

مطالعات مدیریت راهبردی

شماره ۱۶ - زمستان ۱۳۹۲

صص ۲۲۱-۱۹۹

اثربخشی خلق مزیت رقابتی پایدار آموزش و توسعه مهارت‌های فروشنندگان بیمه

علی حیدری*، مینا بیگی**، محسن حیدری***

چکیده

در سازمان‌های خدماتی از آنجا که عرضه خدمت در تعامل میان خدمت دهنده و مشتری تحقق می‌یابد، نقش کارکنان بخش عملیات خدمت در ارائه عملکرد موفق خدمات‌رسانی اساسی می‌باشد. با توجه به اینکه در صنعت بیمه فروشنندگان بیمه نقش محوری در ارائه خدمات دارند، لذا مهارت فروش آنها تأثیر اساسی بر عملکرد شرکت‌های بیمه‌ای خواهد داشت. هدف این پژوهش بررسی اثربخشی توسعه مهارت‌های فروشنندگان بیمه بر خلق مزیت رقابتی بر اساس تئوری مبتنی بر منبع (RBV) است که به صورت مطالعه موردی در شرکت بیمه ایران بررسی گردید. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، تحقیقی توصیفی - پیمایشی است. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که از دیدگاه مدیران و کارکنان شرکت بیمه ایران اهداف بهبود نگرش فروشنندگان بیمه، ایجاد مهارت و ظرفیت لازم در فروشنندگان، و توسعه مهارت و دانش تخصصی در زمینه مشتریان موجب شکل‌گیری توان رقابتی براساس چارچوب VRIN در نگرش مبتنی بر منبع می‌شود.

کلیدواژه‌ها: بیمه؛ نظریه مبتنی بر منبع؛ فروش؛ مزیت رقابتی؛ توسعه مهارت.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۵/۱۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۰۸/۰۷

* عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

** عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

*** کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی بیمه دانشکده مدیریت دانشگاه تهران (نویسنده مسئول).

Email: mohsen.heidari@ut.ac.ir

۱. مقدمه

دنیای چالش برانگیز و رقابتی کسب‌وکارهای امروزی مدیران را وادار می‌سازد تا ارزیابی نمایند چه عواملی بر تداوم و موفقیت هرچه بیشتر سازمان تأثیر می‌گذارند. از جهتی نیروی فروش سازمان از جهت آنکه ارتباط مستقیم با مشتریان سازمان دارند، نقشی اساسی در پیشبرد اهداف سازمان و ایجاد مزیت رقابتی را دارا هستند [۵، ۲۰].

تلاش سازمان‌ها همواره بر این است که با استفاده از رویکردهای مناسبی مانند رویکرد مبتنی بر منابع (RBV) به آموزش و تربیت نیروی فروش بپردازند تا بتوانند برای سازمان خلق مزیت رقابتی نمایند. در این زمینه استفاده از روش‌های توسعه مهارت برای آموزش و توسعه کارکنان در برخی سازمان‌ها که فروش محصولات و خدمات یکی از وظایف اصلی آنهاست اهمیت دوچندان می‌یابد؛ چراکه در این بخش‌ها هر چقدر از روش‌های اثربخش‌تری استفاده شود می‌تواند به موفقیت بیشتر سازمان در کسب اهداف خود منتهی گردد [۸، ۹].

یکی از این سازمان‌ها شرکت‌های بیمه هستند که در آنها نقش مهارت‌های فروش و جلب رضایت افراد جهت خرید بیمه نامه‌ها بسیار مهم می‌باشند. صنعت بیمه به عنوان یکی از شاخص‌های توسعه یافتگی از سویی به عنوان یکی از عمده‌ترین نهاد های اقتصادی مطرح بوده و از دیگرسوی فعالیت دیگر نهادها را پشتیبانی می‌کند. به عبارتی این صنعت به وسیله دریافت و سرمایه‌گذاری حق بیمه‌های دریافتی، در توسعه اقتصادی دارای نقش است و همچنین با ایجاد امنیت و اطمینان برای فعالیتهای خدماتی، تولیدی و... در جامعه روند سازندگی، پیشرفت و ترقی را تسهیل می‌نماید [۵، ۲۰].

از طرفی با گذشت بیش از ۷۶ سال از سابقه بیمه در کشور، هنوز این صنعت رقم رشد مطلوبی را کسب ننموده و فرهنگ بیمه‌پذیری آن‌طور که باید در ایران رایج نشده است. این موضوع از طریق حق بیمه بر درآمد کل کشور و همچنین سهمی که در مشارکت حق بیمه جهانی وجود دارد، مشخص می‌گردد [۱۰، ۱۷، ۱۹].

در حال حاضر سرانه بیمه کشور کمتر از ۶۰ دلار و ضریب نفوذ بیمه نیز حدود ۱/۵ درصد بوده در حالی که ارقام جهانی آن به ترتیب ۶۰۰ دلار و ۷/۵ درصد است که این امر بدین معنا بوده که ضریب نفوذ بیمه در ایران بر سکوی ۱۴۶م جهان ایستاده است [۳۵].

بنابراین آشکار می‌گردد که کشور ما از حیث بیمه یکی از کشورهای کمتر توسعه یافته جهان به شمار می‌رود. با توجه به اهمیت این موضوع، تلاش در جهت ارتقاء و توسعه فرهنگ بیمه‌پذیری در کشور، امری در خور توجه می‌باشد. بنابراین واضح است که توجه‌ای ویژه نسبت به بررسی اثربخشی روش‌های آموزش و توسعه مهارت‌های فروشندگان در فروش محصولات بیمه‌ای و خدماتی از این دست ضروری به نظر می‌رسد، تا از اجرای نادرست برخی روش‌های

ناکارا پیشگیری به عمل آید؛ لذا پژوهش حاضر به مطالعه موضوع مورد بحث در صنعت بیمه کشور ایران و به طور خاص در شرکت بیمه ایران می‌پردازد.

۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

رویکرد مبتنی بر منبع (RBV). به منظور تبیین مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها دو دیدگاه کلی مطرح است؛ دیدگاه اول که براساس تئوری سازمان صنعتی در اندیشه‌های مایکل پورتر در دهه ۸۰ میلادی به‌عنوان یک دیدگاه غالب مطرح شده است. کسب مزیت رقابتی را ناشی از فرصت‌های محیطی می‌داند، ابزارهای تحلیلی مورد استفاده در این دیدگاه، تحلیل زنجیره ارزش سازمان، تحلیل نیروهای رقابتی، استراتژی‌های عمومی (رهبری هزینه، تمایز و تمرکز)، رقابت‌پذیری، خوشه‌ها، مزیت رقابتی ملت‌ها و ... هستند. دیدگاه دوم که مباحث آن از زمان نگارش مقاله "تئوری مبتنی بر منابع" از سوی آقای ورنر فلت (۱۹۸۴) در ادبیات مدیریت راهبردی رایج شد، دیدگاه منبع محور نامیده می‌شود. این دیدگاه توسط متخصصان دیگر بررسی و تکمیل شده است و مدل‌های آن مورد آزمون در سازمان‌ها قرار گرفته‌اند [۶].

نظریه مبتنی بر منبع براساس کار سلزینک (۱۹۵۷) درخصوص "شایستگی‌های متمایز"، اثر پنروز (۱۹۵۹) با عنوان "نظریه رشد بنگاه"، و مقاله ورنر فلت (۱۹۸۴) با عنوان "رویکرد مبتنی بر منبع به بنگاه" در دهه ۸۰ شکل گرفت و در دهه ۹۰ به سرعت تکامل یافت. این دیدگاه به عنوان یک رویکرد جدی در تحقیقات مدیریت راهبردی تلاش دارد پاسخ به سؤال "چرا برخی از بنگاه‌ها می‌توانند رقبای خود را از میدان به در کنند؟" را در درون بنگاه بیابد. از منظر اقتصادی سابقه نظریه RBV به نگرش اقتصادی ریکاردو برمی‌گردد، که خلق و حفظ منابع اقتصادی را در مالکیت بر منابع تولید نهفته می‌دید و بر این اساس اصطلاح "منابع ریکاردین" در ادبیات اقتصاد و راهبرد به منابع ناشی از مالکیت بر منابع کمیاب و با ارزش گفته می‌شود. بنابراین اساس نظریه مبتنی بر منبع (RBV) عبارت است از اینکه منبع خلق و حفظ مزیت رقابتی را در عوامل درونی بنگاه باید جست؛ لذا منابع بنگاه به‌عنوان منشأ مزیت رقابتی مورد توجه قرار می‌گیرد [۷].

