

شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در کسب مزیت رقابتی

شرکت‌های بیمه

نادر مظلومی^۱

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۰۲/۲۷

سارا دادوند^۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۰/۱۰/۱۲

چکیده

هدف از انجام این مقاله شناسایی عواملی است که می‌تواند به کسب مزیت رقابتی در شرکت‌های بیمه کمک کند. علاوه بر شناسایی عوامل، به منظور مشخص شدن اینکه کدام عوامل اولویت بیشتری برای کسب توسط شرکت‌های بیمه دارند، به رتبه‌بندی آنها نیز پرداخته شده است. در این مقاله از مدل هیل و جونز - که روی عوامل داخلی متمرکز می‌شود - به عنوان چهارچوب اصلی استفاده شده است. این مدل دارای ۴ بعد شامل کارایی، کیفیت، نوآوری و پاسخ‌گویی به مشتری است. به منظور شناسایی شاخص‌های هر یک از ابعاد به مطالعه ادبیات تحقیق پرداخته شد که در نهایت با استفاده از نظر خبرگان صنعت، ۱۳ شاخص به عنوان اثرگذارترین شاخص‌ها شناسایی شدند. در مرحله دوم با استفاده از نظر مدیران ارشد شرکت‌های بیمه، به رتبه‌بندی ابعاد و شاخص‌ها با استفاده از روش ANP پرداخته شده است. براساس نظر مدیران ارشد، پاسخ‌گویی به مشتری بالاترین اولویت، کیفیت، کارایی و نوآوری به ترتیب اولویت‌های بعدی را در کسب مزیت رقابتی دارند.

واژگان کلیدی: مزیت رقابتی، کارایی، کیفیت، نوآوری، پاسخ‌گویی به مشتری

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

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)

(Email: Sara.dadvand@gmail.com)

۱. مقدمه

زمانی می‌گوییم یک شرکت مزیت رقابتی دارد که نرخ سودآوری^۱ آن بیشتر از متوسط صنعت آن باشد و زمانی این شرکت مزیت رقابتی پایدار^۲ دارد که بتواند نرخ سودآوری بالا را برای چندین سال حفظ کند.

خصوصی‌سازی و به دنبال آن آزادسازی (فعالاً در چند رشته بیمه‌ای) مهم‌ترین رویدادهای صنعت بیمه در چند سال اخیر بوده است که صنعت را بسیار متحول کرده و زمینه رقابت را بیش‌ازپیش فراهم ساخته است. علاوه بر دو مقوله خصوصی‌سازی و آزادسازی، مسئله دیگری که بهبود فضای رقابتی و تمرکز شرکت‌ها بر کسب مزایایی برای برتری نسبت به رقبا را ضروری می‌کند خبرهایی مبنی بر ورود بیمه‌های خارجی به کشور است.

براساس مصوبات پیشنهادی برنامه پنجم توسعه، تأسیس و فعالیت شعب و نمایندگی شرکت‌های بیمه خارجی بازرگانی در چهارچوب مقررات قانون تأسیس بیمه مرکزی ایران و بیمه‌گری در مناطق آزاد مجاز است. شرکت‌های بین‌المللی با داشتن پشتوانه قوی مالی و تجربی، توان فنی و آزادی در سرمایه‌گذاری ذخایر خود از توانایی بالایی برای رقابت برخوردارند، اگر پیش از ورود آنها به صحنه رقابت شرکت‌های بیمه داخلی خود را مهیا و مجهز به مزیت‌های پایدار نکنند بدون شک شکست خواهند خورد.

بنابراین مسئله اصلی اینجاست: «باتوجه به شرایط خاص صنعت بیمه در دهه اخیر، کدام عوامل است که شرکت‌ها با دستیابی به آنها می‌توانند از رقیبان خود پیشی گرفته، سودشان را بالا ببرند؟»

-
1. Profit Rate
 2. Sustained Competitive Advantage

۲. مروری بر ادبیات مزیت رقابتی

۲-۱. مفهوم مزیت رقابتی

در صنایع مختلف بعضی از شرکت‌ها صرف‌نظر از اینکه سود متوسط آن صنعت بالا یا پایین است، سودآورتر از بقیه‌اند. این عملکرد برتر به علت داشتن عوامل خاص و غیرقابل تقلید است که عملکرد بهتر نسبت به رقبای را نتیجه می‌دهد. این مهارت‌ها و دارایی‌های منحصر به فرد منابع مزیت رقابتی‌اند (Bhavadjwaj et al., 1993). منابع یا مهارت‌ها برای آنکه منبع مزیت رقابتی پایدار باشند باید چهار ویژگی اساسی داشته باشند:

- باید با ارزش باشند؛
- باید بین شرکت‌های موجود و رقبای بالقوه کمیاب باشند؛
- به راحتی قابل تقلید نباشند؛
- نباید معادل استراتژیک جایگزینی برای آن منبع یا مهارت وجود داشته باشد (Barney, 1991).

ما^۱ مزیت رقابتی را تمایز در ویژگی‌ها یا ابعاد هر شرکتی می‌داند که آن را به ارائه خدمات بهتر به مشتریان قادر می‌سازد.

۲-۲. صلاحیت‌های متمایز^۲

مزیت رقابتی بر پایه صلاحیت متمایز قرار دارد. صلاحیت‌های متمایز نقاط قوت خاص شرکت هستند که به وسیله آنها شرکت می‌تواند برای رسیدن به هزینه‌های پایین‌تر نسبت به رقبای، محصولاتش را متمایز کند تا به مزیت رقابتی دست یابد. از جمله صلاحیت‌های متمایز می‌توان سیستم انبارداری درست و به موقع^۳، تیم‌های

1. Ma, 1999
2. Distinctive Competencies
3. Just In Time (JIT)

خودمدیریتی و... را نام برد. هدف از پرورش دادن صلاحیت‌های متمایز، خلق مزیت رقابتی است.

