاه آن‌ها در بازار است. شرکت‌های بیمه نیز به‌عنوان بخش مهمی از اقتصاد در هر کشور باید برای رسیدن به این مهم در دستیابی به اهداف خود موفق عمل کنند؛ بنابراین، استفاده از الگویی جهت ارزیابی عملکرد سازمان و بررسی جایگاه رقابتی آن برای مدیران شرکت‌های بیمه اهمیت فراوانی دارد.

مدل‌های مورد استفاده برای این منظور، با گرایش بیشتر به بعد محصول، بیشتر بر پایه اصول کارت امتیازی متوازن و یا با روش‌ها و فنون دیگر، توانسته‌اند عوامل مختلف مؤثر بر عملکرد این شرکت‌ها را بررسی کنند. با این حال، جای خالی رویکردهایی که گرایش بیشتری به نوآوری، مشتری و نحوه برقراری ارتباط با وی داشته باشند، به شدت احساس می‌شود. برای این منظور، در این پژوهش از مدل دلتا استفاده شده است. هدف اصلی پژوهش حاضر این است که دریابد آیا رابطه معناداری بین به‌کارگیری گزینه‌های راهبردی مدل دلتا در صنعت بیمه و عملکرد آن وجود دارد یا خیر. نتایج تجزیه و تحلیل‌های انجام‌شده روی داده‌های به‌دست‌آمده از نمونه‌هایی از کارشناسان پنج شرکت بیمه برتر در صنعت بیمه ایران (ایران، البرز، آسیا، دانا و پارسیان) و مشتریان آن‌ها با استفاده از روش معادلات ساختاری نشان داد که به‌کارگیری گزینه‌های راهبردی مدل دلتا تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد و از این رو به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود با هم‌راستا کردن اقدامات خود با الزامات جای‌گیری در هر یک از جایگاه‌های مدل دلتا، اثربخشی فعالیت‌های خود را افزایش دهند تا بتوانند عملکرد خود را بهبود بخشند.

### واژگان کلیدی

راهبرد، مدل دلتا، شرکت‌های بیمه، عملکرد

b-hajipour@sbu.ac.ir

\* دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی، نویسنده مسئول

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه علوم اقتصادی

## مقدمه

جهانی‌شدن، افزایش فشارهای رقابتی، ضرورت دسترسی به بازارهای گسترده و تغییر سلايق و خواسته‌های مشتریان، امری اجتناب‌ناپذیر است؛ بنابراین هر شرکتی باید توانایی‌های خود را در جهت کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت محصولات و خدمات، ایجاد روابط قوی‌تر و تأمین نیازها و خواسته‌های مشتری و در صورت امکان، فراتر رفتن از آنها به کار بگیرد. در این میان بنگاه‌های خدماتی کار سخت‌تری را بر عهده دارند و صنعت بیمه نیز، به‌عنوان یکی از فعالان مهم و تأثیرگذار در حوزه خدمات در اقتصاد کشور، از این جریان مستثنی نیست، چراکه ضرورت توسعه صنعت بیمه و میزان تأثیر آن بر رشد و توسعه اقتصادی بر همگان روشن است. بر این اساس، می‌توان گفت ازجمله راهکارهای اندازه‌گیری میزان توسعه بیمه در کشورها، بررسی نحوه عملکرد این صنعت است.

افزایش سطح رقابت‌پذیری در صنعت بیمه به‌واسطه حضور شرکت‌های دولتی و خصوصی موجب بهبود سودآوری و کاهش تمرکز شده است (زرانژاد، خدایانه، یوسفی حاجی‌آباد و پیرویان، ۱۳۹۱). مدیران این صنعت نیز اذعان دارند که رقابت در فضای این صنعت یک رقابت حساس، نفس‌گیر و ظریف است (بیک بیمه، ۱۳۹۱، ص ۱۸)، ولی با وجود افزایش تعداد شرکت‌ها، عملکرد آنها نشانی از رقابت سالم ندارد (امین، ۱۳۹۲)؛ بنابراین، با توجه به هم‌ریختی شدید شرکت‌های بیمه، یافتن و دنبال کردن راه برون‌رفت از این هم‌ریختی، نیازمند راهبردهای دیگری است. بازار پررقابت، قیمت‌گذاری فاقد تعرفه و نگرانی از بابت تقلید و کپی‌برداری ازجمله ویژگی‌های بارز صنعت بیمه در ایران است (سهمیان مقدم، ۱۳۹۰؛ عاملی، ۱۳۹۲). با این وضعیت، مدیران شرکت‌های بیمه نه‌تنها تحت فشار مضاعفی برای برقراری ارتباط با مشتریان کنونی خود هستند، بلکه برای تصاحب سهم بیشتری از مشتریان نیز با دشواری مواجه شده‌اند (عاملی، ۱۳۹۲).

طی سال‌های اخیر از مدل‌های مختلفی برای بررسی عملکرد و تعیین جایگاه رقابتی شرکت‌های بیمه استفاده شده است که هر یک از آنها با تکیه بر یک یا چند بعد از عملکرد

شرکت‌ها و با گرایش بیشتر به بعد محصول توانسته‌اند عوامل مختلف مؤثر بر عملکرد این شرکت‌ها را بررسی نمایند. با این حال، جای خالی رویکردهایی که گرایش بیشتری به سوی نوآوری، مشتری و نحوه برقراری ارتباط با وی داشته باشند، به شدت احساس می‌شود. در نظر داشتن نحوه ارتقای پیوند میان صنعت و مشتریان می‌تواند جایگاه صنعت بیمه را در اقتصاد و عملکرد بهبود بخشد.

برای این منظور در این پژوهش از مدلی استفاده می‌شود که صرفاً بر راهبرد ارائه بهترین محصول به مشتریان بسنده نکند و جایگاه این صنعت را به گونه‌ای مدنظر قرار دهد که بتواند به عملکرد بهتر آن بینجامد - مدل دلتا<sup>۱</sup>. این مدل با تمرکز بر سه گزینه راهبردی بهترین محصول، راه حل جامع مشتریان و پایبندسازی به سیستم، به دنبال این است که مشخص کند تنها به‌کارگیری گزینه بهترین محصول پاسخگوی تمام شرایط نیست و شرکت‌ها باید بسته به جایگاه خود و دسته‌بندی مشتریان کنونی و آتی‌شان به دنبال راهکارهایی باشند که بتواند آنان را به یک جایگاه برتر نائل کند.

مقصود از به‌کارگیری مدل دلتا در صنعت بیمه این است که این صنعت بتواند در نهایت راهبردهای خود را بر اساس اتخاذ رویکردهای مقتضی نسبت به مشتریان و خدمات قابل ارائه به آنان از نو بیافریند و در نهایت به شرکت‌ها کمک کند بازاری را برای خود خلق نمایند که مجبور نباشند برای بقای خود در آن بر اساس قواعد از پیش تعیین شده به رقابت پردازند. لازمه این امر آن است که ابتدا مشخص شود به‌کارگیری این مدل چگونه می‌تواند بر عملکرد این صنعت تأثیر گذاشته و جایگاه آن را بهبود بخشد که به معنای توسعه صنعت بیمه در اقتصاد خواهد بود. مطالعات نسبتاً اندکی که بدین واسطه در جهان انجام شده و تعدادی از آن‌ها در بخش پیشینه پژوهش این نوشتار مورد اشاره قرار گرفته است، نشان می‌دهد که این مدل تاکنون در صنعت بیمه، دست‌کم در ایران، به‌کارگرفته نشده است.

امروزه صنعت بیمه در ایران از جایگاه واقعی و مناسب خود برخوردار نیست. شاید یکی از دلایل آن را بتوان در ماهیت خدمات بیمه‌ای و وابستگی بیش‌ازحد توفیق

شرکت‌های بیمه به مشتریان آن‌ها دانست. همین مسئله ضرورت به‌کارگیری رویکردی را در این صنعت نشان می‌دهد که بتواند شرکت‌ها را از گرفتار شدن در دام هم‌ریختی شدید برهاند. به‌کارگیری مدل دلتا به‌عنوان مدلی که در اولین گام، شرکت‌ها را به بخش‌بندی مشتریان و در نهایت، تعامل سفارشی و شخصی‌شده با مشتری ترغیب می‌کند، می‌تواند در این مسیر راهگشا باشد. به همین جهت، در این پژوهش از مدل دلتا استفاده می‌شود تا مشخص گردد که چگونه می‌توان با به‌کارگیری این مدل به بازآفرینی راهبردهای صنعت بیمه کمک کرد و آیا می‌توان بدین واسطه گامی در جهت بهبود عملکرد شرکت‌های بیمه برداشت یا خیر.

با در نظر گرفتن موارد بالا، پژوهش پیش روی در پی پاسخ این پرسش است که: «آیا به‌کارگیری گزینه‌های راهبردی مدل دلتا تأثیری بر عملکرد صنعت بیمه خواهد داشت؟» در این راستا، فرض پایه در این پژوهش بر این است که «جایگاه راهبردی صنعت بیمه در مدل دلتا می‌تواند روی عملکرد آن تأثیر بگذارد». لذا این پژوهش با در نظر گرفتن فرضیه‌های زیر انجام می‌شود:

- بین به‌کارگیری گزینه «بهترین محصول» در صنعت بیمه و عملکرد آن رابطه مثبت معناداری وجود دارد.
- بین به‌کارگیری گزینه «راه‌حل جامع مشتریان» در صنعت بیمه و عملکرد آن رابطه مثبت معناداری وجود دارد.
- بین به‌کارگیری گزینه «پایبندسازی به سیستم» در صنعت بیمه و عملکرد آن رابطه مثبت معناداری وجود دارد.

## ۱. مرور ادبیات

از دهه ۱۹۶۰ و به دنبال تغییر و تحولات ناشی از تولید محصول مازاد و رقابتی شدن بازار، ابزارهای مدیریت و برنامه‌ریزی نیازمند تحول بودند و دیگر ابزارهای مدیریتی گذشته مانند برنامه‌ریزی و برنامه‌ریزی بلندمدت پاسخگوی نیاز سازمان‌ها نبود. در پاسخ به این نیاز،

مکاتب شکل‌گیری راهبرد در مراحل مختلفی از توسعه مدیریت راهبردی از دهه ۱۹۶۰ به بعد ظهور کردند (مرادی، ۱۳۹۰، ص ۱۹۸).

مینتزبرگ<sup>۲</sup> مکاتب ده‌گانه شکل‌گیری استراتژی را به‌طور کلی به سه دسته مکاتب تجویزی، توصیفی و ترکیبی تقسیم کرده است (مرادی، ۱۳۹۰، ص ۱۹۸). در مکاتب تجویزی، نحوه شکل‌گیری راهبرد به‌اندازه خود راهبرد مهم تلقی می‌شود و مراحل شکل‌گیری راهبرد گام‌به‌گام و تعریف شده است (مرادی، ۱۳۹۰، ص ۳۲). مدل‌های مبتنی بر پارادایم توصیفی به دنبال ارائه مدلی گام‌به‌گام برای مدیریت راهبردی نیستند، ولی آن‌ها هم مدیریت استراتژیک را از نقطه‌ای آغاز و در نقطه دیگری به پایان می‌رسانند (مرادی، ۱۳۹۰، ص ۳۲). پارادایم ترکیبی، تلفیقی از دو پارادایم تجویزی و توصیفی است و مکاتب برگرفته از این پارادایم عموماً ترکیبی از مکاتب دیگر هستند (مرادی، ۱۳۹۰، ص ۲۰۰). سومین مکتب و شاید مهم‌ترین مکتب از مکاتب مبتنی بر پارادایم تجویزی، مکتب جایگاه‌یابی است. در مکتب جایگاه‌یابی تأکید بیشتر بر اهمیت خود راهبردهاست تا فرآیند تشکیل آن‌ها. مکتب جایگاه‌یابی با تمرکز بر محتوای راهبردها جنبه تجویزی رشته مدیریت راهبردی را به‌طور عمده‌ای مورد توجه قرار داده است. علاوه بر این، تدوین راهبرد در این مکتب به‌عنوان یک فرآیند تحلیلی مبتنی بر تعیین جایگاه راهبردی در بازار است (مرادی، ۱۳۹۰، ص ۲۰۸).