شرایط منابع در رویکرد RBV. بسیاری از نویسندگان دانشگاهی بدین دلیل که توانایی‌های منابع انسانی سازمان‌ها را در فراهم آوردن قابلیت‌های محوری به خوبی می‌شناسند، برای درک نقش منابع انسانی در سازمان، دیدگاه منبع محور را به‌کار بسته‌اند. به‌عنوان مثال، رایت، مک ماهان و مک ویلیامز (۱۹۹۴) چارچوب منبع محور را برای بررسی اینکه چگونه منابع انسانی سازمان می‌توانند منشأ قابلیت‌های محوری پایدار باشند، به‌کار برده‌اند [۱۵].

چارچوب VRIN می‌تواند برای تجزیه و تحلیل منابع سازمان مورد استفاده قرار گیرد. سازمان‌ها به کمک این چارچوب می‌کوشند تا منابع خود را به‌عنوان منبع قابلیت‌های محوری پایدار توسعه دهند. در این مدل وضعیت منابع سازمان از جهت میزان ارزشمندی منابع (V)، کمیابی (R)، میزان تقلیدپذیری (I) و جانشین‌ناپذیری (N) بررسی می‌گردد. جدول شماره (۱) نشان می‌دهد که چگونه چارچوب VRIN برای تجزیه و تحلیل توانایی منابع سازمان برای نقطه بدون مزیت، تاحدی رقابتی، قابلیت‌های محوری موقت و قابلیت‌های محوری پایدار استفاده می‌شود [۶].

جدول ۱. چارچوب VRIN جهت تجزیه و تحلیل منابع سازمان [۲۳]

منابع و قابلیت‌های بنگاه دارای چه ویژگی‌هایی هستند؟		آیا یک منبع دارد؟		
		رقابتی منابع	اثرات	رقابتی منابع
با ارزش هستند؟	کمیاب و نادر هستند؟	تقلید آن مستلزم صرف هزینه بالایی است؟	غیرقابل جایگزین هستند؟	
خیر	-	-	خیر	عدم مزیت رقابتی
بله	خیر	-	بله	برابری رقابتی
بله	بله	خیر	بله	مزیت رقابتی ناپایدار
بله	بله	بله	بله	مزیت رقابتی پایدار

بارنی شرایط منابع را به صورت کلی در چهار موضوع اساسی ذیل ذکر می‌نماید [۲۳]:
 الف) ارزش: یک منبع زمانی با ارزش تلقی می‌شود که بنگاه را قادر سازد منابع قابل توجهی برای مشتریان خود ارائه دهد و یا کارایی یا اثربخشی بنگاه را ارتقاء بخشد.
 ب) کمیاب بودن: محققان RBV بیان می‌دارند بدون در نظر گرفتن ویژگی کمیاب بودن منابع، رقبا قادر خواهند بود که به‌کارگیری این‌گونه منابع، استراتژی مشابهی را اجرا نمایند. یک منبع تا زمانی کمیاب تلقی خواهد شد که دسترسی به آن محدود باشد و از طریق مازاد تقاضا از رقابت کامل پیشگیری شود. در صورتی که یک منبع منحصر به فرد باشد به معنی منبعی جدید و نادر است و استمرار این وضعیت وابسته به نرخ انتشار این منبع می‌باشد. همچنین یک منبع تا زمانی

تحرك پذير خواهد بود كه غير قابل تجارت كردن و يا غير قابل انتقال باشد. عواملی همچون حقوق مالكيت، تحرك ناپذيري جغرافيايي، شرايط ويژه داشتن، پيچيدگي اجتماعي، ابهام علمي و از رده خارج شدن بر درجه تحرك پذيري منابع تأثيرگذار است و در نتيجه موجب كمياب بودن يك منبع می گردد [۲۳].

ج) تقلیدناپذیری: ویژگی تقلیدناپذیری بیان می‌دارد منابع راهبردی بنگاه باید تقلیدناپذیر باشد تا به واسطه جلوگیری از اجرای استراتژی مشابه توسط رقبا موجب پایداری مزیت رقابتی بنگاه گردد.

همچنین ذکر این نکته نیز حائز اهمیت است که عملکرد، تنها به ساختار صنعتی‌ای که سازمان در زمانی خاص در آن درحال فعالیت است، بستگی ندارد؛ بلکه به مسیری بستگی دارد که سازمان از لحاظ تاریخی طی کرده و به این نقطه رسیده است. اگر سازمان‌ها بتوانند به دلیل مسیر تاریخی خاص خود منابعی را به دست آورند که کمیاب و ارزشمند باشند، خواهند توانست از این منابع درجهت به‌کارگیری راهبردهایی ارزش‌آفرین و غیر قابل تقلید، استفاده کنند. به‌عنوان مثال: یک سازمان با تعدادی محقق و دانشمند که توانایی استفاده بهینه از علم خود در آن حوزه کاری را داشته باشند، منابع غیر قابل تقلیدی را به‌وجود آورده‌اند که به ماهیت تاریخی سرمایه انسانی آن سازمان بستگی دارد.

در ضمن سازمانی که دارای فرهنگی قوی و با ارزش باشد که طی مراحل اولیه تاریخی ساخته شده، درگذر زمان به پایداری و ثبات رسیده باشد، دارای منبعی است که به دلیل ماهیت تاریخی خود توسط سایرین قابل کپی برداری نیست و می‌تواند به‌عنوان منبعی جهت کسب مزیت رقابتی پایدار عمل کند.

د) غیر قابل جایگزینی (جانشین‌ناپذیری): آخرین خصوصیت یک منبع برای کسب مزیت رقابتی پایدار این است که هیچ جانشین کمیاب و غیر قابل تقلیدی برای آن وجود نداشته باشد؛ زیرا اگر معادلی برای منابع مورد نظر وجود داشته باشد، آنگاه به‌کارگیری راهبردهای مورد نظر با استفاده از منابع جانشین برای سایر سازمان‌ها امکان‌پذیر می‌شود [۲۳].

عوامل موفقیت در فروش. با بررسی مطالعات انجام شده در زمینه عملکرد فروش در ادبیات خصوصاً در صنعت بیمه و فروش بیمه‌های عمر که ماهیتی متفاوت از دیگر بیمه‌ها دارد، سه گروه از عوامل در موفقیت فروش نقش دارند. این سه عامل عبارت‌اند از:

- متغیرهای محیطی [۱۲، ۱۴]

- عوامل شخصی مربوط به فروشنده [۱۱، ۱۲، ۱۴، ...]

- دانش‌ها و مهارت‌های فروشنده [۴، ۱۲، ۱۴، ...]

در ادامه به بررسی هر یک از این متغیرها پرداخته می‌شود.

متغیرهای محیطی. عواملی هستند که فروش فروشنده را تحت تأثیر قرار می‌دهند ولی فروشنده قادر نیست این متغیر را تغییر داده یا آنها را تعدیل نماید. با توجه به متغیر و غیرقابل کنترل بودن این عوامل، مطالعات اندکی به بررسی این عوامل و نقش آنها در فروش موفق پرداخته‌اند. در واقع متغیرهای محیطی عوامل خارج از کنترل فروشنده هستند. مثلاً طبق مقررات شرکت‌های بیمه، فروشندگان نمی‌تواند بیش از ۵۰٪ پرتفوی فروششان را به حق بیمه‌های مربوط به بیمه‌های شخص ثالث اختصاص دهند. مثال دیگر زمانی است که رکود اقتصادی بر کشور حاکم شده و یا سطح عمومی درآمدهای افراد در یک کشور به‌طور کلی کاهش یافته است. در چنین زمانی فروش یک نماینده بیمه نیز کاهش می‌یابد [۱۲].