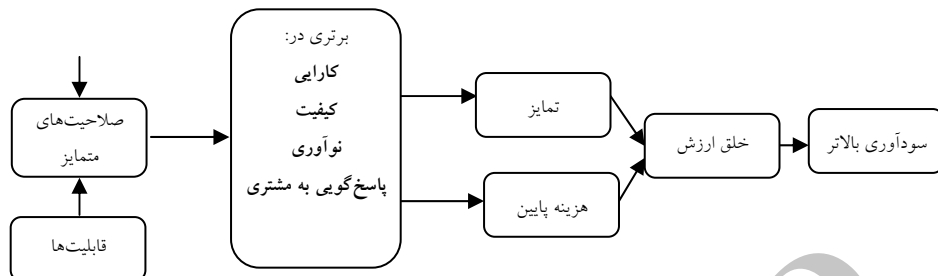
۲-۳. منابع و قابلیت‌ها^۱

صلاحیت‌های متمایز سازمان از دو منبع که مکمل یکدیگرند ناشی می‌شود: منابع و قابلیت‌ها. منابع، دارایی‌های یک شرکت است که می‌تواند به منابع ملموس و غیرملموس تقسیم شود. منابع ملموس شامل موارد فیزیکی مانند زمین، ساختمان، کارخانه، تجهیزات، کالا و پول است. منابع غیرملموس شامل موارد غیرفیزیکی است که توسط مدیران و کارکنان خلق می‌شوند مانند نام تجاری، شهرت شرکت، دانشی که در ضمن تجربیات کارکنان به دست می‌آید و دارایی‌های فکری سازمان شامل حفظ حق ثبت اختراعات، کپی رایت، علامت تجاری. منابعی که ارزشمند و منحصر به فردند منجر به صلاحیت متمایز می‌شوند. منابع، زمانی ارزشمند هستند که بتوانند تقاضای زیادی برای محصولات شرکت ایجاد کنند یا هزینه‌هایش را پایین بیاورند. منابع ارزشمند در صورتی که کمیاب باشند، به این معنی که رقبا قادر به داشتن آن نباشند و به راحتی قابل تقلید نباشند منجر به مزیت رقابتی پایدار می‌شوند. قابلیت‌ها، به مهارت‌های شرکت در سازمان‌دهی منابع آن و استفاده مؤثر از آنها برمی‌گردد. این مهارت‌ها در جریان‌های عادی سازمان و روش تصمیم‌گیری و مدیریت فرایندهای داخلی به منظور دستیابی به اهداف سازمان وجود دارند. به‌طور کلی قابلیت‌های سازمان محصول ساختار سازمانی، فرایندها، سیستم‌های کنترل و ... می‌باشند؛ به‌خصوص چگونگی و محل اخذ تصمیمات، رفتار شرکت در دادن پاداش، ارزش‌ها و هنجارهای سازمان را مشخص می‌کنند. قابلیت‌ها ناملموس‌اند؛ قابلیت‌ها مانند منابع زمانی ارزشمند هستند که بتوانند تقاضای زیادی برای محصولات شرکت ایجاد کنند یا

1. Capabilities

هزینه‌هایش را پایین بیاورند. به منظور تشخیص جایگاه مباحث مطرح شده، نمای کلی از ریشه‌ها، مؤلفه‌ها، انواع و نتایج مزیت رقابتی در شکل ۱ ارائه می‌گردد:

شکل ۱. ریشه‌های مزیت رقابتی



(Hill and Jones, 2007)

۲-۴. مؤلفه‌های مزیت رقابتی

چهار عامل به شرکت کمک می‌کند تا مزیت رقابتی را بنا و حفظ کند: کارایی برتر، کیفیت، نوآوری و پاسخ‌گویی به مشتری. هرکدام از این عوامل محصول یک صلاحیت متمایز شرکت است. در واقع تا اندازه‌ای آنها صلاحیت‌های متمایز عمومی هستند که به شرکت اجازه می‌دهند: ارائه محصولاتش را متمایز کند؛ ارزش بیشتری به مشتریانانش ارائه دهد؛ ساختار هزینه‌اش را پایین بیاورد (Hill and Jones, 2007).

۲-۵. کارایی و مزیت رقابتی

به‌طور ساده کسب‌وکار، وسیله‌ای برای تبدیل ورودی به خروجی است. ورودی‌ها عوامل پایه‌ای تولید مانند: نیروی کار، زمین، سرمایه، مدیریت و اطلاعات فنی هستند. خروجی‌ها کالا و خدماتی هستند که یک کسب‌وکار تولید می‌کند. ساده‌ترین راه برای اندازه‌گیری کارایی، مقدار ورودی است که برای تولید خروجی معین مصرف می‌شود. کارایی برابر با نسبت خروجی به ورودی است. ورودی کمتر برای تولید خروجی معین، کارایی را افزایش می‌دهد. کارایی بالاتر برای دستیابی به مزیت رقابتی (از طریق ساختار هزینه پایین) به شرکت کمک می‌کند. مهم‌ترین جزء کارایی برای خیلی

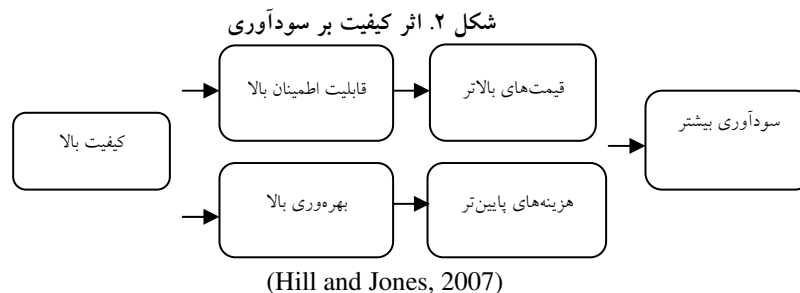
از شرکت‌ها بهره‌وری کارکنان است. که معمولاً به وسیله خروجی هر کارمند اندازه‌گیری می‌شود. شرکتی که بیشترین بهره‌وری کارکنان را در صنعت دارد معمولاً کمترین هزینه تولید را دارد.

۶-۲. کیفیت و مزیت رقابتی

کیفیت هیچ معنا و مفهومی غیر از هر آنچه مشتری واقعاً می‌خواهد، ندارد. به عبارت دیگر یک محصول زمانی با کیفیت است که با خواسته‌ها و نیازهای مشتری انطباق داشته باشد (Crosby, 1984).

کیفیت ادراک‌شده عبارت از قضاوت مشتری درباره برتری یا مزیت کلی یک شیء است. کیفیت ادراک‌شده شکلی از نگرش است که با رضایت مرتبط است لیکن با آن یکی نیست و از مقایسه انتظارات با ادراکات از عملکرد نتیجه می‌شود (Parasuraman, 1991). محصولات باکیفیت، کالا یا خدماتی هستند که قابل اطمینان‌اند. به این معنی که کاری که برای آن طراحی شده‌اند را به خوبی انجام می‌دهند و ویژگی‌های متمایزی را برای بالابردن ارزش در نزد مشتری ایجاد می‌کنند. زمانی که مشتریان دریابند ویژگی‌های محصول یک شرکت (از نظر شکل، خصوصیات، عملکرد، بقا، قابلیت اطمینان، طراحی و سبک و...) نسبت به رقبا ارزش بیشتری برای آنها فراهم می‌کند، گفته می‌شود کیفیت بالاتری دارد. اما اثر کیفیت بر مزیت رقابتی بدین صورت خواهد بود:

- محصولات با کیفیت بالا، ارزش محصولات را در نظر مشتریان متمایز می‌کنند و افزایش می‌دهند. این درک بالا از ارزش به شرکت اجازه می‌دهد قیمت بالاتری برای محصولاتش در نظر بگیرد.
- کارایی بالاتر و قیمت پایین‌تر با محصولات باکیفیت به دست می‌آید. بنابراین اثر کیفیت بر سودآوری را به این ترتیب می‌توان در شکل ۲ نشان داد:



۲-۷. نوآوری و مزیت رقابتی

نوآوری را می‌توان روش جدید یا بدیع عمل شرکت یا محصول جدیدی که تولید می‌کند، تعریف کرد.