سیر تکامل رشته مدیریت راهبردی به‌گونه‌ای بوده است که به‌طور کلی برحسب دو ساخت فرآیند و محتوا به مفهوم راهبرد نگریسته‌اند (Coltman, Devinney, & Midgley, 2005, p.351). بیشتر ادبیات فرآیند راهبرد روی شناسایی اثرات عوامل مختلف فردی، گروهی و سازمانی بر فرآیند راهبرد تمرکز دارد. بعضی از پژوهش‌های تجربی در پی پیوند دادن فرآیند راهبرد به عملکرد بوده‌اند، اما به یافته‌های چندان روشنی دست نیافته‌اند؛ برای مثال، بعضی از نویسندگان دریافته‌اند که برنامه‌ریزی راهبردی سازمان تا چه اندازه می‌تواند پیش‌بینی‌کننده عملکرد باشد، درحالی‌که دیگران مدعی هستند هیچ رابطه نظام‌مندی بین این

دو وجود ندارد، یا این پیوند آنقدر ناچیز است که نمی‌توان مستقیماً آن را سنجد (Coltman, Devinney, & Midgley, 2005, p.359).

جریان‌های مختلف پژوهشی نتایج متضادی را نیز در رابطه با پیوند بین محتوای راهبرد و عملکرد ارائه می‌دهند. از جمله معروف‌ترین جریان‌های پژوهش محتوایی، در سطوح مختلف تحلیلی، آن‌هایی هستند که اثرات (الف) راهبرد متنوع‌سازی و (ب) سهم بازار را بر عملکرد در نظر می‌گیرند (Ketchen, Thomas & McDaniel, 1996, p.234). تصور بر این است که عملکرد یک راهبرد متنوع‌سازی مرتبط بهتر از متنوع‌سازی غیرمرتبط باشد؛ با این حال، نتایج کلی آن، اگر نگوییم متناقض، ولی دوپهلوی است. رابطه راهبرد سهم بازار- عملکرد نیز روشن نیست. بعضی از مطالعات از وجود یک رابطه مثبت بین سهم بازار و سودآوری پرده برداشته‌اند. دیگران چنین استدلال کرده‌اند که ممکن است کسب‌وکارهای دارای سهم بازار کم عملکرد خوبی داشته باشند؛ در حالی که گروه سوم دریافته است کسب‌وکارهای دارای بیشترین سهم بازار فاقد سودآوری بالا هستند (Ketchen, Thomas, & McDaniel, 1996, p.234). به این ترتیب، به‌رغم حجم پژوهش‌های مربوط به محتوای راهبرد، این کارها نتوانسته‌اند به روشنی رابطه میان راهبرد و عملکرد را تعریف کنند.

#### ۱-۱. نقد مدل‌های جایگاه‌یابی

همان‌گونه که در تمامی مدل‌های مکتب جایگاه‌یابی مشاهده می‌شود، راهبردهای توسعه‌یافته توسط این مکتب، عمومی هستند. این مکتب، راهبردهای محدودی را ارائه می‌دهد؛ به بیان دیگر، فقط تمرکز بر راهبردهای کلیدی معدودی را در هر صنعت مطلوب می‌داند. به علاوه، رسمی بودن فرآیند برنامه‌ریزی نیز موجب کاهش خلاقیت در تدوین راهبرد می‌گردد. نقش اصلی در تدوین راهبرد در اینجا عمدتاً بر عهده کارکنان ستادی است. جایگاه‌یابی تأکید چندانی بر مدیریت و تفکر راهبردی ندارد و در آن فقط به انتخاب جایگاه‌های راهبردی توجه می‌شود. همچنین گرایش زیادی به پویایی و عدم ثبات دارد (مرادی، ۱۳۹۰، صص ۲۰۹-۲۱۰).

از آنجا که پژوهش کنونی نیز رویکردی محتوایی را نسبت به راهبرد اتخاذ کرده است، لذا به‌عنوان نمونه در نقد مدل‌های جایگاه‌یابی به مدل پورتر اشاره می‌شود.

پورتر رویکردی ساده را برای موفقیت در کسب‌وکار عرضه می‌کند: صنعت جذابی را که می‌توانی در آن تسلط داشته باشی انتخاب کن. چارچوب و زبانی که پورتر برای توصیف و تبیین آن به کار می‌برد، این است: بر رقابت و مبارزه تمرکز کن؛ بنابراین، صنعت جذاب، صنعتی است که در آن یک کسب‌وکار تا جایی که می‌تواند به جایگاه انحصاری نزدیک شود. پیام مدل زنجیره ارزش به مدیران این است که باید از طریق ضربه زدن به رقبایشان در هر فعالیت کلیدی ممکن به جایگاه رقابتی پایدار دست یابند. پس بر اساس نظر پورتر، راهبرد، جنگ است! (هکس، ۱۳۹۱، ص ۳۷۵).

مواردی در چارچوب پورتر دیده می‌شود که احتمالاً می‌تواند فرد را به سمت نتیجه‌گیری‌های اشتباه سوق دهد (هکس، ۱۳۹۱، ص ۳۷۷):

- اساس مدل نیروهای پنج‌گانه «شدت رقابت میان رقبای» است که نقشی بسیار برجسته را ایفا می‌کند. به این ترتیب، این مدل رقبا را نیروی محرکه خود قرار می‌دهد.
- نگرانی و توجه بیش‌ازحد به رقبا، بنگاه را به سمت تقلید، تجانس و سرانجام هم‌رنگی در کسب‌وکار پیش می‌برد.
- مدل نیروهای پنج‌گانه نه تنها شرکت را در تعارض و تقابل با رقبای خویش تصویر می‌کند، بلکه نگرشی رقابت‌گونه را در میان همه بازیگران کلیدی ایجاد می‌نماید.
- محدودسازی گزینه‌های راهبردی به دو مؤلفه هزینه پایین و تمایز، بنیانی متزلزل به نظر می‌رسد.

با توجه به موارد بالا، ضرورت به‌کارگیری مدلی احساس می‌شود که بتواند اثر چنین عوامل منحرف‌کننده‌ای را، اگر نگوئیم به حداقل برساند، دست‌کم تا حد زیادی کاهش دهد. به همین جهت است که این پژوهش با تمرکز بر رویکرد مدل دلتا به مدیریت راهبردی، در تلاش است تا عواملی را در نظر بگیرد که در مدل‌های پیشین کمتر مورد توجه قرار

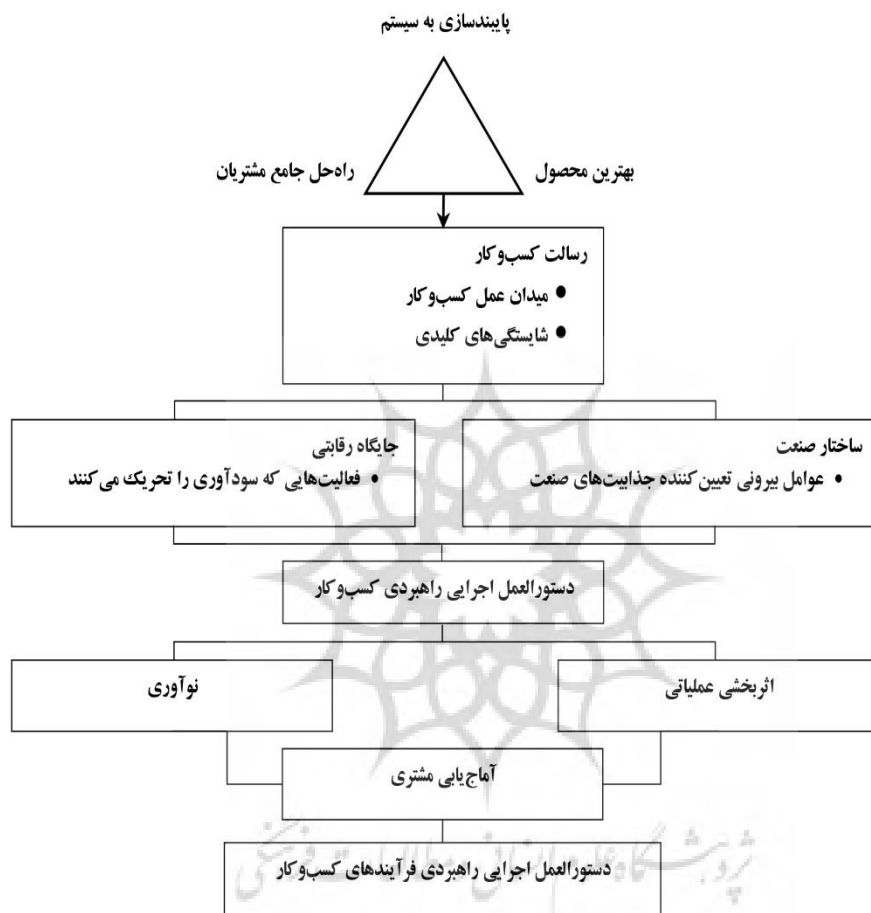
گرفته‌اند؛ برای مثال، طبق مدل دلتا، عقیده بر این است که مشتری باید محرک اصلی نوآوری‌های کسب‌وکار باشد. این مدل بنگاه‌ها را به تحقیق و مطالعه رقبایشان ترغیب می‌کند، نه به تقلید از آن‌ها؛ بنابراین بنگاه‌ها باید سعی کنند پیشنهادهای ارزشی جدید، خلاق و منحصر به فردی به مشتریانشان ارائه کنند و در نتیجه از رقبای خود پیشی بگیرند.

### ۲-۱. مدل دلتا

پدیدآورندگان مدل دلتا، آرنولد سی. هکس و دین. ال. وایلد،<sup>۳</sup> مدل خود را این‌چنین توصیف می‌کنند: «مدل دلتا دربرگیرنده مجموعه‌ای از چارچوب‌ها و روش‌هایی است که در طول چندین سال و به کمک مدیران اجرایی برخی از شرکت‌های معتبر برای بیان و به‌کارگیری راهبردهای مؤثر تجاری، طراحی و ایجاد شده است. این کوشش از اعتقاد ما به این امر نشئت می‌گیرد که تغییرات عظیم رخ داده در حیطه کسب‌وکار، چارچوب‌های مدیریتی کنونی را بی‌اعتبار (ناکافی) ساخته است. علاوه بر این، ظهور اینترنت با پیامدهای غیرقابل‌تصورش در زمینه ارتباطات، شکل‌گیری فناوری‌هایی همچون کسب‌وکار الکترونیک و تجارت الکترونیک، ابزارهای قدرتمندی را پدید آورده است که پیاده‌سازی دیدگاه‌های تجاری به‌کلی متفاوتی را ممکن و شدنی می‌سازد» (Hax & Wilde, 2001, p.379).

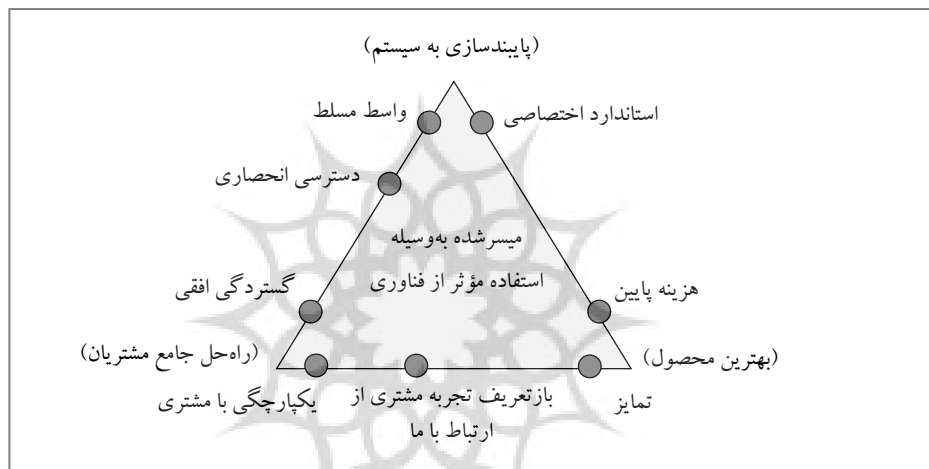
مدل دلتا در اواخر دهه نود میلادی توسط هکس و وایلد ارائه شد. شکل ۱، چارچوب کلی این مدل را نشان می‌دهد که در حقیقت فرآیندی منسجم برای تدوین و اجرای راهبرد است (Hax & Wilde, 2003, p.16).