سیدجوادین (۱۳۸۵) فناوری، عوامل فرهنگی، عوامل اجتماعی، وضعیت جغرافیایی، عوامل جمعیت شناختی، قوانین و مقررات حکومتی را مهم‌ترین عوامل محیطی تأثیرگذار بر عملکرد فروش می‌داند. هرچند فروشنده قادر نیست شرایط محیطی را عوض کند ولی درک این شرایط به او کمک می‌کند تا جهت‌گیری‌های خود یا رویه‌هایش را تغییر داده و از این طریق تهدیدهای محیطی را تبدیل به فرصت کرده یا آنها را کاهش دهد [۱۴].

عوامل شخصی مربوط به فروشنده. این عوامل خود به سه دسته تقسیم‌بندی می‌شود:

الف) نگرش فروشنده [۱۴، ۱۷]

ب) ویژگی‌های شخصیتی فروشنده [۱۱، ۲۵، ۳۱]

ج) ظاهر فروشنده [۱۲]

نگرش فروشنده. فرآیند شناختی پیچیده‌ای است که برای تبیین رفتار انسان در سازمان به کار می‌رود. نگرش مجموعه‌ای از اعتقادات، عواطف، و نیت رفتاری نسبت به یک شیء، شخص و یا واقعه است. نگرش‌ها پیش‌بینی‌کننده خوبی برای رفتارهای کاری در سازمان‌اند [۱۷].

اما نگرش فروشنده همان زاویه دیدی است که او در مورد متغیرهای پیرامونش و نیز در مورد خودش دارد. نگرش همان عینکی است که فروشنده با آن جهان را تماشا می‌کند. اگر او خوش‌بین یا بدبین باشد یا طرز تلقی خاصی نسبت به مشتریانش داشته باشد؛ این موضوع به شدت بر موفقیتش تأثیر می‌گذارد [۱۴].

قلی پور [۱۷] مهم‌ترین نگرش‌های کاری را که بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار است رضایت شغلی، تعهد سازمانی، و رفتارهای شهروندی سازمانی می‌داند.

ویژگی‌های شخصیتی فروشندگان. یکی از مهمترین عواملی که در بیشتر مطالعات انجام شده بر روی عملکرد فروش مورد تأکید قرار گرفته است، عوامل شخصیتی است. ویژگی‌های شخصیتی از سوی چرچیل و همکارانش (۱۹۸۵) به‌عنوان ویژگی‌های روانشناختی که توانایی فرد را برای عملکرد بهبود می‌دهد شناخته می‌شوند [۲۵].

وایلی و کارولین (۱۹۹۷) مناسب بودن ویژگی‌های شخصیتی را به‌عنوان توانایی‌های فردی و قابلیت‌های ذهنی مناسبی که فرد برای انجام وظایف فروش دارد تعریف می‌کنند [۳۳]. رایبیز [۱۱] شخصیت را مجموعه‌ای از ویژگی‌های روانشناختی می‌داند که ما از آن برای دسته‌بندی اشخاص استفاده می‌کنیم. دانشمندان بازاریابی جزئیات شخصیتی به ویژه در انتخاب و استخدام کارکنان را بسیار حائز اهمیت می‌دانند. والکر، چرچیل، و فورد (۱۹۷۷) با تحقیقاتی دربارهٔ رابطهٔ عوامل شخصیتی با عملکرد فروش اولین چهارچوب نظری ابعاد عملکرد فروش را منتشر کردند. این مطالعات توسط لامونت و لانداستورم (۱۹۷۷) که روابط میان چند مؤلفهٔ فردی و متغیرهای شخصیتی و عملکرد فروش فروشندگان را مورد مطالعه قرار دادند، تأیید شد. همچنین مطالعات دیگری توسط مازلو (۱۹۷۰)، هولنیک و همکاران (۱۹۸۸)، ویلیامز و کلین (۱۹۸۸)، دیون و همکاران (۱۹۹۵) دربارهٔ رابطهٔ میان شخصیت و عملکرد شغلی انجام شده است که همهٔ آنها رابطهٔ معنادار میان ویژگی‌های شخصیتی با عملکرد را تأیید می‌کنند [۳۱].

ویژگی‌های ظاهری. در این زمینه مطالعات خاصی انجام نگرفته است، اما رستمی [۱۲] به تفصیل به بررسی این عامل در موفقیت فروش پرداخته است. از نظر او بیشترین اثر ظاهر فروشنده در لحظات اولیهٔ مذاکره یا آشنایی فروشنده و مشتری بروز می‌کند. هرچند معمولاً در ابتدای آشنایی افراد جلوه ظاهری می‌تواند عاملی تأثیرگذار باشد ولی امتداد رابطه و تقویت آن عمدتاً به خصوصیت شخصیتی فرد و نگرش‌های او بستگی دارد. بنابراین فروشندگان باید همیشه به جلوهٔ ظاهری توجه کنند و همواره برای بهتر کردن آن بکوشند. این نکته نیز قابل ذکر است که توجه بیش از حد به ظاهر و نگرانی در مورد آن نیز می‌تواند فروشنده را با مشکل مواجه سازد.

دانش و مهارت‌های فروشندگان. دانش و مهارت‌های فروشندگان را می‌توان در سه بخش جداگانه بررسی نمود:

الف) دانش و مهارت‌های عمومی [۱۴، ۲۸، ۳۲]

ب) دانش مشتری [۴، ۱۲، ۲۴]

ج) دانش محصول [۱۲]

دانش و مهارت‌های عمومی. تعدادی از مطالعات به دنبال بررسی نقش مهارت‌های فروشندگان در عملکرد فروش بوده‌اند. سیدجوادین (۱۳۸۵) مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های تصمیم‌گیری، مهارت‌های اجرایی، مهارت‌های انسانی، تحصیلات و تجربه را در شمار مهمترین مهارت‌هایی می‌داند که فروشندگان باید از آن برخوردار باشند [۱۴].

همچنین لاگرانژ و رود (۲۰۰۱) به دنبال بررسی توانایی‌های شناختی بر روی عملکرد فروش فروشندگان بیمه بودند. منظور از توانایی‌های شناختی قابلیت هفت‌گانه فهم زبانی، سلیس صحبت کردن، توانایی شمردن، تجسم فضایی، حافظه، درک اشکال و ترکیبات، و استدلال استنتاجی می‌باشد. هرچند آنها در مطالعه خود تنها به بُعد توانایی در استدلال و قدرت زبانی متقاعد کردن افراد پرداختند، ولی برخلاف انتظار هیچ رابطه معناداری میان این قابلیت و عملکرد فروش پیدا نکردند [۲۸].

تعدادی از مطالعات به دنبال بررسی رابطه دانش فردی فروشندگان بیمه و عملکرد فروش آنها بوده‌اند. ترنر (۲۰۰۷) در مطالعه خود چندین عامل تأثیرگذار بر فروش بیمه‌های عمر دفاتر بیمه را مورد بررسی قرار داد که در تحقیق او تحصیلات رسمی، تحصیلات حرفه‌ای، و آموزش تأثیر معناداری بر روی میزان فروش بیمه‌های عمر نداشت. ولی عواملی چون حیطة کنترل برای مدیریت و عملکرد گذشته مؤثرترین عوامل برای موفقیت در عملکرد فروش بیمه نامه‌های عمر بوده‌اند [۳۲].