نوآوری شامل خلق محصولات یا فرایندهای جدید است. شاید نوآوری مهم‌ترین سازنده مزیت رقابتی باشد. در نهایت، این نوآوری است که محرک رقابت است. از آنجاکه نوآوری مزیت‌های منحصربه‌فردی به شرکت می‌دهد (مزیت‌هایی که رقبا فاقد آن هستند) می‌تواند به‌عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی باشد. منحصربه‌فرد بودن به شرکت اجازه می‌دهد خودش را از رقبا متمایز کند و قیمت بیشتری را برای محصولاتش در نظر بگیرد یا هزینه‌هایش را خیلی بیشتر از رقبا کاهش دهد.

- نوآوری محصول: خلق محصولاتی که مشتریان آن را با ارزش می‌دانند و اختیار قیمت‌گذاری شرکت را بالا می‌برد.
- نوآوری فرایند: ارزش را به‌وسیله پایین آوردن هزینه تولید به‌وجود می‌آورد.

۲-۸. پاسخ‌گویی به مشتری و مزیت رقابتی

به معنی شناسایی و برطرف کردن نیازهای مشتریان به شکلی بهتر از دیگر رقباست. ارزش بیشتری که مشتریان برای محصولات آن شرکت قائل می‌شوند منجر به خلق مزیت رقابتی تمایز می‌شود.

- کیفیت و نوآوری بالاتر یکی از بخش‌های جدایی‌ناپذیر پاسخ‌گویی بهتر به مشتریان است.
 - یکی از عوامل مهم در مورد پاسخ‌گویی به مشتری، سفارشی‌کردن کالا و خدمات با تقاضای خاص مشتریان (فردی یا گروهی) است.
 - زمان پاسخ‌گویی به مشتری یکی از جنبه‌های پاسخ‌گویی به مشتری است.
 - علاوه بر کیفیت، سفارشی‌کردن و زمان پاسخ‌گویی به مشتری، منابع دیگر بهبود پاسخ‌گویی به مشتری شامل: طراحی برتر، خدمات برتر، خدمات پس از فروش و پشتیبانی برتر است.
- پاسخ‌گویی مناسب به مشتریان، محصولات و خدمات یک شرکت را متمایز می‌کند و منجر به وفاداری به نام تجاری و قیمت‌گذاری اضافی می‌گردد.
- پس از بررسی ادبیات موجود در زمینه هر یک از ابعاد مزیت رقابتی، حدود ۱۰۰ شاخص شناسایی شد که عوامل براساس معیارهای فراوانی استفاده در مقالات، نظر محقق و نظر استاد راهنما و هم‌پوشانی بسیاری از شاخص‌ها به ۴۶ شاخص به صورت جدول ۱ تا ۴ تقلیل یافت:

جدول ۱. کارایی

Hill and Jones, 2007	نرخ بیمه‌نامه	۱
Hill and Jones, 2007	وفاداری مشتری به برند شرکت بیمه	۲
Hill and Jones, 2007	استفاده از کارکنان باتجربه	۳
Hill and Jones, 2007	آموزش کارکنان برای بالا بردن مهارت آنان	۴
Hill and Jones, 2007	استفاده از سلسله مراتب تخت در سازمان	۵
Hill and Jones, 2007	پرداخت دستمزد و پاداش براساس عملکرد	۶
Hill and Jones, 2007	ایجاد تعهد همگانی به کارایی توسط مدیر ارشد	۷
Hill and Jones, 2007	تسهیل همکاری بین بخش‌های سازمان	۸
Hill and Jones, 2007	سرمایه‌گذاری‌های مناسب (پربازده و ایمن)	۹

جدول ۲. کیفیت

ردیف	ابعاد	منبع
۱۰	پشتیبانی مدیریت از اجرای کیفیت جامع در کل سازمان	Hill and Jones 2007; Crosby, 1979; Deming, 1982; Flynn., 1994; Powell, 1995; Ahire, Golhar and Waller., 1996; Black and Porter, 1996; Zeitz, Johannesson and Ritchie., 1997; Prajogo and Sohal, 2003
۱۱	کمی کردن (پیدا کردن راهایی برای اندازه گیری) کیفیت در سازمان	Hill and Jones, 2007
۱۲	برنامه های آموزشی در زمینه کیفیت برای کارکنان	Hill and Jones, 2007; Deming, 1982; Flynn., 1994; Powell, 1995; Ahire, Golhar and Waller., 1996; Black and Porter, 1996
۱۳	داشتن گواهینامه های کیفیت	Phusavat and Rapee, 2007
۱۴	درگیری و تعهد کارکنان به فعالیت های مربوط به کیفیت	Flynn, 1994; Zhang, 2000; Prajogo and Sohal, 2003
۱۵	کار گروهی	Reed, Lemark and Mero., 2000; Sila and Ebrahimpour, 2002
۱۶	اصلاح خدمات برای کسب رضایت مشتری	Hill and Jones 2007, Crosby, 1979; Deming, 1982; Flynn., 1994; Powell, 1995; Ahire Golhar and Waller., 1996; Black and Porter, 1996; Zeitz Johannesson and Ritchie., 1997; Prajogo and Sohal, 2003; Chin Tummala and chan, 2002
۱۷	تمرکز بر بهبود فرایندهای کاری	Deming, 1982; Flynn, 1994; Powell, 1995; Kasul and Motwani, 1995; Hardie, 1998; Motwani, 2001
۱۸	استفاده از سیستم تجزیه و تحلیل اطلاعات	Sila and Ebrahimpour, 2002; Prajogo and Sohal, 2003
۱۹	چشم انداز روشن و صریح در مورد بهبود کیفیت	Zhang, 2000; Sila and Ebrahimpour, 2002; Prajogo and Sohal, 2003
۲۰	فرهنگ خدمتگزاری در تمام سطوح سازمان	Parasuraman., 1988; Zemke and Schaaf, 1990; Bitner Booms and Tetreault., 1990; Sureshchandar Chandrasekharan and Anantharaman., 2001