شکل ۲. چارچوب راهبردی مدل دلتا

معمولاً اولین کار در فرآیند تعریف راهبرد یک شرکت یا کسب و کار، اتخاذ تصمیم در مورد جایگاه راهبردی مناسب آن شرکت است. به این منظور، تحقیقاتی توسط هکس و وایلد در دانشگاه ام‌آی‌تی و با همکاری گروهی از مدیران شرکت‌های برتر در دنیای کسب و کار صورت گرفت که به ارائه گزینه‌های راهبردی سه‌گانه‌ای در قالب یک سه‌وجهی (شکل ۲) منجر شد (Hax & Wilde, 2003, p.7).



شکل ۱. گزینه‌های جای‌گیری راهبردی در سه‌وجهی مدل دلتا

مطابق شکل، این الگو سه گزینه راهبردی را به ترتیب زیر معرفی می‌کند:

۱. بهترین محصول؛
۲. راه‌حل جامع مشتریان؛
۳. پایندسازی به سیستم.

راهبرد «بهترین محصول» بر شکل سنتی رقابت تکیه دارد که تنها دو راه را برای پیروزی نشان می‌دهد: هزینه پایین و تمایز. تمایز محصول به‌ندرت می‌تواند همچون یک مزیت رقابتی بادوام عمل کند؛ زیرا این امکان وجود دارد که راهبرد، پس از به‌کارگیری و شناخته شدن فناوری مورد استفاده، به‌سرعت مورد تقلید قرار گیرد و مزیت به‌دست‌آمده خنثی شود. پس

تنها گزینه بادوام موجود در این راهبرد، هزینه پایین است. با این حال، این گزینه نیز توانایی ایجاد جایگاه قابل ملاحظه‌ای را ندارد؛ زیرا بازیگران زیادی می‌توانند به‌طور هم‌زمان از مزیت راهبرد فوق بهره‌مند شوند و به رقابت بسیار بالا و فشرده، تقلیدکنندگان زیاد و اثرات مضر بر حاشیه سود و میزان سودآوری منجر شود (Hax & Wilde, 2003, p.7).

انتقال از جایگاه راهبردی «بهترین محصول» به «راه‌حل جامع مشتریان»، علاوه بر به‌کارگیری راه‌های متفاوت برای جذب مشتریان، به تغییرات ذهنی قابل ملاحظه‌ای نیاز دارد. برای دستیابی به جایگاه «راه‌حل جامع مشتریان» می‌توان سه گزینه راهبردی را مورد توجه قرار داد: اول، تعریف مجدد فرآیند جذب مشتریان و ایجاد تعهد در آن‌هاست؛ یعنی باید مشتریان را به‌دقت تقسیم‌بندی کرد و در دسته‌هایی قرار داد که بازگوکننده تمایزها و اولویت‌های آن‌ها باشند. دوم، تفکر روی این مسئله است که چگونه می‌توان به‌نحوی از توانایی شرکت استفاده کرد که برخی از فعالیت‌هایی را که مشتریان عادت کرده بودند خودشان انجام دهند، به شکلی کارآمدتر برای آن‌ها انجام داد. سوم، تمرکز بر گسترش گستره محصولات است که می‌توان به مشتری ارائه داد. شایان ذکر است که برای افزایش اثربخشی جایگاه راهبردی «راه‌حل جامع مشتریان»، به‌کارگیری هم‌زمان این سه فرآیند ضروری به نظر می‌رسد (Hax & Wilde, 2003, p.8).

و سرانجام، بهترین و درعین حال سخت‌ترین جایگاه راهبردی «پایبندسازی به سیستم» است که در رأس سه‌وجهی مدل دلتا قرار دارد. دستیابی به این جایگاه از سه راه امکان‌پذیر است. اول، یک روش بسیار قدرتمند جهت حصول به جایگاه راهبردی مذکور، ایجاد و تصاحب استانداردهای صنعتی است که در آن به فعالیت می‌پردازید. دوم، دسترسی به کانال‌های توزیع انحصاری است که مشتریان استفاده از آن‌ها را به سود خود می‌پندارند؛ و سومین گزینه، واسط مسلط است؛ در این وضعیت، شما جایگاه برتر و غالبی را به دست آورده‌اید و به‌عنوان یک حلقه اتصال منحصربه‌فرد بین فروشنده و خریدار عمل می‌کنید (Hax & Wilde, 2003, p.8).

### ۳-۱. پژوهش‌های پیشین

از جمله پژوهش‌های مرتبط با موضوع تحقیق می‌توان پژوهش پیسکوپو و همکارانش (۲۰۱۰) اشاره کرد که در پژوهش خود دریافته‌اند شرکت‌هایی که در صنایع پویا در حال رقابت هستند تنها یک راهبرد را اختیار نمی‌کنند، بلکه با دنبال کردن چند راهبرد به‌جای زنجیره ارزش بر مفهوم شبکه ارزش تمرکز دارند (معادل مفهوم بنگاه گسترده در مدل دلتا) و مدل دلتا می‌تواند در توضیح پیکربندی راهبردی این شرکت‌ها بسیار مفید باشد. همچنین، در این پژوهش مشاهده شده است که شرکت‌های خدماتی هرچه بیشتر رو به سوی استراتژی‌های مبتنی بر شبکه ارزش دارند و در رویارویی با چالش‌های پیش روی خود به دنبال این هستند که دریابند چگونه می‌توانند با تکیه بر شبکه ارزش و درعین حال با منظور کردن زنجیره ارزش خود به جایگاه‌های راهبردی متفاوتی دست یابند تا بتوانند مزیت‌های رقابتی پایداری را در بازارهای پویا کسب کنند (Piscopo, Borini, & Oliveira Junior, 2010).

هکس و وایلد (۲۰۰۱) نیز در مقاله خود، کاربرد مدل دلتا را در خلق مزیت رقابتی و منبع پایداری از سودآوری در اقتصاد شبکه‌ای تحلیل می‌کنند و نشان می‌دهند شرکت‌هایی که اصول مدل دلتا را در تدوین استراتژی به کار می‌برند، به سودآوری بیشتری دست یافته‌اند.

نتیجه تحقیقات فوق نشان می‌دهد عموم سازمان‌ها از جمله شرکت‌های بیمه (که از جمله شرکت‌های خدماتی به شمار می‌آیند) نیز بتوانند با به‌کارگیری اصول مدل دلتا و بهره‌مندی از مضامین آن، جایگاه راهبردی مناسب خود را بیابند و به مزیت رقابتی پایداری دست پیدا کنند.

همچنین برخی دیگر از پژوهش‌های مرتبط با زمینه مطالعه حاضر به‌طور خلاصه در جدول ۱ ملاحظه می‌شوند:

جدول ۱. برخی پژوهش‌های مرتبط با موضوع مورد مطالعه و یافته‌های آنان

یافته‌ها	موضوع پژوهش	پژوهشگر(ان)
شناسایی مهم‌ترین شاخص‌های عملکردی در چهار حوزه مالی، بازار و مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و توسعه و طبقه‌بندی در قالب یازده معیار (سه معیار در حوزه مالی، سه معیار در حوزه بازاریابی و مشتری، دو معیار در حوزه فرآیندهای داخلی و سه معیار در حوزه رشد و توسعه) و تعیین درجه اهمیت هر یک از آنها طی نظرسنجی از خبرگان	تبیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد شرکت‌های بیمه خصوصی با استفاده از روش امتیازی متوازن با نظر خبرگان	حمیدرضا حسن‌زاده و محمدصادق زارع (۱۳۹۲)
منظر مالی از نظر مشتری، مهم‌ترین معیار در بالندگی شعب است و شاخص صدور حق‌بیمه، نقش اساسی در رشد شعب بیمه دارد	ارزیابی عملکرد شعب یک شرکت بیمه با استفاده از رویکرد تلفیقی کارت امتیازی متوازن و فنون MADM فازی	علی‌رضا موتمنی، وحید فتاحی و سید محمد کریمی (۱۳۹۱)
تناسب بین قرار گرفتن شرکت‌ها در هر یک از جایگاه‌های سه‌گانه راهبردی مدل دلتا با انواع شبکه‌های کسب‌وکار	Congruencias entre posicionamentos estrategicos e redes de negocios: Estudo de caso du uma subsidiaria Brasileira	موران <sup>۴</sup> و همکارانش (2012)
ارائه یک چارچوب جامع جهت کسب اطلاعات بیشتر در رابطه با فنون مدیریتی که می‌توانند با انتخاب راهبردی که بیش از همه با محیط رقابتی که بنگاه‌ها در آن فعالیت می‌کنند تناسب داشته باشد، در جهت بهبود تصمیم‌گیری راهبردی به بنگاه‌ها و مدیران اجرایی آن‌ها کمک کند	Reflections on Blue Ocean Strategy: a Comparison with Ansoff's, Porter's, and Hax and Wilde's Strategies	یوسانی <sup>۵</sup> و همکارانش (2012)

پژوهشگر(ان)	موضوع پژوهش	یافته‌ها
پیسکوپو <sup>۶</sup> و همکارانش (2010)	Strategies Focusing on Value Network: An Analysis of Event Production Companies	شرکت‌هایی که در صنایع پویا در حال رقابت هستند تنها یک راهبرد را اختیار نمی‌کنند بلکه چند راهبرد را دنبال می‌نمایند که به‌جای زنجیره ارزش بر مفهوم شبکه ارزش تمرکز دارد (معادل مفهوم بنگاه گسترده در مدل دلتا) و مدل دلتا می‌تواند در توضیح پیکربندی راهبردی این شرکت‌ها بسیار مفید باشد
عادل آذر و همکاران (۱۳۸۸)	شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای مؤثر در طراحی راهبردی پرتفوی خدمات بیمه‌ای با استفاده از فنون MADM در شرکت بیمه پارسیان	ده شاخص می‌تواند در طراحی راهبردی ترکیب پرتفوی خدمات بیمه مؤثر باشد که به ترتیب، دو شاخص حاشیه سود و توان شرکت از بیشترین اهمیت برخوردارند.
احسان آزاددخت (۱۳۸۷)	شناسایی موقعیت‌های استراتژیک بالقوه سازمانی بر مبنای اصول مدل دلتا	شناسایی و توصیف آن دسته از جایگاه‌های راهبردی که از جامعیت مناسبی برای بیان جایگاه سازمان در محیط کسب‌وکار برخوردار باشند.
مشرف جوادی، رضایی و میرآقایی (۱۳۸۶)	ارزیابی کیفیت خدمات ارائه‌شده در شرکت سهامی بیمه ایران	کیفیت خدمات شرکت سهامی بیمه ایران، برآورده‌کننده انتظارات بیمه‌گذاران نیست و بیشترین شکاف، مربوط به دو مؤلفه همدلی و پاسخگویی (از میان پنج بعد کیفیت خدمات) است و کمترین شکاف مربوط به ابعاد ملموس خدمات شرکت بیمه ایران است
هری ردی <sup>۷</sup> (2004)	Global Business Strategy and Innovation Banking	مطالعه مقدمات نوآوری و راهبرد در بانکداری جهانی