دانش مشتری. یکی از مهمترین عواملی که در عملکرد فروش می‌تواند تأثیر بگذارد، برخوردار بودن فروشندگان از دانش مشتری و در واقع شناخت رفتار مصرف‌کننده است. منظور از رفتار مصرف‌کننده، رفتارهایی است که یک مصرف‌کننده برای رفع نیازهایش قبل، در حین و یا پس از خرید یک محصول یا خدمت از خود نشان می‌دهد. مطالعه رفتار مصرف‌کننده در حقیقت همان مطالعه افراد است. برای پاسخگویی به اینکه این افراد چگونه منابع در اختیار خود را (زمان، پول، و...) برای مصرف کالاها و خدمات مورد نیازشان (چه چیزی؟ چرا؟ چه وقت؟ کجا؟ و چگونه؟) صرف می‌کنند. به‌عنوان یک فروشنده بیمه برای ما مهم است که بدانیم افراد چرا و چگونه

تصمیم به خرید یک بیمه‌نامه می‌گیرند؟ اگر یک فروشنده بیمه بتواند رفتار مشتریان را بفهمد، قادر خواهد بود رفتار و عکس‌العمل‌های آتی آنان را در مقابل عوامل اطلاعاتی و محیطی حدس زده و پیش‌بینی کند، سپس استراتژی‌های خود را بر این اساس تنظیم کند [۱۲].

برخی از مطالعات به نقش شناخت رفتار مصرف‌کننده و جهت‌دهی به آن به منظور بهبود عملکرد فروش اشاره می‌کنند. به این دلیل که خریدهای مصرف‌کنندگان به شدت تحت تأثیر خصوصیات فرهنگی، اجتماعی، شخصی و روانی آنان قرار دارد. اگرچه اکثر این عوامل از حیطة نظارت فروشنده خارج هستند، اما با وجود این توجه به آنها حائز اهمیت است [۴].

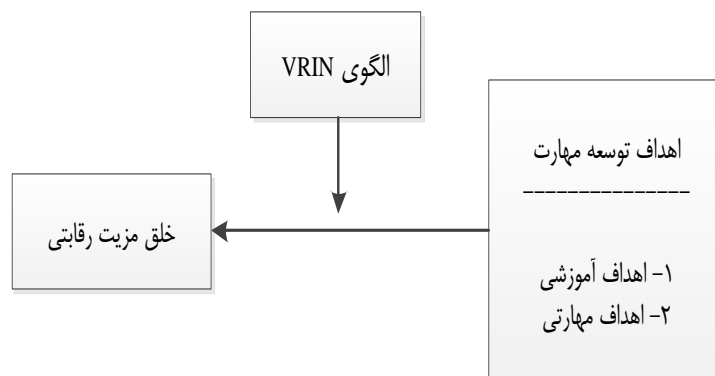
باقری در پژوهش خود از متغیرهای رفتار مصرف‌کننده به‌عنوان عامل تأثیرگذار در عملکرد فروش بیمه‌نامه‌های عمر نام می‌برد. همچنین براون و پیترسون در تحقیق خود به عواملی مانند رضایت شغلی، تحصیلات، و نوع شغل به‌عنوان عواملی که در جهت‌گیری رفتار مصرف‌کننده نقش دارند، اشاره می‌کند [۲۴].

دانش محصول. فروشنده‌گی هنر متقاعد ساختن دیگران است. فروشنده‌ای که خدمات بیمه را به مشتریان می‌فروشد در حال ارائه محصول یا خدمات بیمه است. ولی متأسفانه این خدماتی که به مشتریان عرضه می‌شود ملموس و مشهود نیستند. در واقع او چیزی را می‌فروشد که احساس یا مشاهده یا آزمایش و بررسی دقیق آن برای مشتری امکان‌پذیر نیست. این محدودیت‌ها باعث می‌شود کار متقاعدسازی بسیار سخت‌تر از زمانی باشد که فروشنده، یک محصول یا کالای مشهور را به خریداران عرضه می‌کند. وجود این خصوصیت و ویژگی باعث گردیده فروش خدمات بیمه در سراسر دنیا جزو مشاغل سخت و دشوار به حساب آید [۱۲].

مدل و سؤال‌های پژوهش. این پژوهش، ابتدا با بررسی پژوهش‌های قبلی، به دسته‌بندی شاخص‌های مرتبط با اثربخشی توانمندسازی فروشندگان می‌پردازد. اصلی‌ترین پرسش‌های پژوهش حاضر عبارت‌اند از:

- * اثربخشی روش‌های توسعه مهارت فروشندگان بیمه‌های عمر از دیدگاه RBV چگونه است؟
- * مهارت‌های مورد نیاز فروشندگان بیمه‌های عمر چیست؟
- * عوامل مرتبط با اثربخشی استفاده از روش‌های مختلف آموزشی در ارتقاء مهارت‌های فروش فروشندگان بیمه عمر در صنعت بیمه کدامند؟

براساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش که در بخش‌های قبل آورده شد چارچوب مفهومی تحقیق در شکل شماره ۱ ارائه شده است.



نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق

عناصر اصلی چارچوب مفهومی براساس مدل ارائه شده عبارت‌اند از: ۱. مزیت رقابتی با توجه به رویکرد RBV، ۲. انواع روش‌های آموزش کارکنان، و ۳. ویژگی‌های سرمایه انسانی. مجموع این عوامل می‌توانند منجر به کسب مهارت‌های مناسب فروشندگی شود به گونه‌ای که برای شرکت بیمه مزیت رقابتی خلق نماید.

هرکدام از عوامل اصلی فوق شامل عناصر و عوامل دیگری است که در جدول عوامل و شاخص‌های مدل مفهومی به‌طور خلاصه ارائه خواهد شد.

جدول ۳. عوامل و شاخص‌های مدل مفهومی

عامل	شاخص‌های مورد استفاده در تحلیل	پیشینه تحقیق
ویژگی رقابتی	دارایی‌های فیزیکی	[۷، ۱۶، ۲۳، ۲۶، ۳۰]
	دارایی‌های مالی	
	سرمایه انسانی	
	دارایی‌های نامشهود	
انواع روش‌های آموزش	روش‌هایی که هدف از آنها ارائه اطلاعات است	[۱، ۱۴]
	روش‌های شبیه‌سازی	[۱، ۱۳، ۱۴]
	روش‌های آموزش ضمن خدمت	[۱، ۱۴، ۲۲]
ویژگی‌های سرمایه انسانی	عوامل شخصی مربوط به فروشنده	[۳، ۴، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۷، ۱۹، ۲۴، ۲۵، ۲۸، ۲۹، ۳۱، ۳۳، ۳۴]
	دانش و مهارت‌های فروشنده	[۳۴]

۳. روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، تحقیقی توصیفی - پیمایشی است. با توجه به ماهیت تحقیق، جامعه آماری در درجه اول شامل تمامی فروشندگان بیمه در نمایندگی‌های بیمه ایران و در درجه دوم دیگر فعالان بیمه‌ای شهر تهران که به نوعی در امر فروشنده‌گی بیمه‌نامه‌های عمر آشنایی و تجربه دارند، خواهد بود. به‌طور کلی در حال حاضر ۲۷۹۵ نمایندگی و ۲۸ شعبه بیمه ایران در شهر تهران وجود دارد.

بنا بر فرمول کرجسی و مورگان^۱، حجم نمونه ۳۸۴ نفر تعیین شد. برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز تحقیق از پرسشنامه، به‌عنوان یکی از متداول‌ترین ابزارهای سنجش در تحقیقات

1. Krejcie and Morgan

پیمایشی استفاده شد که تعداد ۴۰۰ پرسشنامه توزیع گردید و پس از جمع‌آوری، ۲۱۱ پرسشنامه صحیح جهت استخراج داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت.

در بخش اول پرسشنامه، اهداف آموزش فروشندگان بیمه در قالب سه بخش شامل بهبود نگرش فروشندگان بیمه به موضوع فروش، ایجاد مهارت‌ها و ظرفیت لازم در فرد فروشنده و در نهایت توسعه قابلیت و توان فردی در به کارگیری آموخته‌ها به کمک طیف لیکرت مورد ارزیابی قرار گرفت.

در بخش دوم پرسشنامه، مهارت‌های مربوط به فروشندگی بیمه شامل مهارت‌های عمومی، دانش مربوط به محصول، و دانش مربوط به مشتری مورد بررسی قرار گرفت و از بیمه‌گران و فعالان شرکت بیمه ایران در مورد رتبه‌بندی این مهارت‌ها سؤال شد.