جدول ۳. نوآوری

ردیف	ابعاد	منبع
۲۱	ایجاد خدمات جدید	Thai Hoang, Igel and Laosirihongthong, 2006
۲۲	ایجاد امکانات اضافی برای خدمات موجود	Thai Hoang, Igel and Laosirihongthong, 2006
۲۳	ورود به بازارهای جدید	Thai Hoang, Igel and Laosirihongthong, 2006
۲۴	سازماندهی مجدد در سازمان	Thai Hoang, Igel and Laosirihongthong, 2006
۲۵	ارتباط متقابل بین بخش بازاریابی و R&D	Hill and Jones, 2007, Keizer, Dijkstra and Halman, 2002
۲۶	توانایی جذب کارکنان با استعداد	Hill and Jones, 2007, Tang Ko and Peng Lu, 2009
۲۷	تسهیم دانش از طریق مدل های مدیریت دانش	Phusavat, and Rapee, 2007
۲۸	نوآوری در توزیع	Davenport and Prusak, 1998
۲۹	تخصیص مخارج بالا به R&D	Pujari Peattie and wright, 2004

ردیف	ابعاد	منبع
۳۰	پذیرش بالای ریسک در توسعه خدمات نوآورانه توسط مدیران ارشد	Danneels and Kleinschmidt, 2001
۳۱	سرمایه‌گذاری بالا در نوآوری	Baumol, 2002; Cooper and Kleinschmidt, 1995; Gopalakrishnan and Damanpour, 1997
۳۲	خلق آگاهی از برند	Caird, 1994; Keller, 1993
۳۳	پیش‌بینی فروش و تحقیقات بازار	Mansfield, 1974; Pujari, Peattie and Wright, 2004

جدول ۴. پاسخ‌گویی به مشتری

ردیف	ابعاد	منبع
۳۴	ایجاد تعهد در تمام سازمان نسبت به پاسخ‌گویی به مشتری	Hill and Jones, 2007; Parasuraman, 1988
۳۵	سفارشی‌کردن (محصول برای مشتریان خاص)	Hill and Jones, 2007
۳۶	شناخت نیازهای مشتری	Hill and Jones, 2007; Parasuraman, 1988
۳۷	ایجاد برنامه‌های آموزشی برای پاسخ‌گویی بهتر	Hill and Jones, 2007
۳۸	ارائه و انجام خدمت در زمانی که وعده داده شده است	Hill and Jones, 2007; Parasuraman, 1988
۳۹	مدیریت روابط مشتری	Hill and Jones, 2007; Parasuraman, 1988
۴۰	امکانات فیزیکی قابل توجه	Parasuraman, 1988
۴۱	کارکنانی با ظاهر تمیز و آراسته	Parasuraman, 1988
۴۲	نشان‌دادن علاقه خالصانه برای حل مشکلات مشتری	Parasuraman, 1988
۴۳	ارائه خدمات در کوتاه‌ترین زمان ممکن	Parasuraman, 1988
۴۴	احساس امنیت مشتریان در تعاملات خود با سازمان	Parasuraman, 1988
۴۵	داشتن دانش کافی کارکنان برای پاسخ‌گویی به مشتریان	Parasuraman, 1988
۴۶	ارائه گزارشات بدون غلط به مشتریان	Parasuraman, 1988

۳. روش تحقیق

روش مورد استفاده در این تحقیق، با توجه به ماهیت موضوع و اهداف پژوهش، توصیفی - پیمایشی است. توصیفی به این دلیل که هدف محقق از انجام این نوع پژوهش، توصیف عینی، واقعی و منظم خصوصیات یک موقعیت یا یک موضوع است (نادری و سیف نراقی، ۱۳۸۰) و پیمایشی به این دلیل که به مطالعه ویژگی‌ها و صفات افراد جامعه می‌پردازد و وضعیت فعلی جامعه آماری را در قالب چند صفت متغیر مورد بررسی قرار می‌دهد (حافظ‌نیا، ۱۳۸۶).

در تحقیق حاضر دو جامعه آماری وجود دارد، جامعه اول شامل خبرگان صنعت (اساتید دانشگاه و صاحب نظران متخصص در امر بیمه) است که در مرحله اول به منظور شناسایی عوامل مهم تر از میان عوامل شناسایی شده در ادبیات تحقیق، مورد پرسش قرار گرفتند و جامعه دیگر مدیران ارشد شرکت های بیمه هستند (مدیرعامل و مدیران سطوح بالای (معاونت ها) شرکت های بیمه در شهر تهران) که به منظور اولویت بندی عوامل شناسایی شده در مرحله قبل از نظرات ایشان بهره برده ایم.

برای نمونه گیری، در جامعه اول که شامل خبرگان صنعت است از روش گلوله برفی استفاده شد و در جامعه دوم به علت آنکه جامعه آماری شامل مدیران ارشد شرکت های بیمه است (که تعداد آنها محدود است) از سرشماری استفاده شده است. - حجم نمونه: جامعه اول که خبرگان صنعت می باشند شامل ۱۰ نفر از صاحب نظران و افراد با سابقه با تأیید استاد راهنما می باشند و جامعه دوم که مدیران ارشد (معاونت ها) شرکت های بیمه هستند طبق پورتال شرکت های بیمه و پرسش از مسئولین مربوط برای ۲۰ شرکت بیمه، ۷۹ نفر می باشند که همگی مورد پرسش قرار گرفتند و تنها ۴۱ پرسش نامه به محقق بازگردانده شد.

برای تعیین پایایی پرسش نامه اول از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است، مقدار آلفای کرونباخ بین صفر تا یک محاسبه می شود. در صورتی یک پرسش نامه پایاست که مقدار آلفای کرونباخ بزرگ تر از مقدار $0/7$ باشد که هر چه مقدار آن نزدیک تر به یک باشد نشان دهنده اعتبار بالاتر پرسش نامه است. در این تحقیق با استفاده از مطالعات مقدماتی انجام شده، ضریب آلفای کرونباخ از طریق نرم افزار SPSS محاسبه شد که برای این پرسش نامه ضریب آلفای کرونباخ برابر با مقدار $0/85$ بود. برای تعیین اعتبار پرسش نامه اول از اعتبار محتوایی استفاده شده است، برای اطمینان از اعتبار محتوا، باید در موقع ساختن ابزار چنان عمل کرد که سؤال های تشکیل دهنده ابزار، معرف قسمت های محتوای انتخاب شده باشد (سرمد، بازرگان و مجازی، ۱۳۸۳).

۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها

۴-۱. روش تجزیه و تحلیل پرسش‌نامه اول

برای تعیین توزیع فراوانی داده‌ها از آزمون آماری کولموگروف-اسمیرنوف^۱ استفاده می‌شود، در صورت نرمال بودن داده‌ها از آزمون‌های آمار پارامتریک و در غیر این صورت از آزمون‌های آمار ناپارامتریک استفاده می‌شود. داده‌ها در قالب این فرضیه آزمون می‌شوند:

- فرض صفر: فراوانی داده‌ها از توزیع نرمال پیروی می‌کند.