پژوهشگر(ان)	موضوع پژوهش	یافته‌ها
محمد رضا مهرگان و همکارانش (۱۳۸۱)	به‌کارگیری فن دلتا با رویکرد فازی جهت شناسایی موقعیت راهبردی بنگاه‌ها	ارائه شیوه‌ای برای شناسایی جایگاه راهبردی سازمان‌ها
هکس و وایلد (۲۰۰۳)	The Delta Model- a New Framework of Strategy	یکپارچه کردن تعیین جایگاه رقابتی (چارچوب ارائه‌شده توسط پورتر)، دیدگاه مبتنی بر منابع بنگاه و مدل دلتا
هکس و وایلد (۲۰۰۱)	The Delta Model- Discovering a New Sources of Profitability worked in a Netw Economy	شرح رویکرد جدید مدل دلتا به مدیریت استراتژیک در قالب مثلث مدل دلتا، فرایندهای انطباقی، شاخص‌ها، آزمون و بازخورد و در نهایت، ارائه تفسیر مجددی از مدل نیروهای پنج‌گانه پورتر از طریق مدل دلتا
هکس و وایلد (۱۹۹۹)	The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World	معرفی مدل دلتا

#### ۴-۱. کلیات روش پژوهش

نمونه آماری این پژوهش متشکل از دو گروه کارشناسان و مشتریان، از جامعه‌ای شامل کارشناسان و مشتریان پنج شرکت بیمه دارای بهترین عملکرد بر اساس آمارهای منتشر شده از سوی بیمه مرکزی ج.ا.ا. در سالنامه آماری سال ۱۳۹۲ (شرکت‌های بیمه ایران، آسیا، البرز، دانا و پارسیان) به صورت تصادفی انتخاب شده است. با توجه به جدول مورگان برای تعیین اندازه نمونه، از آنجاکه نمونه مشتریان شرکت‌ها باید از یک جامعه با اندازه نامحدود انتخاب می‌شد و تعداد کارشناسان شرکت‌های مورد بررسی نیز محدود است، لذا برای این پژوهش به حداقل ۳۸۴ نمونه مشتریان از همه شرکت‌ها و ۳۰ نمونه کارشناسان از هر شرکت نیاز بود؛ بنابراین برای نمونه کارشناسان، علاوه بر مدیرعامل هر

شرکت، مدیران و کارشناسانی از بخش‌های تحقیق و توسعه، فنی و بازاریابی، منابع انسانی، مالی و حسابداری که از تخصص و تجربه لازم برای اظهارنظر در حوزه راهبردها و سیاست‌های شرکت برخوردار بودند، نظرسنجی شد. برای نمونه مشتریان نیز، پرسش‌نامه طراحی شده در میان شعب معرفی شده از سوی شرکت‌های مورد بررسی توزیع شد.

در این پژوهش از دو پرسش‌نامه ۲۷ سؤالی برای بررسی نظر کارشناسان صنعت بیمه و مشتریان استفاده شده که کلیات سازه‌های آن بر اساس مصاحبه‌های صورت گرفته با کارشناسان صنعت به شرح جدول ۲ است. برای آزمون فرضیه‌ها و تعیین تأثیر متغیرهای پنهان از مدل‌یابی معادلات ساختاری بر مبنای فن تحلیل مسیر استفاده می‌شود. با توجه به پرسش‌ها و فرضیه‌های پژوهش، متغیرهای پژوهش را می‌توان بدین ترتیب (شکل ۳) تعریف کرد:

- متغیر وابسته: عملکرد شرکت‌های بیمه؛
- متغیر مستقل: گزینه‌های راهبردی مدل دلتا.

جدول ۲. گویه‌های مرتبط با هر یک از متغیرهای مدل پژوهش

متغیر	مؤلفه/ بعد	سازه
بهترین محصول	هزینه پایین	میزان تعهدات شرکت و هزینه آن‌ها
		فرانشیز
	تمایز	تخصص و استعداد کارکنان
راه‌حل جامع مشتریان	بازتعریف تجربه مشتری از ارتباط با شرکت	نوآوری/ آموزش‌های مهارتی کارکنان
		کاربرد فناوری نوین در ارائه خدمات
		پاسخگویی مطلوب
	یکپارچگی با مشتری	سرعت عمل
		رفتار کارشناس هنگام برآورد خسارت
		اطلاع‌رسانی در رابطه با محصولات و خدمات/ ارائه ابزارهایی جهت مدیریت ریسک



متغیر	مؤلفه / بعد	سازه
	گسترده‌گی افقی	ارائه خدمات جهت شناسایی ریسک
		بسته‌های بیمه‌ای
		پوشش‌های جامع
پایندسازی به سیستم	دسترسی انحصاری	پیشگامی در طراحی محصولات اختصاصی
		تعامل مطلوب شرکت با نهادهای پذیرنده خدمات آن
پایندسازی به سیستم	واسط مسلط	سهولت بهره‌مندی از خدمات نهادهای پذیرنده خدمات شرکت
		فراوانی و کیفیت خدمات نهادهای پذیرنده خدمات شرکت
	استاندارد اختصاصی	توانگری مالی
قراردادهای انحصاری		
عملکرد شرکت	-	سهولت پرداخت حق بیمه
		دقت عمل کارشناس در برآورد خسارت
		نقاط تماس با مشتری
		گسترده‌گی نهادهای پذیرنده خدمات شرکت
		تأمین کامل نیازهای مشتری



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش (یافته‌های پژوهش)

## ۲. تجزیه و تحلیل مطالب

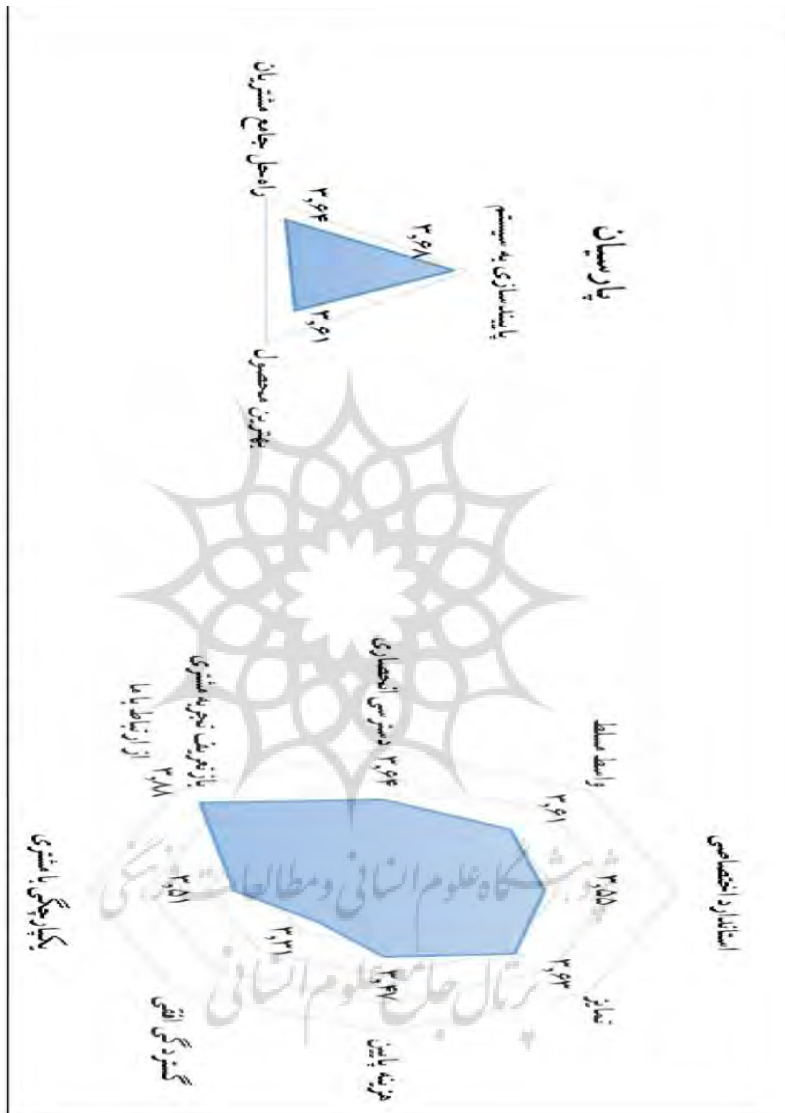
### ۲-۱. جایگاه شرکت‌های بیمه در مدل دلتا و برآورد گرایش کلی صنعت بیمه

با توجه به مقادیر میانگین به دست آمده برای هر یک از متغیرها در هر کدام از شرکت‌های بیمه مورد مطالعه می‌توان گرایش هر کدام از آن‌ها را به جایگاه‌های مدل دلتا به دست آورد. به این ترتیب، شرکت‌های بیمه پارس‌پیان، دانا و ایران به جایگاه پایبندسازی به سیستم، شرکت بیمه آسیا به جایگاه بهترین محصول و شرکت بیمه البرز به جایگاه راه‌حل جامع مشتریان گرایش دارند. با تعمیم همین مقادیر و محاسبه میانگین این متغیرها در میان پنج شرکت بیمه، مقدار میانگین کلی به دست می‌آید که می‌تواند نشانگر گرایش کلی شرکت‌های بیمه در صنعت باشد. طبق یافته‌ها، شرکت‌های بیمه بیشتر، به ترتیب، به جایگاه‌های پایبندسازی به سیستم و راه‌حل جامع مشتریان گرایش دارند که البته میانگین‌های به دست آمده برای این

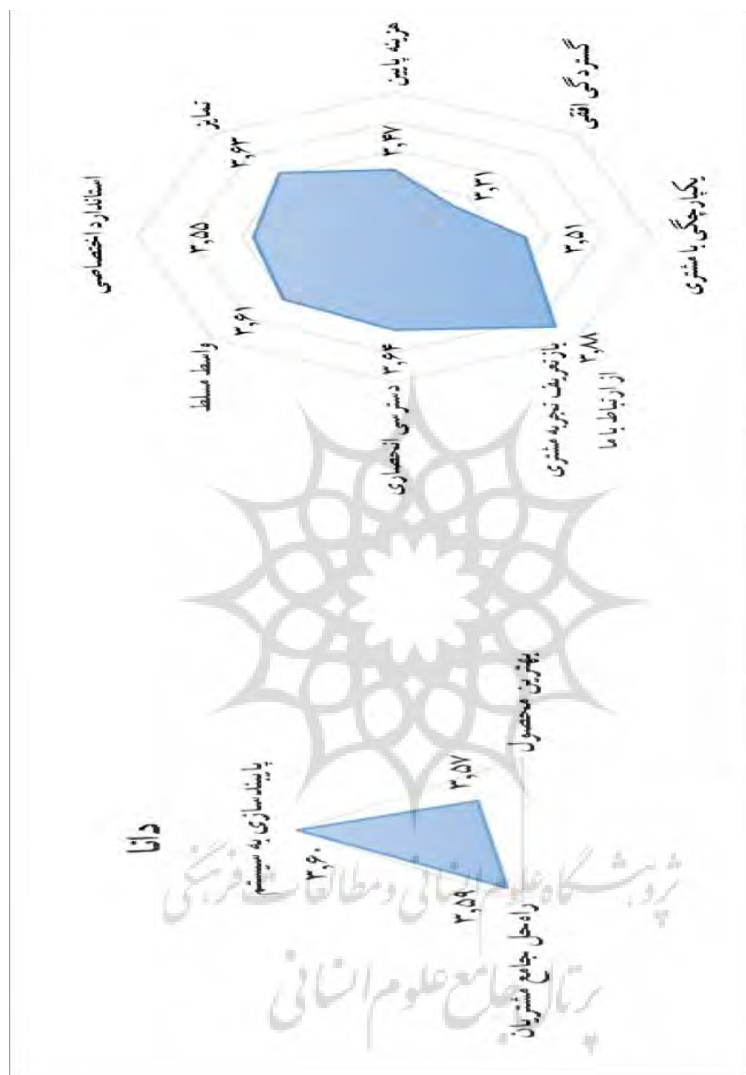
جایگاه‌ها اختلاف عمده‌ای با هم ندارند و جایگاه بهترین محصول در آخرین رتبه قرار می‌گیرد. نتایج این یافته‌ها در جدول ۳ و شکل‌های ۴ تا ۹ آمده است.