در بخش سوم پرسشنامه، هدف‌های آموزشی و توسعه مهارت‌های فروشندگان بیمه عمر شرکت بیمه ایران در قالب چارچوب VRIN مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. اهداف و توسعه مهارت‌ها که شمار آنها به ۶ مورد می‌رسید، در چهار وضعیت ارزش (V)، کمیابی (R)، غیرقابل تقلید بودن (I) و غیر قابل جایگزین شدن (N) مورد پرسش واقع شدند.

در این تحقیق جهت بررسی میزان روایی پرسشنامه از روش اعتبار محتوا که از گروه روش‌های تعیین روایی منطقی است استفاده شده است. در این حالت کمیت و کیفیت سؤالات از نظر خبرگان مورد بررسی قرار گرفت. بدین ترتیب که پس از تهیه پرسشنامه با ترتیب دادن چند مصاحبه و کسب نظرات افراد، اصلاحات لازم به عمل آمده و بدین طریق اطمینان حاصل شد که پرسشنامه همان خصیصه مورد نظر را مورد سنجش قرار می‌دهد.

همچنین برای محاسبه پایایی پرسشنامه، بر اساس تعداد ۲۵ عدد پرسشنامه اولیه که جمع‌آوری شد، ضریب آلفای کرونباخ در بخش اول پرسشنامه برابر با ۰/۸۰۷، در بخش دوم برابر با ۰/۸۴۷ و در بخش سوم برابر با ۰/۸۵۹ به دست آمد، که برای پرسشنامه مذکور مطلوب می‌باشد. در این پژوهش، جهت تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسشنامه و آزمون سؤالات از آزمون میانگین t و آزمون فریدمن و تحلیل واریانس استفاده شده است.

۴. تحلیل یافته‌ها

تحلیل توصیفی اطلاعات کلی پاسخ‌دهندگان. در ابتدای تحلیل داده‌های پرسشنامه‌ها، با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف لازم است نرمال بودن داده‌های به دست آمده از پرسشنامه‌ها مورد بررسی قرار گیرد. سپس اطلاعات کلی پاسخ‌دهندگان شامل سن، سابقه کار بیمه‌ای، جنسیت، و سمت فعلی آنان مورد سؤال قرار گرفت. خلاصه وضعیت داده‌های استخراج شده بر اساس معیارها به شرح جدول شماره ۳ در ذیل ارائه می‌شود:

جدول ۳. خلاصه اطلاعات پاسخ‌دهندگان پرسشنامه‌ها

جنسیت	سابقه کار	سن	شعبه	تعداد
۲۱۱	۲۱۱	۲۱۱	۲۱۱	۲۱۱
۱/۴۷	۲/۳۷	۳۴/۷۵	۳۳/۱۷	میانگین
۰/۵۰۰	۱/۰۴۹	۷/۵۸۹	۱۴/۲۷۱	انحراف معیار
۱	۱	۲۰	۱	کمینه
۲	۴	۶۰	۴۵	بیشینه

همچنین از ۲۱۱ نفر پرسشنامه‌ای که مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت، شامل ۱۱۲ نفر مرد و ۹۹ نفر زن بود. به عبارتی ۵۳٪ مرد و ۴۷٪ زن بودند. در مورد سابقه کار نیز، بیشترین آمار مربوط به سابقه میان ۵ تا ۱۰ سال بود که بیش از ۳۳٪ نمونه را شامل می‌شد. افراد با سابقه کار کمتر از ۵ سال و سابقه کار میان ۱۰ تا ۱۵ سال هر کدام تقریباً ۲۴٪ نمونه بودند و افراد با سابقه کار بیش از ۱۵ سال نیز تقریباً ۲۰٪ نمونه را تشکیل دادند.

تحلیل آماری وضعیت اهداف آموزش فروشندگان بیمه. با توجه به وضعیت اهداف آموزش فروشندگان بیمه و نیز آزمون فریدمن جهت بررسی میزان هم رتبه بودن آنها ملاحظه گردید که مطابق با اطلاعات به دست آمده، فرض هم رتبه بودن آنها رد می‌شود. همچنین تجزیه و تحلیل تکمیلی نشان داد که از دیدگاه پاسخ‌دهندگان هدف ایجاد مهارت‌ها و ظرفیت‌های لازم در فروشندگان بیمه جهت کسب دانش و تخصص مورد نیاز کار فروشندگی در اولویت اول اهداف آموزش قرار دارد.

جدول ۴. وضعیت اهداف آموزش فروشندگان بیمه

ردیف	اهداف آموزش فروشندگان بیمه	رتبه میانگین (آزمون فریدمن)	میانگین	رتبه
۱	بهبود نگرش فروشندگان به موضوع فروش و ایجاد علاقه به فراگیری مباحث مرتبط با فروش بیمه	۲/۱۴	۲/۱۳	۲
۲	ایجاد مهارت و ظرفیت لازم در فرد برای کسب دانش و تخصص مورد نیاز جهت فروشندگی بیمه	۱/۷۱	۱/۷۱	۱
۳	توسعه قابلیت فردی در به کارگیری آموخته‌ها به منظور کسب سرآمدی و ارائه الگوی موفق فروشندگی	۲/۱۵	۲/۱۵	۳

همچنین با توجه به وضعیت توسعه مهارت‌های فروشندگان بیمه ملاحظه گردید که مطابق با اطلاعات به دست آمده، از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، مهارت‌ها و تخصص‌های لازم در زمینه دانش مربوط به محصول در اولویت اول مهارت‌های مورد نیاز فروشندگی قرار دارد.

جدول ۵. وضعیت توسعه مهارت‌های مورد نیاز فروشندگی بیمه

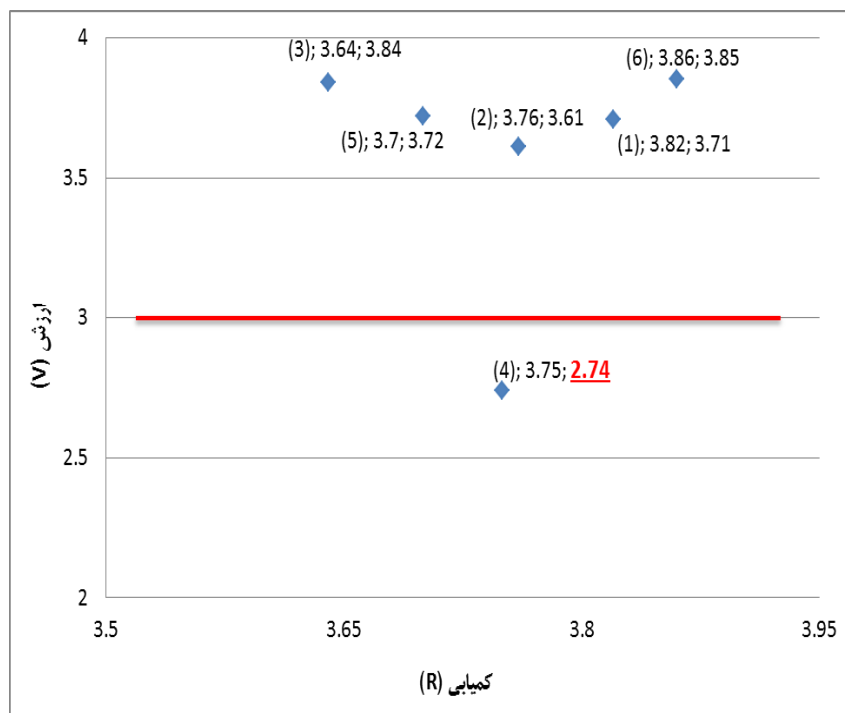
ردیف	مهارت‌های مورد نیاز فروشندگی بیمه	رتبه میانگین (آزمون فریدمن)	میانگین	رتبه
۱	مهارت‌های عمومی فروش که هر فروشنده ای می‌بایست از آن برخوردار باشد	۲/۱۹	۲/۲۰	۳
۲	مهارت‌ها و تخصص‌های لازم در زمینه دانش مربوط به محصول در صنعت بیمه و بیمه عمر	۱/۶۳	۱/۶۹	۱
۳	مهارت‌ها و تخصص‌های لازم در زمینه دانش مربوط به مشتری در صنعت بیمه	۲/۱۳	۲/۱۴	۲

در بخش سوم پرسشنامه، ارزیابی آموزش و توسعه مهارت‌های فروشندگان بیمه و تأثیر آن بر خلق مزیت‌های رقابتی برای شرکت بیمه ایران بر اساس چارچوب VRIN صورت گرفت.