- فرض مقابل: فراوانی داده‌ها از توزیع نرمال پیروی نمی‌کند.

سطح معنی‌داری به دست آمده برای تمام عوامل بیش از ۵٪ است لذا می‌توان با اطمینان ۹۵٪ نرمال بودن توزیع داده‌ها در ابعاد مختلف را پذیرفت. بنابراین، با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها، می‌توان از روش‌های آمار پارامتریک برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده کرد.

همچنین به منظور تعیین اثرگذارترین عوامل در کسب مزیت رقابتی از آزمون تفاوت میانگین استفاده شد. برای رتبه‌بندی عوامل مؤثر در کسب مزیت رقابتی از نظر خبرگان، آزمون فریدمن^۲ مورد استفاده قرار گرفت.

۴-۲. روش تجزیه و تحلیل پرسش‌نامه دوم: فرایند تحلیل شبکه‌ای^۳

ANP ارتباطات درونی پیچیده‌تر بین سطوح تصمیم و نسبت‌ها را در نظر می‌گیرد. در رویکرد ANP همراه با بازخور، شبکه‌ها جایگزین زنجیره شده است که در آن ارتباطات بین سطوح به سادگی بالاتر یا پایین‌تر، مسلط یا در حال تسلط و مستقیم یا غیرمستقیم ارائه نمی‌شود. فرایند ANP دارای چهار گام اصلی است:

1. Kolmogorov-Smirnov
2. Friedman
3. Analytic Network Process (ANP)

- گام ۱: ساخت مدل و ساختارمند نمودن مسئله^۱: مسئله باید به طور واضح بیان شده و همانند یک شبکه به یک سیستم معقول تجزیه شود. ساختار را می توان به وسیله نظرات افراد تصمیم گیرنده از طریق طوفان مغزی یا روش های مناسب دیگر حاصل کرد؛
- گام ۲: ماتریس های مقایسات زوجی و بردارهای اولویت^۲؛
- گام ۳: تشکیل سوپر ماتریس^۳؛
- گام ۴: انتخاب بهترین گزینه ها.
- تحلیل های صورت گرفته به منظور پاسخ گویی به سؤالات تحقیق به این نتایج منتج شد:
- سؤال اصلی: عواملی که در کسب مزیت رقابتی در شرکت های بیمه نقش اصلی را دارند، کدام اند؟
- باتوجه به توضیحاتی که راجع به مراحل انجام تحقیق داده شد پس از استخراج ۴۶ عامل از ادبیات تحقیق، این عوامل توسط گروه خبرگان (۱۰ نفر از اساتید و افراد با سابقه در پژوهشکده بیمه) مورد پرسش قرار گرفت. توسط هریک از افراد به هریک از عوامل، امتیاز ۱ تا ۷ داده شد. به منظور تشخیص تأثیر یا عدم تأثیر متغیرها در کسب مزیت رقابتی از آزمون t استفاده شد. به این صورت که اگر میانگین هر متغیر از ۶ بیشتر بود، آن متغیر در کسب مزیت رقابتی مؤثر تلقی می شود.
- فرض صفر: میانگین نمره عوامل کوچک تر از ۶ است؛
- فرض مقابل: میانگین نمره عوامل بیشتر از ۶ است.
- نتایج حاصل از آزمون تفاوت میانگین را می توان در جدول ۵ مشاهده کرد:

1. Model Construction and Problem Structuring
2. Pair Wise Comparisons Matrices and Priority Vectors
3. Super Matrix

جدول ۵. نتایج آزمون t در مورد تمام عوامل مؤثر در کسب مزیت رقابتی

معیارها	ردیف	شاخص‌ها	تایید یا رد
کارایی	۱	وفاداری مشتری به برند شرکت بیمه	تایید
	۲	استفاده از کارکنان باتجربه	رد
	۳	نرخ بیمه‌نامه	تایید
	۴	آموزش کارکنان برای بالا بردن مهارت آنان	تایید
	۵	استفاده از سلسله مراتب تخت در سازمان	رد
	۶	پرداخت دستمزد و پاداش براساس عملکرد	رد
	۷	ایجاد تعهد همگانی به کارایی توسط مدیر ارشد	رد
	۸	تسهیل همکاری بین بخش‌های سازمان	رد
	۹	سرمایه‌گذاری‌های مناسب (پربازده و ایمن)	رد
	۱۰	پشتیبانی مدیریت از اجرای کیفیت جامع (TQM) در کل سازمان	رد
کیفیت	۱۱	کمی کردن (ایجاد راه‌هایی برای اندازه‌گیری) کیفیت در سازمان	رد
	۱۲	برنامه‌های آموزشی در زمینه کیفیت برای کارکنان	رد
	۱۳	داشتن گواهینامه‌های کیفیت	رد
	۱۴	درگیری و تعهد کارکنان به فعالیت‌های مربوط به کیفیت	رد
	۱۵	اهمیت کار گروهی در سازمان	رد
	۱۶	بهبود کیفیت خدمات بیمه‌ای برای کسب رضایت مشتری	تایید
	۱۷	تمرکز بر بهبود فرایندهای کاری	رد
	۱۸	جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات با هدف بهبود کیفیت	رد
	۱۹	چشم‌انداز روشن و صریح در مورد بهبود کیفیت	رد
	۲۰	اشاعه فرهنگ خدمت‌گزاری در تمام سطوح سازمان	رد
نوآوری	۲۱	ایجاد محصولات جدید بیمه‌ای	رد
	۲۲	ایجاد امکانات اضافی برای خدمات موجود (مدیریت ریسک، وام و...)	رد
	۲۳	ورود به بازارهای جدید	تایید
	۲۴	سازماندهی مجدد در سازمان	رد
	۲۵	ارتباط متقابل بین بخش بازاریابی و R&D	تایید
	۲۶	توانایی جذب کارکنان با استعداد	تایید
	۲۷	تسهیم دانش از طریق مدل‌های مدیریت دانش	رد
	۲۸	نوآوری در توزیع (استفاده از IT)	تایید
	۲۹	تخصیص بودجه بالا به R&D	رد
	۳۰	پذیرش بالای ریسک توسط مدیران ارشد در توسعه خدمات نوآورانه	رد
	۳۱	سرمایه‌گذاری بالا در نوآوری	تایید
	۳۲	اطلاع‌رسانی درمورد برند	رد
	۳۳	پیش‌بینی فروش و تحقیقات بازار	رد