جدول ۳. میانگین متغیرهای مدل دلتا در هر یک از شرکت‌های بیمه و میانگین کلی این متغیرها

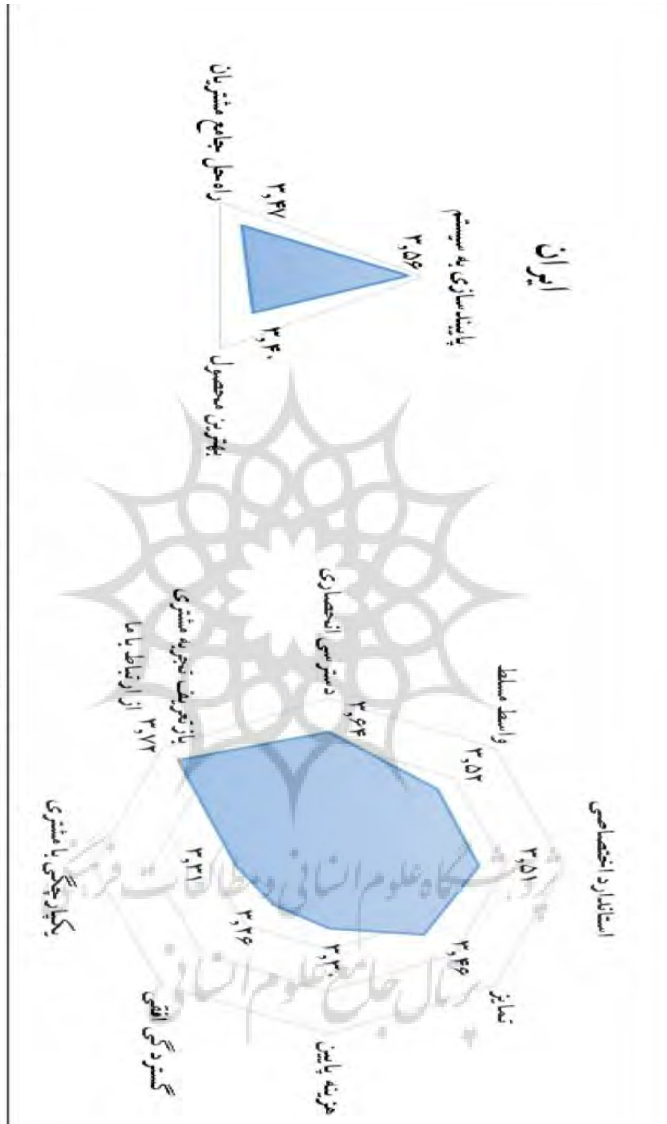
متغیرها و شرکت‌ها	پارسیان	دانا	آسیا	البرز	ایران	میانگین کلی
پایبندسازی به سیستم	۳/۶۸	۳/۶	۳/۶	۳/۶	۳/۵۶	۳/۶۰۸
راه‌حل جامع مشتریان	۳/۶۴	۳/۵۹	۳/۵۸	۳/۷	۳/۴۷	۳/۵۹۶
بهترین محصول	۳/۶۱	۳/۵۷	۳/۶۱	۳/۶۱	۳/۴	۳/۵۶



شکل ۵. جایگاه شرکت تیمه پارسیان در مدل دلتا



شکل ۷. جایگاه شرکت بیمه دانا در مدل دانا



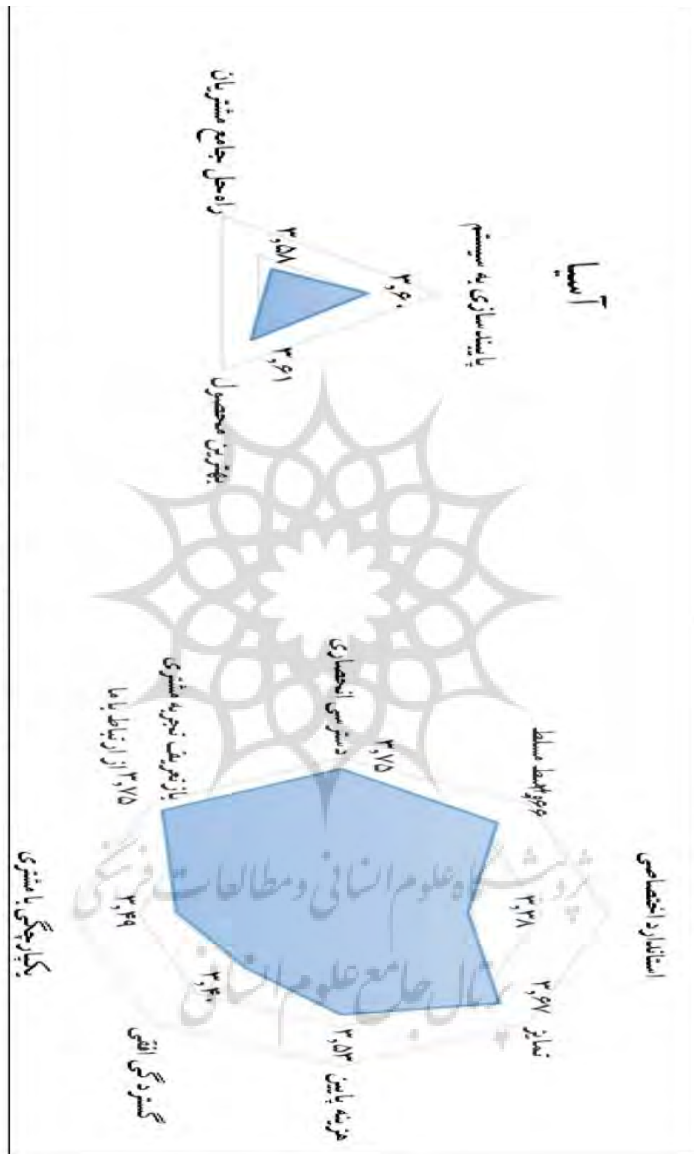
شکل ۷. جایگاه شرکت بیمه ایران در مدل دلتا

نمودارهای فوق نشان می‌دهد سه شرکت بیمه پارسیان، دانا و ایران در جایگاه راهبردی «پایبندسازی به سیستم» قرار دارند و هر سه تلاش می‌کنند با محدود کردن دسترسی رقبا به مشتریان و برعکس، وضعیت خود را در جایگاه دسترسی انحصاری تثبیت کنند.

شرکت بیمه آسیا با قرار گرفتن در جایگاه «بهترین محصول» توانسته است، به ترتیب، از لحاظ تمایز و قیمت محصول، برتری را در رقابت با شرکت‌های دیگر به دست آورد. این شرکت می‌تواند با قرار گرفتن در این جایگاه نیز عملکرد خوبی داشته باشد، اما به نظر می‌رسد با توجه به شرایط رقابتی در بازار کنونی بیمه، نیم‌نگاهی به ایجاد تجربه‌ای جدید برای مشتریان از ارتباط با شرکت و در نهایت، رسیدن به جایگاه دسترسی انحصاری داشته باشد.

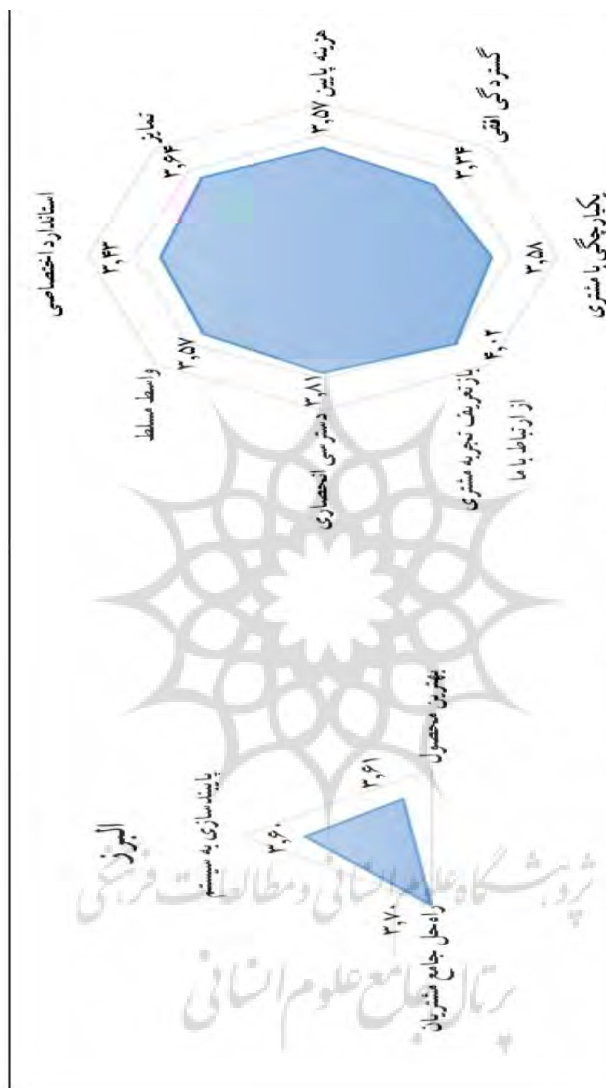
شرکت بیمه البرز بر اساس نتایج به دست آمده در جایگاه «راه‌حل جامع مشتریان» قرار گرفت که نشان از توجه ویژه این شرکت به بازتعریف تجربه مشتریان از ارتباط با این شرکت و سوق یافتن آن به سوی جایگاه دسترسی انحصاری دارد.

آنچه به طور کلی می‌توان از نتایج به دست آمده برداشت کرد این است که صنعت بیمه کشور به اهمیت اساسی برقراری پیوند با مشتری پی برده و در مسیری در حرکت است که بتواند با شناخت بهتر مشتریان خود و نیازهایشان، هرچه بهتر در برآوردن آن نیازها تلاش کند.

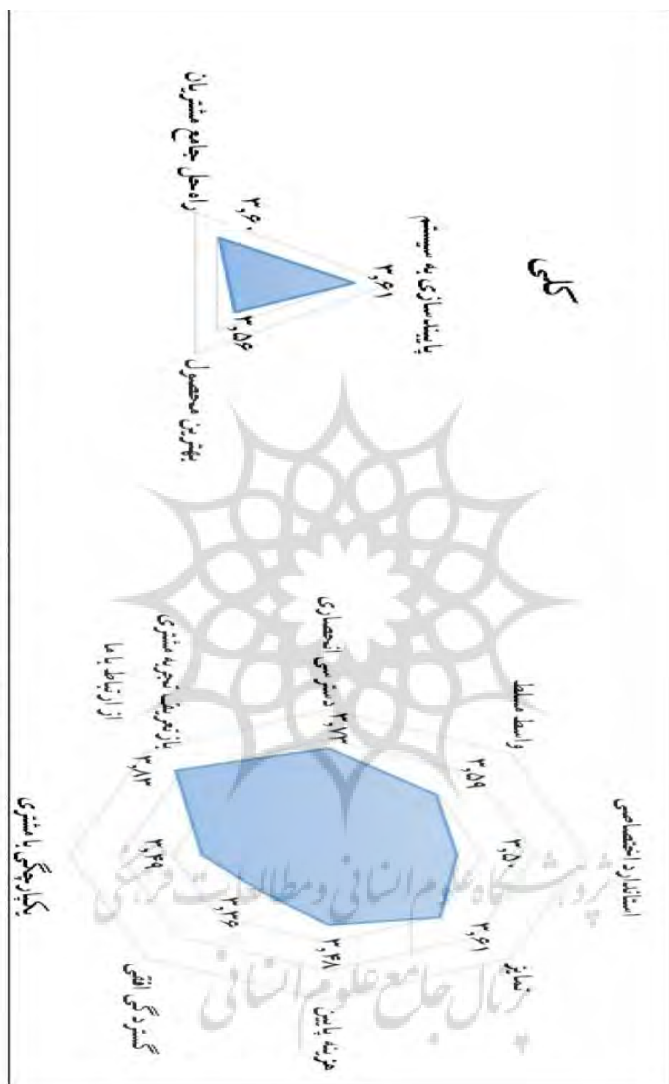


شکل ۸ جایگاه شرکت تیمه آسیا در مدل دلتا





شکل ۹. جایگاه شرکت بیمه البرز در مدل دلتا



شکل ۱۰. جایگاه کی شرکت‌های بیمه در مدل دلتا

## ۲-۲. تحلیل‌های استنباطی داده‌های پژوهش

برای تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای و رابطه‌ای از آمار استنباطی استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل استنباطی و استخراج نتایج پژوهش از روش‌های مختلف آماری از جمله: تحلیل عاملی تأییدی و معادله‌یابی ساختاری با رویکرد کمترین مربعات جزئی استفاده شده و با بررسی اعتبارسنجی ابزار سنجش، فرضیه‌های پژوهش مورد آزمون قرار گرفته است.