جدول ۶. نتایج بررسی تأثیر اهداف و مهارت‌های فروشندگان بر خلق مزیت رقابتی با الگوی VRIN

نتیجه	آماره آزمون t	انحراف معیار	میانگین	معیار	تفسیر
تأیید	۱۱/۷۶۶	۱/۰۱۲	۳/۸۲	بهبود نگرش و ایجاد علاقه به فروش در میان فروشندگان	۱-۱
تأیید	۱۰/۰۴۲	۱/۰۹۷	۳/۷۶	ایجاد مهارت‌ها و ظرفیت لازم در فرد	
تأیید	۹/۲۳۶	۱/۰۰۶	۳/۶۴	توسعه قابلیت در به کارگیری آموخته‌ها و ارائه الگوهای موفق	۱-۲
تأیید	۱۰/۴۰۱	۱/۰۴۶	۳/۷۵	توسعه مهارت‌های عمومی فروشندگان بیمه	
تأیید	۱۰/۰۵۸	۱/۰۰۶	۳/۷۰	توسعه دانش و مهارت‌های مرتبط با مشتری در فروشندگان	۱-۳
تأیید	۱۲/۹۷۳	۰/۹۶۰	۳/۸۶	توسعه دانش و مهارت‌های مرتبط با محصول در فروشندگان	
تأیید	۱۱/۴۰۸	۰/۸۹۹	۳/۷۱	بهبود نگرش و ایجاد علاقه به فروش در میان فروشندگان	۱-۴
تأیید	۷/۴۴۳	۱/۱۸۴	۳/۶۱	ایجاد مهارت‌ها و ظرفیت لازم در فرد	
تأیید	۱۳/۲۹۱	۰/۹۱۷	۳/۸۴	توسعه قابلیت در به کارگیری آموخته‌ها و ارائه الگوهای موفق	۱-۵
رد	-۳/۲۶۴	۱/۱۶۰	۲/۷۴	توسعه مهارت‌های عمومی فروشندگان بیمه	
تأیید	۱۰/۴۷۲	۰/۹۹۳	۳/۷۲	توسعه دانش و مهارت‌های مرتبط با مشتری در فروشندگان	۱-۶
تأیید	۱۲/۳۳۲	۱/۰۰۷	۳/۸۵	توسعه دانش و مهارت‌های مرتبط با محصول در فروشندگان	
تأیید	۱۲/۴۴۱	۰/۹۳۵	۳/۸۰	بهبود نگرش و ایجاد علاقه به فروش در میان فروشندگان	۱-۷
تأیید	۸/۳۲۲	۱/۰۵۶	۳/۶۱	ایجاد مهارت‌ها و ظرفیت لازم در فرد	
رد	-۲/۱۰۲	۱/۲۱۲	۲/۸۲	توسعه قابلیت در بکارگیری آموخته‌ها و ارائه الگوهای موفق	۱-۸
تأیید	۸/۸۵۹	۰/۹۸۷	۳/۶۰	توسعه مهارت‌های عمومی فروشندگان بیمه	
تأیید	۱۱/۵۶۶	۱/۰۱۲	۳/۸۱	توسعه دانش و مهارت‌های مرتبط با مشتری در فروشندگان	۱-۹
تأیید	۱۳/۹۴۶	۰/۸۵۴	۳/۸۲	توسعه دانش و مهارت‌های مرتبط با محصول در فروشندگان	
تأیید	۹/۰۶۳	۰/۹۳۴	۳/۵۸	بهبود نگرش و ایجاد علاقه به فروش در میان فروشندگان	۱-۱۰
تأیید	۹/۹۹۹	۱/۰۶۷	۳/۷۳	ایجاد مهارت‌ها و ظرفیت لازم در فرد	
تأیید	۱۰/۶۵۱	۱/۰۵۴	۳/۷۷	توسعه قابلیت در بکارگیری آموخته‌ها و ارائه الگوهای موفق	۱-۱۱
تأیید	۱۰/۵۰۲	۰/۹۶۶	۳/۷۲	توسعه مهارت‌های عمومی فروشندگان بیمه	
رد	-۳/۲۳۰	۱/۱۹۴	۲/۷۳	توسعه دانش و مهارت‌های مرتبط با مشتری در فروشندگان	۱-۱۲
تأیید	۱۱/۵۶۰	۰/۹۵۳	۳/۷۶	توسعه دانش و مهارت‌های مرتبط با محصول در فروشندگان	

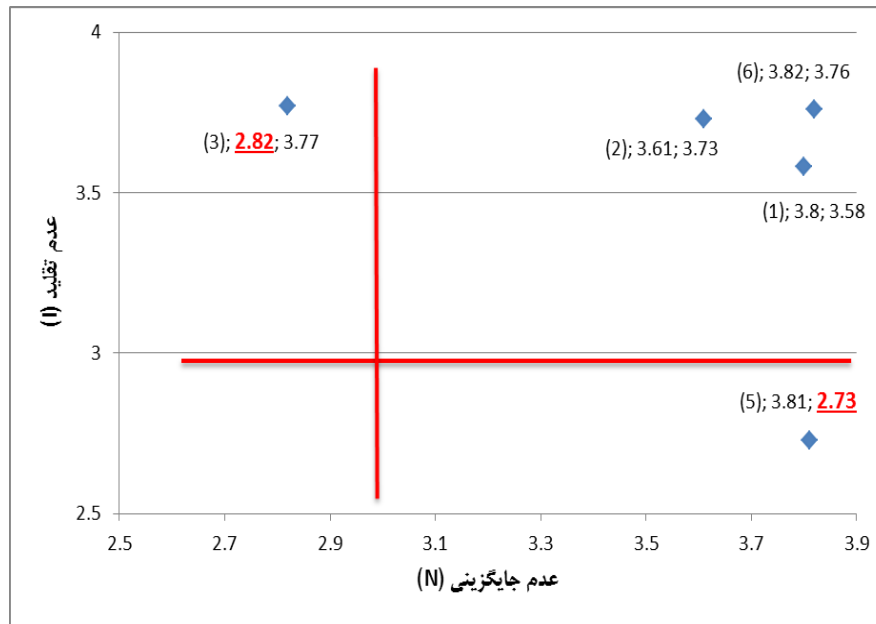
تأثیر آموزش و توسعه مهارت فروشندگان بر خلق مزیت رقابتی بر اساس چارچوب VRIN. در جدول شماره ۶، شش هدف آموزشی و توسعه مهارت فروشندگان بیمه عمر شرکت بیمه ایران توسط پاسخ‌دهندگان مورد ارزیابی قرار گرفته است. حال به کمک ماتریس‌های IP (اهمیت و عملکرد) نسبت به تقلیل آنها برای انتخاب مهمترین منابع و توانمندی‌ها و ساده‌تر شدن ادامه تحقیق اقدام می‌نماییم.



نمودار ۲. تأثیر آموزش فروشندگان بیمه بر روی بردار VR

با توجه به نمودار VR تنها ۵ مورد از اهداف و توسعه مهارت‌های فروشندگان شرکت بیمه ایران دارای هر دو ویژگی ارزشمندی و کمیابی می‌باشند. با توجه به نمودار فوق عامل "خلق ارزش به وسیله توسعه مهارت‌های عمومی فروشندگان بیمه" با توجه به اینکه یکی از متغیرهای آن کمتر از ۳ می‌باشد، از ادامه تحقیق کنار گذاشته می‌شود.

سپس خروجی نمودار شماره ۱ که مشتمل بر بهبود نگرش فروشندگان بیمه، ایجاد مهارت‌ها و ظرفیت لازم در فرد فروشنده، توسعه قابلیت و توان فردی، مهارت‌ها و تخصص‌های لازم در زمینه دانش مربوط به محصول، و مهارت‌ها و تخصص‌های لازم در زمینه دانش مربوط به مشتری در صنعت بیمه جهت آزمون بعدی توسط شاخص‌های غیر قابل تقلید بودن (I) و غیر قابل جایگزین شدن (N) در نمودار IN قرار داده می‌شوند.