معیارها	ردیف	شاخص‌ها	تایید یا رد
پاسخ‌گویی به مشتری	۳۴	ایجاد تعهد در تمام سازمان نسبت به پاسخ‌گویی به مشتری (در زمان صدور و خسارت)	تایید
	۳۵	سفارشی‌سازی (محصول برای مشتریان خاص)	تایید
	۳۶	برنامه‌هایی برای شناخت نیازهای مشتری	رد
	۳۷	ایجاد برنامه‌های آموزشی برای پاسخ‌گویی بهتر	رد
	۳۸	خدمت‌رسانی مناسب و سریع در هنگام وقوع خسارت	تایید
	۳۹	مدیریت روابط مشتری (CRM)	تایید
	۴۰	امکانات فیزیکی قابل توجه در نمایندگی و شرکت	رد
	۴۱	داشتن کارکنانی با ظاهر تمیز و آراسته	رد
	۴۲	نشان‌دادن علاقه خالصانه برای حل مشکلات مشتری	رد
	۴۳	ارائه خدمات در کوتاه‌ترین زمان ممکن	رد
	۴۴	احساس امنیت مشتریان در تعاملات خود با سازمان	رد
	۴۵	داشتن دانش کافی کارکنان برای پاسخ‌گویی به مشتریان	رد
	۴۶	ارائه گزارشات بدون غلط به مشتریان	رد

- سؤال فرعی: اولویت‌بندی عوامل مؤثر در کسب مزیت رقابتی که در مراحل قبل شناسایی شد، چگونه است؟

۳-۴. اولویت‌بندی عوامل براساس نظر خبرگان:

به منظور مقایسه نظر خبرگان صنعت مدیران ارشد شرکت‌های بیمه که مسئولیت اجرایی سیاست‌ها را برعهده دارند، به رتبه‌بندی عوامل براساس نظر خبرگان به وسیله آزمون فریدمن می‌پردازیم، نتیجه این آزمون را می‌توان در جدول ۶ مشاهده کرد.

- فرض صفر: معیارهای مختلف، رتبه‌های یکسان دارند.

- فرض مقابل: حداقل دو معیار، رتبه متفاوت دارند.

جدول ۶. رتبه‌بندی عوامل مؤثر در کسب مزیت رقابتی براساس آزمون فریدمن طبق نظر خبرگان

رتبه	بعد	عوامل مؤثر در کسب مزیت رقابتی
۱	نوآوری	ارتباط متقابل بین بخش بازاریابی و R&D
۲	پاسخ‌گویی	ایجاد تعهد در تمام سازمان نسبت به پاسخ‌گویی به مشتری (در زمان صدور و خسارت)
۳	کیفیت	بهبود کیفیت خدمات بیمه‌ای برای کسب رضایت مشتری
۴	نوآوری	سرمایه‌گذاری بالا در نوآوری
۵	نوآوری	ورود به بازارهای جدید
۶	پاسخ‌گویی	خدمت‌رسانی مناسب و سریع در هنگام وقوع خسارت
۷	نوآوری	نوآوری در توزیع (استفاده از IT)
۸	نوآوری	توانایی جذب کارکنان با استعداد
۹	پاسخ‌گویی	مدیریت روابط مشتری (CRM)
۱۰	کارایی	نرخ بیمه‌نامه
۱۱	پاسخ‌گویی	سفارشی‌سازی (محصول برای مشتریان خاص)
۱۲	کارایی	وفاداری مشتری به برند شرکت بیمه
۱۳	کارایی	آموزش کارکنان برای بالا بردن مهارت آنان

براساس میانگین رتبه‌های به‌دست‌آمده از آزمون فریدمن می‌توان ابعاد را به‌صورت جدول ۷ اولویت‌بندی کرد:

جدول ۷. رتبه‌بندی ابعاد مزیت رقابتی براساس آزمون فریدمن طبق نظر خبرگان

رتبه	بعد
۱	کیفیت
۲	نوآوری
۳	پاسخ‌گویی
۴	کارایی

۴-۴. اولویت‌بندی عوامل براساس نظر مدیران ارشد شرکت‌های بیمه

پس از شناسایی مؤثرترین عوامل از نظر خبرگان، نوبت به اولویت‌بندی این عوامل از نظر مدیران رسید. به‌منظور بررسی وضعیت صنعت بیمه و پرهیز از بحث نظری

محض، این عوامل در جامعه دوم که شامل مدیران ارشد (معاونت‌ها) شرکت‌های بیمه بود مورد پرسش قرار گرفت. به این منظور از روش ANP استفاده شد و پرسش‌نامه جدیدی برای مقایسه زوجی این عوامل طراحی و در جامعه مورد نظر پخش گردید. گام‌های مربوط به این روش به این شرح است:

- گام اول: شناسایی عوامل مؤثر بر کسب مزیت رقابتی (گزینه‌ها)^۱

فرایند شناسایی عوامل مؤثر بر کسب مزیت رقابتی براساس مراحل قبل توضیح داده شد. بر همین اساس، گزینه‌های این مدل در دو سطح گزینه‌های اصلی و زیرگزینه‌ها شناسایی گردیدند. در سطح اصلی، چهار عامل اصلی رقابت شامل کیفیت، کارایی، نوآوری و پاسخ‌گویی به مشتری شناسایی گردیدند و همچنین زیرگزینه‌های هریک از چهار عامل اصلی به صورت جدول ۸ شناسایی شدند.

جدول ۸ گزینه‌ها و زیرگزینه‌های مدل (عوامل مؤثر در کسب مزیت رقابتی)

کارایی	کیفیت	نوآوری	پاسخ‌گویی به مشتری
۱. نرخ بیمه‌نامه ۲. وفاداری مشتری به برند شرکت بیمه ۳. آموزش کارکنان برای بالا بردن مهارت آنان	بهبود کیفیت خدمات بیمه‌ای برای کسب رضایت مشتری	۱. ارتباط متقابل بین بخش بازاریابی و R&D ۲. توانایی جذب کارکنان با استعداد ۳. نوآوری در توزیع (استفاده از IT) ۴. سرمایه‌گذاری بالا در نوآوری ۵. ورود به بازارهای جدید	۱. محصول برای مشتریان خاص ۲. سریع در هنگام وقوع خسارت ۳. مدیریت روابط مشتری (CRM) ۴. ایجاد تعهد در تمام سازمان نسبت به پاسخ‌گویی به مشتری

- گام دوم: تعریف معیارها

برای فرایند ارزیابی و شناسایی مهم‌ترین عوامل مؤثر، تأثیرگذاری هر عامل بر کسب مزیت رقابتی به عنوان معیار^۲ در این مدل در نظر گرفته شد. برای سنجش تأثیرگذاری هر عامل از نظرات و دیدگاه‌های مدیران ارشد (معاونت‌های) شرکت بیمه استفاده گردید. به منظور استفاده از همه نظرات و کاهش خطاهای تصمیم‌گیری و در نتیجه

1. Alternatives
2. Criteria

بهبود در نتایج، سعی گردید از تمام افراد جامعه استفاده شود. البته به علت مشغله و دسترسی سخت به مدیران ارشد از میان ۷۹ نفر جامعه آماری تنها ۴۱ پرسش‌نامه به محقق بازگردانده شد. برای تلفیق قضاوت‌های پاسخ‌گویان از روش میانگین هندسی به‌عنوان بهترین روش تلفیق استفاده شد (Aczel and Saaty, 1983) و (قدسی‌پور، ۱۳۸۸). باتوجه به اینکه مدل دارای یک معیار «تأثیرگذاری در کسب مزیت رقابتی» بود، نیازی به تعیین وزن معیار نبود.