### ۲-۲-۱. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول سازه‌های برون‌زای مورد مطالعه

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول بیانگر این است که گویه‌های هر یک از سازه‌ها دارای بار عاملی مثبت و بزرگ‌تر از  $0/40$  است و مقدار  $t$  برای هر یک از آن‌ها بزرگ‌تر از  $1/96$  است که از روایی گویه‌ها در سنجش سازه‌ها حمایت کرده است. به دلیل نرمال نبودن توزیع نمرات گویه‌ها، قبل از برازش مدل، داده‌ها به توزیع نرمال تبدیل و مدل پردازش شده است. همبستگی بین سازه‌های مدل بین  $0/41$  تا  $0/88$  و از نظر آماری معنی‌دار هستند. مقادیر شاخص‌های برازندگی مدل نیز از مناسب بودن مدل و مطابقت داده‌های گردآوری‌شده با پایه نظری حمایت کرده است.

### ۲-۲-۲. نتایج تحلیل عاملی - تأییدی مرتبه دوم سازه‌های برون‌زای مورد مطالعه

برای بررسی رابطه هر یک از ابعاد/ مؤلفه‌ها با متغیرهای اصلی بهترین محصول، راه‌حل جامع مشتریان و پایبندسازی به سیستم از تحلیل عاملی - تأییدی مرتبه دوم استفاده شده است. نتایج استخراج شده برای مدل بیانگر این است که سنجه‌های هر یک از مؤلفه‌ها دارای بار عاملی مثبت و بزرگ‌تر از  $0/40$  است و مقدار  $t$  محاسبه‌شده برای هر یک از آن‌ها بیشتر از  $1/96$  است. همچنین هر یک از ابعاد مدل با متغیر اصلی دارای ضریب گامای مثبت و مقدار  $t$  محاسبه‌شده برای هر یک از آن‌ها بیشتر از  $1/96$  است که از ارتباط معنی‌دار هر یک از ابعاد با متغیر خود حمایت کرده است. شاخص‌های برازندگی مدل نیز از مناسب بودن مدل و مطابقت داده‌های گردآوری‌شده با پایه نظری حمایت کرده است.

### ۳-۲. بررسی مدل مفهومی بر اساس کل نمونه آماری

برای بررسی مدل مفهومی پژوهش بر اساس پاسخ‌های همه اعضای نمونه آماری از مدل‌یابی معادلات ساختاری با رویکرد کمترین مربعات جزئی استفاده شده است. برای تعیین فاصله اطمینان از ضرایب مسیر و استنباط آماری از روش نمونه‌گیری مجدد بوت استرپ<sup>۱</sup> با جای‌گذاری از نمونه اصلی و تعداد نمونه‌های مجدد برابر با صد نمونه استفاده شده است. مدل از دو بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری تشکیل شده که برای قضاوت در مورد کل مدل از شاخص‌های برازندگی استفاده شده که در ادامه به نتایج به‌دست‌آمده اشاره می‌شود.

شاخص‌های برازندگی در معادله‌یابی کمترین مربعات جزئی در مورد توانمندی پیشی‌بینی‌کننده‌های مدل در پیش‌بینی سازه‌های اثرپذیر قضاوت می‌کند. نرم‌افزار مورد استفاده چهار شاخص مطلق، نسبی، درونی و بیرونی را گزارش می‌کند. مقدار ۰/۹۰ برای مدل‌های بیرونی و درونی به ترتیب از توانمندی بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل حمایت می‌کند. مقدار بزرگ‌تر از ۰/۵۰ برای شاخص مطلق حاکی از آن است که مدل می‌تواند برای دو گروه برازش شود. شاخص مطلق با مقدار ۰/۵۸۷ و شاخص نسبی با مقدار ۰/۹۵۶، شاخص مدل بیرونی با مقدار ۰/۹۹۸ و مدل درونی با مقدار ۰/۹۵۸ از آماره بحرانی بزرگ‌تر و معنادار برخوردار هستند که از برازش مدل در بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری حمایت کرده است.

جدول ۴. شاخص‌های برازندگی در معادله‌یابی کمترین مربعات جزئی

نتیجه آزمون	دامنه اطمینان		مقادیر بحرانی	خطای معیار	مقادیر	نام شاخص
	دامنه بالا	دامنه پایین				
شاخص برازندگی	۰/۶۲۹	۰/۵۴۱	۲۹/۹۶۰	۰/۰۲۰	۰/۵۸۷	شاخص

مطلق قابل قبول است						مطلق
شاخص برازندگی نسبی قابل قبول است	۰/۹۷۷	۰/۹۱۱	۶۵/۵۹۴	۰/۰۱۵	۰/۹۵۶	شاخص نسبی
شاخص برازندگی مدل بیرونی قابل قبول است	۱	۰/۹۷۱	۸۲/۹۶۴	۰/۰۱۲	۰/۹۹۸	مدل بیرونی
شاخص برازندگی مدل درونی قابل قبول است.	۰/۹۶۷	۰/۹۳۴	۱۰۷/۳۳۵	۰/۰۰۹	۰/۹۵۸	مدل درونی

### ۲-۳-۱. نتایج بخش اندازه‌گیری مدل

مدل اندازه‌گیری به بررسی اعتبارسنجی سازه‌ها و وسیله اندازه‌گیری پرداخته که نتایج به‌دست‌آمده از مدل بیرونی از کفایت اعتبار و روایی گویه‌های به‌کاررفته برای سنجش سازه‌های مدل، حمایت کرده است.

**الف. اعتبار ابزار اندازه‌گیری:** برای بررسی اعتبار ابزار سنجش سازه‌های مدل از روش ضریب «آلفای کرونباخ» استفاده شده است. مطابق با ادبیات نظری، مقدار ۰/۷۰ برای ضریب آلفای کرونباخ کافی است که برای هر چهار سازه مدل بالاتر از مقدار لازم است.

جدول ۵. شاخص‌های اعتبار سازه‌های مورد مطالعه

سازه‌های تحقیق	تعداد سنجه	آلفای کرونباخ	نتیجه
بهترین محصول	۵	۰/۸۷۳	ضرایب بزرگ‌تر از ۰/۷ است
راه‌حل جامع مشتریان	۷	۰/۸۴۸	ضرایب بزرگ‌تر از ۰/۷ است
پایبندسازی به سیستم	۶	۰/۸۴۵	ضرایب بزرگ‌تر از ۰/۷ است
عملکرد شرکت	۵	۰/۷۵۲	ضرایب بزرگ‌تر از ۰/۷ است

ب. روایی ابزار اندازه‌گیری: برای بررسی روایی معرف‌های چهار سازه مدل، از چهار روش: روایی عاملی، روایی متقاطع، روایی تشخیصی و روایی همگرایی<sup>۹</sup> استفاده شده است. آماره محاسبه‌شده برای ضرایب عاملی همه معرف‌ها بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است که از روایی عاملی به صورت مثبت و معنادار حمایت شده است. بارهای عرضی همه گویه‌های هر سازه با یکدیگر ارتباط قوی‌تری نسبت به رابطه آن‌ها با گویه‌های سازه‌های دیگر دارند. میانگین واریانس استخراج‌شده<sup>۱۰</sup> هر چهار سازه بزرگ‌تر از ۰/۵۰ است که بیانگر وجود روایی همگرایی است. توان دوم همبستگی بین دو سازه بهترین محصول و پایبندسازی به سیستم با دیگر سازه‌ها کوچک‌تر از میانگین واریانس استخراج شده است که از روایی تشخیصی این دو سازه حمایت شده، اما روایی تشخیصی دو سازه راه‌حل جامع مشتریان و عملکرد شرکت تأیید نشده است.

## ۲-۳-۲. ارزیابی مدل ساختاری

بخش ساختاری مدل نشان داده است که تأثیر هر سه سازه مدل دلتا شامل: بهترین محصول، راه‌حل جامع مشتریان و پایبندسازی به سیستم بر عملکرد شرکت بیمه به صورت مستقیم و معنادار است. استنباط‌های صورت‌گرفته با استناد به شاخص‌های آماری محاسبه‌شده

بزرگ‌تر از ۱/۹۶ برای ضرایب تأثیر سه مسیر: بهترین محصول، راه‌حل جامع مشتریان و پایبندسازی به سیستم بر عملکرد شرکت تأیید شده است. بنابراین بر اساس داده‌های پژوهش و نظریه احتمالات، هر سه فرضیه پژوهش مبنی بر وجود تأثیر مستقیم از سازه‌های مدل دلتا بر عملکرد شرکت‌های بیمه تأیید شده است. با توجه به اینکه مدل دارای یک سازه درون‌زاست، بنابراین دارای یک ضریب تشخیص است. ضریب تشخیص برای سازه عملکرد شرکت‌های بیمه به مقدار ۰/۶۵۱ است و نشان‌دهنده تبیین‌پذیری عملکرد شرکت‌های بیمه به وسیله سازه‌های برون‌زای بهترین محصول، راه‌حل جامع مشتریان و پایبندسازی به سیستم است که از نظر آزمون آماری معنادار است. بالاترین ضریب تشخیص به ترتیب به سازه راه‌حل جامع مشتریان با مقدار ۰/۲۴۱، پایبندسازی به سیستم با مقدار ۰/۲۴۰ و بهترین محصول با مقدار ۰/۱۶۹ اختصاص دارد.

شاخص افزونگی برای عملکرد شرکت به مقدار ۰/۶۴۶ است که مقدار مثبت آن نشانگر کیفیت مناسب و قابل قبول مدل ساختاری و توانایی سازه‌های مدل دلتا در پیش‌بینی سازه عملکرد شرکت‌های بیمه است. ضرایب اهمیت متغیر در پیش‌بینی برای هر سه سازه پیش‌بینی‌کننده بزرگ‌تر از ۰/۸۰ است که نشان می‌دهد هر یک از سازه‌های مدل دلتا از اهمیت بسیار بالایی در پیش‌بینی سازه عملکرد شرکت‌های بیمه برخوردارند.

جدول ۶. شاخص‌های روابط بین سازه‌های مدل مفهومی پژوهش در جامعه آماری مورد بررسی

شاخص افزونگی	ضرایب اهمیت	ضریب تشخیص معادله و سازه		آماره بحرانی	خطای برآورد	ضریب تأثیر	سازه اثرپذیر	سازه اثرگذار
		ضریب سازه	ضریب معادله					
۰/۶۴۶	۰/۸۸۳	۰/۱۶۹	۰/۶۵۱	۲۵/۲۶۷	۰/۰۱۱	۰/۲۶۹	عملکرد شرکت	بهترین محصول
	۱/۰۵۵	۰/۲۴۱		۴۵/۷۸۸	۰/۰۰۷	۰/۳۲۱		راه‌حل جامع مشتریان
	۱/۰۵۲	۰/۲۴		۳۷/۴۴۵	۰/۰۰۹	۰/۳۲		پایبندسازی به سیستم

## ۲-۴. آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌های پژوهش بر اساس ضرایب تأثیر استخراج شده از دو مدل برازش شده از طریق معادله‌یابی ساختاری با رویکرد کمترین مربعات جزئی مورد آزمون قرار گرفته است که با بیان فرضیه‌ها به نتایج و تحلیل‌ها اشاره می‌شود.