نمودار ۲. تأثیر آموزش فروشندگان بیمه بر روی بردار IN

با توجه به نمودار فوق ملاحظه می‌گردد که شاخص‌های توسعه قابلیت و توان فردی در به کارگیری آموخته‌ها و نیز مهارت‌ها و تخصص‌های لازم در زمینه دانش مربوط به محصول دارای میانگین کمتر از ۳ می‌باشند و بنابراین حذف می‌گردند. مابقی شاخص‌های فوق که هم ارزشمند و هم کمیاب هستند حداقل دارای یکی از شاخص‌های غیر قابل تقلید بودن و یا غیر قابل جایگزین شدن می‌باشند. بنابر این هر دو هدف اول آموزشی فروشندگان بیمه در پرسشنامه شامل: ۱. بهبود نگرش فروشندگان بیمه به موضوع فروش و ایجاد اشتیاق و علاقه به فراگیری مباحث مرتبط با فروش بیمه؛ و ۲. ایجاد مهارت‌ها و ظرفیت لازم در فرد فروشنده برای کسب دانش و تخصص مورد نیاز جهت کار فروشندگی بیمه، به علاوه توسعه مهارت سوم فروشندگی بیمه در پرسشنامه یعنی ۳. مهارت‌ها و تخصص‌های لازم در زمینه دانش مربوط به مشتری در صنعت بیمه دارای توان رقابتی برای سازمان می‌باشند و برای شرکت بیمه ایران خلق مزیت رقابتی می‌نمایند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

برای دستیابی به اهداف و جمع‌آوری داده‌های پژوهش از روش پرسشنامه استفاده گردید، برای این کار ابتدا پرسشنامه‌ای با تعداد ۳۴ سؤال طراحی گردید. پرسش‌نامه مذکور از سه بخش

تشکیل شده که بخش اول به بررسی اهداف آموزش فروشندگان بیمه عمر در شرکت بیمه ایران پرداخته، و بخش دوم توسعه مهارت فروشندگان بیمه سازمان مذکور را مورد بررسی قرار داده است. بخش سوم پرسشنامه نیز به بررسی تأثیر برآورده شدن هر یک از اهداف آموزش فروشندگان و توسعه مهارت‌ها بر خلق مزیت رقابتی برای شرکت بیمه ایران پرداخته است.

در بخش اول ابتدا جهت کسب اطلاعات شخصی پاسخ‌دهندگان تعداد ۴ سؤال و سپس سؤالات مربوط به اهداف آموزشی مطرح گردید. سؤالات شخصی پرسشنامه شامل: سن، سابقه کار، جنسیت، و سمت بود. اهداف آموزشی نیز شامل: ۱. بهبود نگرش فروشندگان بیمه به موضوع فروش و ایجاد اشتیاق و علاقه به فراگیری مباحث مرتبط با فروش بیمه؛ ۲. ایجاد مهارت‌ها و ظرفیت لازم در فرد فروشنده برای کسب دانش و تخصص مورد نیاز جهت کار فروشنده بیمه؛ و ۳. توسعه قابلیت و توان فردی در به‌کارگیری آموخته‌ها به منظور کسب سرآمدی در فروش و ارائه الگوهای موفق فروشنده بیمه می‌باشد.

نتایج حاصل از تحلیل این بخش نشان داد که از ۲۱۱ پرسشنامه بررسی شده که شامل ۱۱۲ مرد و ۹۹ زن می‌باشد، هدف "ایجاد مهارت‌ها و ظرفیت لازم در فرد فروشنده برای کسب دانش و تخصص مورد نیاز جهت کار فروشنده بیمه" در رتبه اول اهمیت قرار دارد. پس از آن هدف "بهبود نگرش فروشندگان بیمه به موضوع فروش و ایجاد اشتیاق و علاقه به فراگیری مباحث مرتبط با فروش بیمه" در رتبه دوم و "توسعه قابلیت و توان فردی در به‌کارگیری آموخته‌ها به منظور کسب سرآمدی در فروش و ارائه الگوهای موفق فروشنده بیمه" نیز در رتبه سوم قرار دارد.

بخش دوم پرسش‌نامه برای بررسی توسعه مهارت‌های فروش فروشندگان بیمه عمر شرکت بیمه ایران طراحی شد. مهارت‌های فروش فروشندگان شامل: ۱. مهارت‌های عمومی فروش که هر فروشنده‌ای می‌بایست از آن برخوردار باشد؛ ۲. مهارت‌ها و تخصص‌های لازم در زمینه دانش مربوط به محصول در صنعت بیمه و بیمه عمر؛ و ۳. مهارت‌ها و تخصص‌های لازم در زمینه دانش مربوط به مشتری در صنعت بیمه می‌باشد.

نتایج حاصل از تحلیل این بخش نشان داد که توسعه "مهارت‌ها و تخصص‌های لازم در زمینه دانش مربوط به محصول در صنعت بیمه و بیمه عمر" در رتبه نخست قرار دارد. پس از آن توسعه "مهارت‌ها و تخصص‌های لازم در زمینه دانش مربوط به مشتری در صنعت بیمه" در رتبه دوم و نهایتاً توسعه "مهارت‌های عمومی فروش که هر فروشنده‌ای می‌بایست از آن برخوردار باشد" در رتبه سوم اهمیت قرار دارد.

در بخش سوم پرسشنامه، هدف‌های آموزشی و توسعه مهارت‌های فروشندگان بیمه عمر شرکت بیمه ایران در قالب چارچوب VRIN مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. اهداف و

توسعه مهارت‌ها که شمار آنها به ۶ مورد می‌رسید، در چهار وضعیت ارزش (V)، کمیابی (R)، غیرقابل تقلید بودن (I) و غیر قابل جایگزین شدن (N) مورد پرسش واقع شدند. یافته‌های این بخش حاکی از این است که کلیه اهداف و توسعه مهارت‌های شرکت ارزشمند می‌باشد. از مجموع اهداف و توسعه مهارت‌ها به جز توسعه مهارت‌های عمومی فروشندگان بیمه، مابقی نسبتاً از ویژگی کمیابی نیز بهره‌مند بودند. بنابراین برای استخراج اولیه منابع و توانمندی‌هایی که هم ویژگی ارزشمندی و هم ویژگی کمیابی را دارا باشند، امتیازات حاصله در نمودار IP درج گردید و خروجی مذکور پنج مهارت و توسعه مهارت را معرفی نمود. این اهداف توسعه مهارت‌ها عبارت‌اند از: ۱. بهبود نگرش و ایجاد علاقه به فروش در میان فروشندگان شرکت بیمه؛ ۲. ایجاد مهارت‌ها و ظرفیت لازم در فرد فروشنده بیمه؛ ۳. توسعه قابلیت و توان فردی در بکارگیری آموخته‌ها و ارائه الگوهای موفق فروشنده؛ ۴. توسعه دانش و مهارت‌های مرتبط با مشتری در فروشندگان بیمه؛ ۵. توسعه دانش و مهارت‌های مرتبط با محصول در فروشندگان بیمه.