– گام سوم: تشکیل مدل

باتوجه به توضیحات ارائه‌شده می‌توان مدل این پژوهش را به‌صورت شکل ۳ نمایش داد. همان‌طور که شکل ۳ نشان می‌دهد مدل ارائه‌شده علاوه‌بر رتبه‌بندی هر یک از ابعاد از نظر تأثیرگذاری بر کسب مزیت رقابتی، به رتبه‌بندی شاخص‌های هر یک از ابعاد از نظر تأثیرگذاری بر کسب مزیت رقابتی نیز پرداخته است. بنابراین مسئله از حالت سلسله‌مراتبی خارج شده و تشکیل یک شبکه را می‌دهد. در این حالت دیگر نمی‌توان از قوانین و فرمول‌های سلسله‌مراتبی و به‌عبارت‌دیگر AHP^۱ استفاده کرد و از فرایند تحلیل شبکه‌ای ANP^۲ استفاده می‌گردد.

– گام چهارم: تشکیل ماتریس مقایسه‌های زوجی

با گنجاندن معیار مشخص‌شده در پرسش‌نامه و توزیع این پرسش‌نامه در بین مدیران ارشد شرکت‌های بیمه، زمینه جهت شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر فراهم گردید. باتوجه به اینکه جامعه آماری شامل مدیران ارشد شرکت‌های بیمه است (که تعداد آنها محدود است)، پرسش‌نامه در تمام جامعه آماری (۷۹) توزیع گردید. برای اطمینان بیشتر به پاسخ‌های ارائه‌شده از سوی پاسخ‌گویان و سازگاری آنها علاوه‌بر توضیحات حضوری پژوهشگر، در ابتدای پرسش‌نامه نیز توضیحاتی به

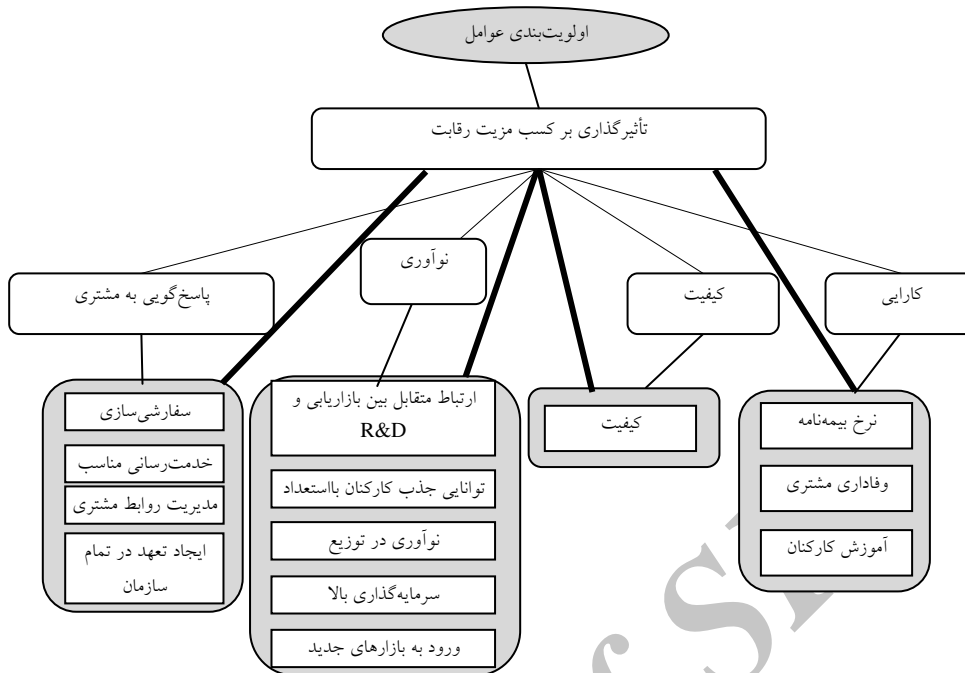
1. Analytical Hierarchy Process
2. Analytic Network Process

صورت کتبی ارائه شد. نتیجه اینکه تمامی ماتریس‌های مقایسه‌های زوجی از نرخ ناسازگاری قابل قبولی (کمتر از ۰/۱) برخوردار بودند. ماتریس مقایسه‌های زوجی و همچنین نرخ ناسازگاری آنها در جدول‌های ۹ تا ۱۲ آورده شده است.

همان‌طور که اکزل و ساعتی^۱ و قدسی‌پور (۱۳۸۸) بیان می‌کنند، بهترین روش برای تلفیق نظرات تصمیم‌گیرندگان، استفاده از میانگین هندسی است. علاوه بر آن ساعتی و وارگاس^۲ نیز پس از اثبات، در قالب قضیه ریاضی، بیان می‌کنند که بهترین روش برای تلفیق استفاده از میانگین هندسی مقایسات هر یک از قضاوت‌کننده‌هاست. در اینجا با استفاده از نرم‌افزار اکسل ۲۰۰۷ ماتریس مقایسات زوجی مربوط به ۴ عامل اصلی و زیرگزینه‌های این ۴ عامل با توجه به تأثیرگذاری در کسب مزیت رقابتی محاسبه گردید و سپس این ماتریس‌ها در نرم‌افزار Super Decisions وارد گردید. ماتریس مقایسات زوجی و همچنین نرخ ناسازگاری مربوط به هر ماتریس را می‌توان در جدول‌های ۹ تا ۱۲ مشاهده کرد. لازم به ذکر است برای محاسبه نرخ ناسازگاری از نرم‌افزار Super Decisions استفاده شد.