با استناد به پایه نظری تحقیق، انتظار این است که در جامعه آماری مورد مطالعه، به‌کارگیری هریک از گزینه‌های راهبردی مدل دلتا در شرکت‌های بیمه بر عملکرد آن‌ها تأثیر داشته باشد. برای تأیید یا رد این ادعا، فرضیه صفر دال بر نبود تأثیر از به‌کارگیری گزینه راهبردی بر عملکرد شرکت‌های بیمه یا وجود تأثیر منفی در مقابل فرضیه مخالف دال بر وجود تأثیر مستقیم مثبت از به‌کارگیری این گزینه بر عملکرد شرکت‌های بیمه آزمون شده است. آزمون هر فرضیه و تصمیم‌گیری در مورد آن بر اساس نتایج به‌دست آمده از مدل‌های معادله‌یابی ساختاری با روش کمترین مربعات جزئی صورت گرفته است.

**فرضیه اول:** بین به‌کارگیری گزینه «بهترین محصول» در شرکت‌های بیمه و عملکرد آن‌ها رابطه مثبت معناداری وجود دارد.

با استناد به پایه نظری تحقیق، فرضیه صفر و مخالف به‌صورت زیر طرح و شاخص‌های آزمون آماری برای کل نمونه آماری و به تفکیک نمونه آماری مشتریان و کارشناسان در آن قید شده است.

$$\begin{cases} H0: \beta_{PER,BP} \leq 0 \\ H1: \beta_{PER,BP} > 0 \end{cases} \Rightarrow \begin{cases} \beta = 0.269, C.R = 25.267 \\ \beta = 0.268, C.R = 24.937 \\ \beta = 0.281, C.R = 18.347 \end{cases}$$

ضریب تأثیر به‌کارگیری گزینه «بهترین محصول» بر عملکرد شرکت‌های بیمه در کل نمونه آماری با مقدار ۰/۲۶۹، در نمونه آماری مشتریان به مقدار ۰/۲۶۸ و در نمونه آماری کارشناسان با مقدار ۰/۲۸۱ دارای آماره بحرانی محاسبه شده بزرگ‌تر ۱/۹۶ و ۲/۵۸ است. بنابراین فرضیه‌های صفر هر سه آزمون علاوه بر سطح ۰/۹۵ اطمینان در سطح ۰/۹۹ نیز رد شده و فرضیه‌های مخالف پذیرفته شده است. بنابراین فرضیه اول پژوهش با استناد به



شاخص‌های محاسبه‌شده تأیید شده است و می‌توان ادعا کرد که: به‌کارگیری گزینه «بهترین محصول» در شرکت‌های بیمه به‌صورت معنادار منجر به افزایش عملکرد آن‌ها می‌گردد.

**فرضیه دوم:** بین به‌کارگیری گزینه «راه‌حل جامع مشتریان» در شرکت‌های بیمه و عملکرد آن‌ها رابطه مثبت معناداری وجود دارد.

با استناد به پایه نظری تحقیق، فرضیه صفر و مخالف به‌صورت زیر طرح و شاخص‌های آزمون آماری برای کل نمونه آماری و به تفکیک نمونه آماری مشتریان و کارشناسان در آن قید شده است.

$$\begin{cases} H_0: \beta_{PER,TCS} \leq 0 \\ H_1: \beta_{PER,TCS} > 0 \end{cases} \Rightarrow \begin{cases} \beta = 0.321, C.R = 45.788 \\ \beta = 0.321, C.R = 38.049 \\ \beta = 0.323, C.R = 25.139 \end{cases}$$

ضریب تأثیر به‌کارگیری گزینه «راه‌حل جامع مشتریان» بر عملکرد شرکت‌های بیمه در کل نمونه آماری با مقدار ۰/۳۲۱، در نمونه آماری مشتریان به مقدار ۰/۳۲۱ و در نمونه آماری کارشناسان با مقدار ۰/۳۲۳ دارای آماره بحرانی محاسبه‌شده بزرگ‌تر ۱/۹۶ و ۲/۵۸ است. بنابراین فرضیه‌های صفر هر سه آزمون علاوه بر سطح ۹۵٪ اطمینان در سطح ۹۹٪ نیز رد شده و فرضیه‌های مخالف پذیرفته شده است. بنابراین فرضیه دوم پژوهش با استناد به شاخص‌های محاسبه‌شده، تأیید شده است و می‌توان ادعا کرد که به‌کارگیری گزینه «راه‌حل جامع مشتریان» در شرکت‌های بیمه به‌صورت معنادار منجر به افزایش عملکرد آن‌ها می‌گردد.

**فرضیه سوم:** بین به‌کارگیری گزینه «پایبندسازی به سیستم» در شرکت‌های بیمه و عملکرد آن‌ها رابطه مثبت معناداری وجود دارد.

با استناد به پایه نظری تحقیق، فرضیه صفر و مخالف به‌صورت زیر طرح و شاخص‌های آزمون آماری برای کل نمونه آماری و به تفکیک نمونه آماری مشتریان و کارشناسان در آن قید شده است.

$$\begin{cases} H0: \beta_{PER,SL} \leq 0 \\ H1: \beta_{PER,SL} > 0 \end{cases} \Rightarrow \begin{cases} \beta = 0.320, C.R = 37.445 \\ \beta = 0.318, C.R = 39.760 \\ \beta = 0.325, C.R = 21.395 \end{cases}$$

ضریب تأثیر به کارگیری گزینه «پایبندسازی به سیستم» بر عملکرد شرکت‌های بیمه در کل نمونه آماری با مقدار ۰/۳۲۰، در نمونه آماری مشتریان به مقدار ۰/۳۱۸ و در نمونه آماری کارشناسان با مقدار ۰/۳۲۵ دارای آماره بحرانی محاسبه شده بزرگ‌تر از ۱/۹۶ و ۲/۵۸ است. بنابراین فرضیه‌های صفر هر سه آزمون علاوه بر سطح ۰/۹۵ اطمینان در سطح ۰/۹۹ نیز رد شده و فرضیه‌های مخالف پذیرفته شده است. بنابراین فرضیه سوم پژوهش با استناد به شاخص‌های محاسبه شده تأیید شده است و می‌توان ادعا کرد که به کارگیری گزینه «پایبندسازی به سیستم» در شرکت‌های بیمه به صورت معنادار منجر به افزایش عملکرد آن‌ها می‌گردد.

جدول ۷. نتیجه آزمون تأثیر به کارگیری گزینه‌های راهبردی مدل دلتا بر عملکرد و همبستگی بین آن‌ها

نمونه آماری	سازه اثرگذار	سازه اثرپذیر	آزمون تأثیر مستقیم		ضریب تشخیص		آزمون ضریب همبستگی	
			ضریب تأثیر	آماره بحرانی	ضریب کل	سهم سازه	همبستگی	سطح خطا
کل نمونه	بهترین محصول	عملکرد شرکت	۰/۲۶۹	۲۵/۲۶۷	۰/۶۵۱	۰/۱۶۹	۰/۶۳۰	۰/۰۰۱
نمونه مشتریان			۰/۲۶۸	۲۴/۹۳۷	۰/۶۴۶	۰/۱۶۸	۰/۶۲۷	۰/۰۰۱
نمونه کارشناسان			۰/۲۸۱	۱۸/۳۴۷	۰/۶۹۴	۰/۱۸۹	۰/۶۷۴	۰/۰۰۱
کل نمونه	راه‌حل جامع مشتریان		۰/۳۲۱	۴۵/۷۸۸	۰/۶۵۱	۰/۲۴۱	۰/۷۵۲	۰/۰۰۱
نمونه مشتریان			۰/۳۲۱	۳۸/۰۴۹	۰/۶۴۶	۰/۲۴۱	۰/۷۵۱	۰/۰۰۱
نمونه کارشناسان			۰/۳۲۳	۲۵/۱۳۹	۰/۶۹۴	۰/۲۵۱	۰/۷۷۶	۰/۰۰۱

آزمون ضریب همبستگی		ضریب تشخیص		آزمون تأثیر مستقیم		سازه اثرپذیر	سازه اثرگذار	نمونه آماری
سطح خطا	همبستگی	سهم سازه	ضریب کل	آماره بحرانی	ضریب تأثیر			
۰/۰۰۱	۰/۷۵۱	۰/۲۴۰	۰/۶۵۱	۳۷/۴۴۵	۰/۳۲۰	پایبندسازی به سیستم	کل نمونه	
۰/۰۰۱	۰/۷۴۴	۰/۲۳۷	۰/۶۴۶	۳۹/۷۶۰	۰/۳۱۸		مشتریان	
۰/۰۰۱	۰/۷۸۰	۰/۲۵۴	۰/۶۹۴	۲۱/۳۹۵	۰/۳۲۵		نمونه کارشناسان	

### ۳. نتیجه‌گیری نهایی

تنوع نیازهای مشتریان در صنعت بیمه در نوع خود در بین سایر صنایع حالتی بسیار خاص به شمار می‌آید؛ از مشتریان با حداقل نیازهای بیمه‌ای تا مشتریانی که ارزش‌های کاملاً جامعی را از شرکت‌های بیمه توقع دارند.

نتایج به‌دست‌آمده، مبنی بر وجود رابطه مثبت معنادار میان به‌کارگیری هر یک از سه گزینه «بهترین محصول»، «راه‌حل جامع مشتریان» و «پایبندسازی به سیستم» نیز بیانگر این است که عملکرد شرکت بیمه تابع توانایی شرکت‌های بیمه در پوشش‌دهی به نیازهای متنوع مشتریان است. به‌طوری‌که به‌کارگیری هر یک از این سه گزینه در شرکت‌های بیمه به‌صورت معنادار منجر به افزایش عملکرد آن‌ها می‌گردد.

بر اساس نتایج تحقیق می‌توان گفت در صنعت بیمه شرکت‌ها برای تأمین نیاز مشتریانی که به‌دنبال دریافت مناسب‌ترین خدمات بیمه‌ای هستند باید درصدد توسعه قابلیت‌های لازم برای اجرای راهبرد بهترین محصول (یا مشابهت با رقبا ولی ارزان‌تر و یا گران‌تر از رقبا ولی با کیفیتی متمایز از رقبا) شرکت‌های بیمه‌ای می‌تواند با استفاده از

راهکارهایی به منظور کاهش هزینه تمام شده برای ارائه خدمت/ محصول خود و یا ارائه خدمات/ محصولات متمایز از رقبا به مشتریان، عملکرد کلی خود را بهبود دهد. همچنین هرچه شرکتی بتواند تجربه مطلوب تری از رابطه با خود برای مشتری به ارمغان آورد، نیازهای وی را به طریق بهتر و جامع تری شناسایی و در جهت برآورده کردن آنها تلاش کند و خدمات/ محصولات را به او عرضه کند بتواند بیشترین نیاز را از وی رفع کنند، می تواند نزد مشتریانی که به جز خدمت خوب مایل اند در طول دوره بیمه شرکت بیمه گذار را به عنوان حامی و راهنما در کنار خود داشته باشند، جایگاه خود را مستحکم تر کرده و به برقراری پیوندی عمیق با مشتری نزدیک تر و عملکرد کلی خود را بهبود بخشند. همچنین بر اساس نتایج تحقیق می توان گفت که طراحی محصولات اختصاصی، برقراری ارتباطی قوی میان مشتریان و نهادهایی که پس از وقوع خسارات به آنها خدمات ارائه می کنند و محدود کردن دسترسی رقبا به مشتریان و برعکس می تواند زمینه های لازم را برای پایبندسازی مشتریان فراهم نماید. در صنعت رقابتی بیمه، گردش مشتریان همواره دغدغه مدیران این شرکت هاست. شرکت هایی که قابلیت های لازم را برای اجرای استراتژی های پایبندسازی به سیستم مهیا کرده اند می توان تأثیر آن را بر عملکرد آنها پیش بینی کرد.