سپس پنج خروجی مربوطه در دو بعد دیگر چارچوب VRIN یعنی ویژگی غیرقابل تقلید بودن (I) و ویژگی غیر قابل جایگزینی (N) مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. داده‌ها در نمودار IP مربوطه درج و یافته‌ها حاکی از این بود که کلیه اهداف و توسعه مهارت‌های مرحله قبل به جز ۲ مورد، حداقل دارای یکی از ویژگی‌های غیرقابل تقلید بودن و یا غیر قابل جایگزینی هستند. بنابراین ۳ هدف و توسعه مهارت دارای توان رقابتی معرفی گردیدند. بنابراین اهداف و توسعه مهارت‌هایی که می‌توانند برای شرکت بیمه ایران خلق مزیت رقابتی نمایند عبارت‌اند از:

- ۱- بهبود نگرش فروشندگان بیمه به موضوع فروش و ایجاد اشتیاق و علاقه به فراگیری مباحث مرتبط با فروش بیمه؛
 - ۲- ایجاد مهارت‌ها و ظرفیت لازم در فرد فروشنده برای کسب دانش و تخصص مورد نیاز جهت کار فروشندگی بیمه؛
 - ۳- مهارت‌ها و تخصص‌های لازم در زمینه دانش مربوط به مشتری در صنعت بیمه.
- بر اساس تحقیقات ویلیبکر (۱۹۹۰) و یوان ژونگ (۲۰۰۱) که پنج عامل از مؤثرترین عوامل بر توانایی فروش را سازگاری، دانش مربوط به محصول، مهارت شنیداری، مهارت ارائه، و مهارت سؤال کردن می‌دانند، نتایج این تحقیق حاکی از تأیید یافته‌های ایشان بود. البته تحقیق حاضر در تکمیل تحقیقات ایشان، نقش نگرش فروشندگان را از منظر RBV و خلق مزیت رقابتی بررسی نموده است.

نتایج این تحقیق مؤید یافته‌های رستمی (۱۳۸۱) و قلی‌پور (۱۳۸۶) در زمینه اهمیت نگرش فروشندگان نیز می‌باشد. همچنین مطابق پژوهش‌های براون و پیترسون (۱۹۹۳) و نیلی (۱۳۷۸) که از متغیرهای رفتار مصرف‌کننده به‌عنوان عامل تأثیرگذار در عملکرد فروش بیمه‌نامه‌های عمر نام می‌برند، یافته‌های این پژوهش نیز حاکی از آن است که افزایش دانش فروشندگان در زمینه رفتارها و ویژگی‌های مشتریان می‌تواند به خلق مزیت رقابتی شرکت بیمه ایران کمک نماید. در نتایج تحقیق مقاره عابد (۱۳۸۷) نیز استراتژی مسئولیت‌پذیری و متعهد بودن فروشندگان بر عملکرد فروش، اثربخش ارزیابی نموده شد. نتایجی که ما در تحقیق حاضر به آن دست یافته‌ایم، مؤید نتایج تحقیق ایشان می‌باشد.

منابع

۱. آذیش، صلاح الدین (۱۳۸۹). بررسی شیوه های توانمندسازی شبکه فروش شرکت بیمه ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
۲. آزاد، منوچهر (۱۳۸۲). بررسی عوامل مؤثر بر فروش بیمه نامه های عمر و پس انداز توسط نمایندگان شرکت سهامی بیمه آسیا، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی.
۳. ابطحی، سید حسین (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
۴. باقری گیگل، اکبر (۱۳۸۴). بررسی عوامل مؤثر بر فروش بیمه های عمر با تأکید بر تجربه سایر کشورها و علل موفقیت بیمه گران استان خراسان، صنعت بیمه، شماره ۷۸.
۵. پیرانی باندر، علی (۱۳۹۰). بررسی عوامل تأثیرگذار بر موفقیت فروشندگان بیمه عمر و پس انداز در بیمه ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۶. حاجی پور، بهمن و مؤمنی، مصطفی (۱۳۸۸). بازشناسی رویکرد منبع محورنسبت به منابع سازمان و مزیت رقابتی پایدار، اندیشه مدیریت، سال سوم، شماره اول.
۷. حیدری، علی (۱۳۸۸). طراحی و تدوین مدل مفهومی سازه مزیت رقابتی در بنگاه های فعال در صنایع مبتنی بر فن آوری پیشرفته، رساله دکتری، دانشگاه تهران.
۸. خالقی، مریم (۱۳۸۵). نقش و جایگاه صنعت مشاوره در پویا کردن ارتباط صنعت و دانشگاه، رساله دکتری، دانشگاه شهید بهشتی.
۹. خسرو انجم، داود (۱۳۸۹). بررسی ارتباط بین قابلیت های سیستم های اطلاعاتی و عملکرد شرکت ها با استفاده از RBV، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
۱۰. دهنوی، خلیل (۱۳۸۷). ارزیابی انطباق آمیخته بازاریابی خدمات شبکه فروش بیمه با نیازهای مشتریان هدف، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
۱۱. رایینز، استیفن (۱۳۸۸). رفتار سازمانی - مفاهیم، نظریه ها، کاربردها، ترجمه محمد پارسائیان و علی اعرابی، تهران: انتشارات پژوهش های فرهنگی.
۱۲. رستمی، حمیدرضا (۱۳۸۱). خدمات را چگونه بفروشیم؟؛ چاپ اول، تهران: انتشارات آگاه.
۱۳. سعادت، اسفندیار (۱۳۷۹). مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات سمت.
۱۴. سیدجوادین، سید رضا (۱۳۸۵). مبانی مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۱۵. عزیزالهی، سیروس (۱۳۹۰). تدوین استراتژی های شرکت های پیمانکاری براساس نظریه مبتنی بر منبع (RBT)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۱۶. فیض آبادی، جواد (۱۳۸۷). طراحی و تبیین یک مدل مفهومی برای بررسی رفتار و عملکرد استراتژیک زنجیره های تأمین در صنایع با محصولات پیچیده، رساله دکتری، دانشگاه تهران.
۱۷. قلی پور، آرین (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی)، چاپ اول؛ تهران: انتشارات سمت.

۱۸. کرباسی ور، علیرضا (۱۳۸۱). شناسایی عوامل عمده مؤثر بر افزایش فروش نمایندگی های بیمه به منظور توسعه فروش این نمایندگی ها، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات.
۱۹. محمد علی، محمد (۱۳۸۴). بررسی عوامل مؤثر بر فروش بیمه نامه شخص ثالث، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
۲۰. محمدی، یوسف (۱۳۸۰). ارائه راهکارهایی جهت افزایش فروش بیمه های مسئولیت، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
۲۱. نیلی، مصطفی (۱۳۷۸). تجزیه و تحلیل راه های افزایش فروش خدمات در شرکت های بیمه، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
۲۲. هیلیر، دیوید (۱۳۸۶). اصول و فنون موفقیت در فروش، ترجمه اکبر شاه کرمی و همکاران، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
23. Barney, J, (1991). Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, PP. 99-120.
24. Brown, S.P. and Peterson, R.A (1993). Antecedents and Consequence of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of casual effects, *Journal of Marketing Research*, 30, pp. 63-77.
25. Churchill, G.A. and Ford, N.M. and Hartley, S.W. & Walter, C.O (1985). Determination of Salesperson Performance: A Meta-Analysis, *Journal of Marketing Research*, 22, pp. 103-118.
26. Khan, M.S. & Quaddus, M. (2004). Group decision support using fuzzy cognitive maps for causal reasoning, *Group Decision and Negotiation*, 13, pp. 463-480.
27. Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54, pp. 1-18.
28. Lagrange, L. and Rood, G (2001). Personality and cognitive ability as predictors of the job performance of insurance sales people, *Journal of Industrial Psychology*, 27(3), pp. 35-43.
29. Noor, N. and Azli Muhamad (2005). Individual Factors that Predict Customer-Orientation Behavior of Malaysian Life Insurance Agents, *Journal of Pengurusan*, 24, pp. 125-149.
30. Pamulu. M. S. (2010). Strategic management practices in the construction industry: a study of Indonesian enterprises. PhD thesis, Queensland University of Technology.
31. Sallah, F. and Kamaruddin (2011). the Effects of Personality Factors on Sales Performance of Takaful (Islamic Insurance) Agent in Malaysia, *International Journal of Business and Social Science*, 2(5), [Special Issue].
32. Turner, J.H (2007). An analysis of factors affecting life insurance agent sales performance, *Proceeding of the Academy of Marketing Studies*, 12(2).

33. Wiley, C. and Carolyn. E (1997). What motives employees according to over 40 years of motivation surveys, *International Journal of Manpower*, 18, pp. 263-281.
34. Wunlapa, S. (1999). Goal-setting, self-efficiency and personality as factors affecting performance of direct-sales persons, PhD dissertation, Behavioral Research Institute.
35. <http://www.ilna.ir>