#### ۴. محدودیت های پژوهش

- از آنجا که نتایج حاصل از پرسش نامه تا حد زیادی تحت تأثیر شرایط زمانی، مکانی، ذهنی و روانی پاسخ دهندگان قرار می گیرد، به رغم کمک گرفتن از ضرایب پایایی و روایی در پرسش نامه، باید به دلیل ماهیت پرسش نامه تا حدی در تفسیر نتایج به دست آمده احتیاط کرد.
- به علاوه، مانند همه پژوهش هایی که با استفاده از پرسش نامه انجام می شوند، نتایج به دست آمده را فقط می توان به همان جامعه آماری نسبت داد؛ بنابراین برای تعمیم نتایج به

جامعه آماری بزرگ‌تر، مثل صنعت خدمات مالی، به پژوهش گسترده‌تری نیاز است و باید در تعمیم یافته‌ها جانب احتیاط را رعایت کرد.

#### ۵. پیشنهادهای کاربردی

• به‌کارگیری فناوری‌های نوین و بسترهای فناوری اطلاعات در فرآیندهای بیمه‌ای از جمله اقداماتی است که می‌تواند به شرکت‌های بیمه کمک کند. این فناوری‌ها می‌تواند به ایجاد بانک‌های اطلاعاتی قوی از سابقه خسارتی بیمه‌شدگان و میزان ریسک‌پذیری آنان کمک کند.

• از آنجا که عمده شرکت‌های بیمه مورد مطالعه یا در جایگاه پایبندسازی به سیستم قرار گرفته و یا روی به‌سوی آن دارند، لازم است که این شرکت‌ها اهمیت بیشتری برای تکمیل‌کنندگان خود قائل باشند و روابط مستحکمی را با شرکت‌ها، مؤسسات، سازمان‌ها و نهادهایی که بتوانند خدمات بهتری را به بیمه‌گذاران آن‌ها ارائه دهند، برقرار کنند. بیمارستان‌ها، بانک‌ها، تعمیرگاه‌ها و هر بنگاهی که بتواند خدماتی را در راستای خدمات شرکت‌های بیمه به بیمه‌گذاران ارائه دهد، در زمره تکمیل‌کنندگان این شرکت‌ها قرار می‌گیرد.

• عده زیادی از مشتریان بالفعل و بالقوه شرکت‌های بیمه نسبت به نیازهای خود و محصولات بیمه‌ای متناسب با آن نیازها آگاهی کافی ندارند. لذا اطلاع‌رسانی در رابطه با خدمات بیمه‌ای، نحوه پوشش آن‌ها و شرایط مورد نیاز برای استفاده از پوشش می‌تواند مشتریان بیمه را به‌سوی شرکت‌ها جلب کند و در حفظ ارتباط آن‌ها با شرکت مؤثر باشد. در این صورت شرکت‌های بیمه می‌توانند با فراهم کردن امکان یک تجربه -نسبتاً- جدید از رابطه با شرکت بیمه برای مشتریان، جایگاه خود را در حوزه راه‌حل جامع مشتریان مستحکم کنند.

• پاسخ‌های ارائه‌شده در پرسش‌نامه‌های مشتریان چنین می‌نماید که بیشترین قشر مشتریان بیمه را افرادی تشکیل می‌دهند که از خدمات بیمه‌های اتومبیل استفاده می‌کنند؛ بنابراین شرکت‌ها می‌توانند با طراحی طرح‌ها یا پوشش‌هایی که در کنار بیمه‌های اتومبیل

ارائه می‌شوند، فرهنگ استفاده از بیمه را در میان افراد ترویج کنند و آن‌ها را به استفاده از دیگر خدمات بیمه‌ای که ممکن است برایشان ناشناخته یا ناملموس باشد ترغیب نمایند. شرکت‌هایی که به دنبال بهبود جایگاه خود در جایگاه راه‌حل جامع مشتریان هستند، می‌توانند با استفاده از این راهکار نوعی مزیت در رابطه میان خود و مشتریانانشان ایجاد کنند.

- با توجه به نمودار شدن اهمیت جایگاه بهترین محصول در عملکرد شرکت‌های بیمه براساس نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش، به‌کارگیری نیروهای متخصص در زمینه محاسبات فنی و ارائه نرخ و شرایط در شرکت‌های بیمه موجب افزایش توان رقابت‌پذیری آنان در بازار خواهد شد و آن‌ها را قادر می‌سازد نرخ‌هایی را به مشتری ارائه دهند که علاوه بر تأمین وجوه لازم برای پرداخت خسارات احتمالی او، چیزی از توان مالی خودشان کم نکرده و ضرایب ترکیبی در هر کدام از رشته‌های بیمه‌ای را به‌اندازه کافی پایین نگه دارد. به این ترتیب شرکت‌ها می‌توانند عملکرد خود را در جایگاه بهترین محصول بهبود بخشند.

## ۶. پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

- این پژوهش به صورت کلی و برای بررسی وضعیت عملکرد کلی شرکت‌ها انجام شد. ولی می‌توان عملکرد شرکت‌ها را به‌صورت تفکیکی و برای هر رشته بیمه‌ای بررسی کرد. در این صورت ویژگی‌های اختصاصی هر رشته بیمه‌ای نیز در بررسی مورد نظر لحاظ می‌شود و می‌توان به نتایج دقیق‌تری دست یافت.
- علاوه بر تفکیک رشته‌های بیمه‌ای، می‌توان با تفکیک مشتریان بزرگ (شامل سازمان‌هایی که بیمه‌نامه‌های بزرگی را خریداری می‌کنند و یا مشتریانی که در نقش یک بیمه‌گذار کلان عده زیادی بیمه‌شده را تحت سرپرستی دارند)، به عبارتی با بخش‌بندی مشتریان که اولین عامل موردتوجه در پیاده‌سازی مدل دلتاست، جایگاه صنعت بیمه را از نگاه آنان بررسی کرد تا چگونگی رابطه شرکت‌ها با گروه‌های مختلف مشتریانشان مشخص شود و به این ترتیب، شرکت‌ها بتوانند راهبردهای مفیدتر و کارآتری را برای برخورد با آن‌ها اتخاذ نمایند.

• محاسبه اهمیت نسبی هریک از متغیرهای به‌کاررفته در این پژوهش، مثلاً با استفاده از تکنیک‌های متداولی مثل تحلیل سلسله‌مراتبی می‌تواند به افزایش دقت در تعیین جایگاه شرکت‌ها در مدل دلتا کمک کند. همچنین استفاده از چنین تکنیک‌هایی می‌تواند با وضوح بیشتری شرکت‌ها را راهنمایی کند که برای رسیدن به اهداف خود در کدام حوزه‌ها و با چه میزان تمرکزی فعال‌تر باشند.

• استفاده از روش‌هایی مثل پویایی‌شناسی سیستم برای شناسایی کلیه عوامل اثرگذار بر جای‌گیری شرکت‌ها در هریک از جایگاه‌های مدل دلتا نیز از دیگر پیشنهادهایی است که می‌تواند در پژوهش‌های آینده به کار گرفته شود.

## یادداشت‌ها

1. Delta Model
2. Mintzberg
3. Arnold C. Hax and Dean L. Wilde II
4. Moran
5. Jussani
6. Piscopo
7. Harry Reddy
8. Bootstrap Resamplings
9. Discriminant validity and convergent validity
10. AVE

## کتابنامه

- امین، م. (۱۳۹۲)، رقابت‌ها در صنعت بیمه سالم نیست، بازیابی از اخبار بانک (۲۹ مهر): <http://akhbarbank.com/vdciypaz.t1avu2bcct.html>
- آذر، ع؛ محمدی جهرمی، م. و خداداد حسینی، س. (۱۳۸۸)، اولویت‌بندی معیارهای مؤثر در طراحی استراتژیک پرتفولیوی خدمات بیمه‌ای با استفاده از فنون MADM (مطالعه موردی بیمه پارسیان)، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران.

بیک بیمه (۱۳۹۱)، رقابت در فضای صنعت بیمه یک رقابت حساس، نفس‌گیر و ظریف است، تهران: بیمه مرکزی ج.ا. ایران.

حسن‌زاده، ح. و زارع، م. (۱۳۹۲)، تبیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد شرکت‌های بیمه خصوصی با استفاده از روش امتیازی متوازن با نظر خبرگان، فصل‌نامه صنعت بیمه، سال بیست و سوم (شماره ۳ و ۴)، صص ۷-۳۶.

زرآوند، م.؛ خداپناه، م.؛ یوسفی حاجی‌آباد، ر. و پیرویان، ا. (۱۳۹۱)، تحلیل اثرات رقابت‌پذیری در صنعت بیمه ایران، پنجمین کنفرانس نظام توسعه تأمین مالی در ایران (صص ۴۳۵-۴۴۹)، تهران: گروه مالی و سرمایه‌گذاری مرکز مطالعات دانشگاه صنعتی شریف.

سهامیان مقدم، ج. (۱۳۹۰)، «انتظار بیشتری از بخش خصوصی می‌رفت»، روزنامه دنیای اقتصاد، مصاحبه‌کننده، ۲۳ آذر، تهران.

عاملی، م. (۱۳۹۲)، چالش برندسازی در شرکت‌های بیمه، بازیابی از انجمن حرفه‌ای صنعت بیمه (۲۴ آذر):

[http://www.pii.ir/index.php?option=com\\_content&view=article&id=303:1392-09-24-08-16-32&catid=22:1392-06-02-09-14-18](http://www.pii.ir/index.php?option=com_content&view=article&id=303:1392-09-24-08-16-32&catid=22:1392-06-02-09-14-18)

مرادی، ف. (۱۳۹۰)، نگاهی جامع به مدیریت استراتژیک، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

مشرف جوادی، م.؛ رضایی گل‌آباد، ح. و میرآقایی، م. (۱۳۸۶)، «ارزیابی کیفیت خدمات؛ مطالعه موردی، شرکت بیمه ایران»، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران.

مؤتمنی، ع.؛ فتاحی، و. و کریمی، م. (۱۳۹۱)، «ارزیابی عملکرد شعب یک شرکت بیمه با استفاده از رویکرد تلفیقی کارت امتیازی متوازن و تکنیک‌های MADM فازی»، پژوهشنامه بیمه، سال بیست و هفتم (شماره ۳)، ۵۱-۶۹.

هکس، آ. س. (۱۳۹۱)، مدل دلنا: بازآفرینی استراتژی کسب‌وکار، ترجمه م. مهدی‌خواه و س. حسین‌زاده، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).

Coltman, T. R.; Devinney, T. M. & Midgley, D. F. (2005), "Strategy Content and Process in the Context of E-Business Performance", *Advances in Strategic Management*, 22, 349-386.



- Hax, A. C., & Wilde, D. (2001), "The Delta Model: Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy", *European Management Journal*, 9(4), 379-391.
- Hax, A. C., & Wilde, D. (2003), "The Delta Model: a New Framework of Strategy", *Journal of Strategic Management*, 1(1).
- Ketchen, D., Thomas, J. B. & McDaniel, R. R. (1996), "Process, Content and Context: Synergistic Effects on Organizational Performance", *Journal of Management*, 22(2), 231-257.
- Miles, R. H. (1982), *Coffin nails and corporate strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1994), *Rise and Fall of Strategic Planning*. UK: Prentice-Hall International.
- Piscopo, M. R., Borini, F. M. & Oliveira Junior, M. d. (2010), "Strategis Focusing on Value Network: An Analysis of Event Production Companies", *Revista Ibero-Americana de Estrategia*, 152-181.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Reddy, H. (2004), "Global Business Strategy and Innovation Banking", June.
- Varadarajan, R. (1999), "Strategy content and process perspective revisited", *Journal of the academy of marketing science*, 88-100.
- Zammuto, R. F. (1988), "Organizational adaption: Some implications of organizational ecology for strategic choice", *Journal of Management Studies* (25(2)), 105-120.