-
1. Aczel and Saaty, 1983
 2. Saaty and Vargas, 2006

شکل ۳. مدل پژوهش



جدول ۹. ماتریس مقایسات زوجی عوامل اصلی تأثیرگذار در کسب مزیت رقابتی

پاسخ‌گویی به مشتری	نوآوری	کارایی	کیفیت	
۰/۸۴۲۰۴	۰/۸۷۲۴۵	۱/۱۴۳۵۸	۱	کیفیت
۰/۳۶۲۳۹	۰/۴۳۵۵۹	۱	۰/۸۷۴۴۴	کارایی
۰/۲۵۹۲۹	۱	۰/۶۹۶۵۸	۰/۱۴۶۲	نوآوری
۱	۳/۸۵۶۷۲	۲/۷۵۹۴۷	۱/۱۸۷۶	پاسخ‌گویی به مشتری
CR= ۰/۰۶۳۲				

جدول ۱۰. ماتریس مقایسات زوجی معیارهای پاسخ‌گویی به مشتری

ایجاد تعهد	مدیریت روابط	خدمت‌رسانی	سفرashi سازی	
۰/۲۱۸۵۹	۰/۲۷۶۷۷	۰/۱۸۳۴۵	۱	سفرashi سازی
۱/۴۸۴۸۵	۲/۸۴۵۹۵	۱	۵/۴۵۱۰۲	خدمت‌رسانی
۰/۶۴۸۸۴	۱	۰/۳۵۱۳۸	۱/۶۱۳۱۲	مدیریت روابط مشتری
	۱/۵۴۱۲۱	۰/۶۷۳۴۷	۴/۵۷۴۸۸	ایجاد تعهد
CR=۰/۰۱۲۶۶۱				

جدول ۱۱. ماتریس مقایسات زوجی معیارهای کارایی

آموزش	وفاداری مشتری	نرخ بیمه نامه	
۰/۷۹۹۲	۰/۰۷۹۱۱	۱	نرخ بیمه نامه
۰/۶۲۹۹۵	۱	۰/۹۲۶۶۹	وفاداری مشتری
۱	۱/۵۸۸۴۳	۱/۲۵۱۲۶	آموزش
CR=۰/۰۶۲۵۵۱			

جدول ۱۲. ماتریس مقایسات زوجی معیارهای نوآوری

ورود به بازارهای جدید	سرمایه گذاری بالا	نوآوری در توزیع	توانایی جذب	ارتباط متقابل	
۱/۲۳۷۲۴	۱/۴۷۶۶۲	۱/۶۵۰۸۸	۰/۸۳۳۳۴	۱	ارتباط متقابل
۱/۳۴۴۷۵	۱/۵۷۶۰۵	۱/۲۵۹۵۸	۱	۱/۲۰۱۴۳	توانایی جذب کارکنان
۰/۸۲۲۵۴	۰/۷۰۵۵۲	۱	۰/۷۹۳۹۱	۰/۶۰۵۷۴	نوآوری در توزیع
۰/۶۷۹۷۷	۱	۱/۴۱۷۳۹	۰/۶۳۴۵	۰/۶۷۷۲۲	سرمایه گذاری بالا
۱	۰/۴۷۱۰۹	۱/۲۱۵۷۵	۰/۷۴۳۶۳	۰/۸۰۸۲۵	ورود به بازارهای جدید
CR=۰/۰۱۴۹۰۲					

محدوده قابل قبول ناسازگاری در هر سیستم به تصمیم گیرنده بستگی دارد اما در حالت کلی ساعتی پیشنهاد می کند که اگر ناسازگاری تصمیم بیشتر از ۰/۱ باشد، بهتر است تصمیم گیرنده در قضاوت های خود تجدید نظر کند. همان طور که از ردیف آخر جدول های ۹ تا ۱۲ مشخص است، نرخ سازگاری تمام ماتریس ها کمتر از ۰/۱ است و در نتیجه ماتریس ها از سازگاری قابل قبولی برخوردارند.

بعد از تشکیل شبکه و ایجاد مدل و انجام مقایسات، برای قضاوت در مورد عوامل مؤثر در کسب مزیت رقابتی و رتبه بندی عامل ها محاسبات انجام می گردد. ابتدا ماتریس بزرگ بدون وزن^۱ محاسبه می گردد. ماتریس بزرگ بدون وزن، از بردار وزن های نسبی مقایسه های زوجی به دست می آید. ماتریس بزرگ موزون از

1. Unweighted Super Matrix

ضرب کردن بردار وزن‌های نسبی (در ماتریس بزرگ بدون وزن) در ماتریس وزن خوشه‌ها (جدول ۱۳) به دست می‌آید. در این فرایند هریک از مؤلفه‌های ماتریس بزرگ بدون وزن در مؤلفه مربوطه در ماتریس خوشه‌ها^۱ ضرب می‌گردد. مقادیر موجود در ماتریس خوشه‌ها با مقایسه زوجی خوشه‌های مرتبط با هم باتوجه به تأثیرگذاری آن از خوشه اصلی به دست می‌آید. سوپر ماتریس حدی^۲: این ماتریس، از به توان رساندن ماتریس بزرگ موزون تا زمان به ثبات رسیدن این ماتریس به دست می‌آید، یعنی در حالتی که تمام مقادیر ستون‌ها در ماتریس دارای مقادیر یکسانی باشند. مقادیر این ماتریس اولویت‌های گزینه‌ها می‌باشند. باتوجه به مقادیر سوپر ماتریس حدی می‌توان زیرگزینه‌ها (زیر عامل‌های تأثیرگذار در رقابت) را اولویت‌بندی کرد.

جدول ۱۳. اولویت‌بندی عوامل اصلی رقابت

هدف	معیار	نوآوری	پاسخ‌گویی به مشتری	کارایی	کیفیت
هدف	۰	۰	۰	۰	۰
معیار	۱	۰	۰	۰	۰
نوآوری	۰	۰/۱۵۷۱۶۶	۰	۰	۰
پاسخ‌گویی به مشتری	۰	۰	۰/۲۳۴۹۳۶	۰	۰
کارایی	۰	۰	۰	۰/۱۸۳۰۰۳	۰
کیفیت	۰	۰	۰	۰	۰/۲۳۴۸۲۹

جدول ۱۳ ماتریس خوشه‌های مدل را نشان می‌دهد که عامل‌های اصلی رقابت را باتوجه به معیار تأثیرگذاری بر کسب مزیت رقابتی نشان می‌دهد. باتوجه به جدول مشخص می‌گردد که مهم‌ترین عامل اصلی رقابت در شرکت‌های بیمه، پاسخ‌گویی به مشتری و کم‌اهمیت‌ترین، نوآوری است. باتوجه به نتایج حاصل می‌توان اولویت عوامل اصلی رقابت را به صورت زیر بیان کرد:

1. Cluster Matrix
2. Limit Super Matrix

اولویت اول: پاسخ‌گویی به مشتری؛ اولویت دوم: کیفیت؛ اولویت سوم: کارایی؛
اولویت چهارم: نوآوری.

جدول ۱۴. اولویت‌های عوامل مؤثر در کسب مزیت رقابتی

عامل	نرمالایز	نهایی
معیار (نظرات کارشناسان)	۱	۰/۵
ارتباط متقابل بین بخش بازاریابی و تحقیق و توسعه	۰/۲۳۳۳۷	۰/۰۱۸۳۳۹
توانایی جذب کارکنان با استعداد	۰/۲۳۱۰۴	۰/۰۱۸۱۵۶
سرمایه‌گذاری بالا در نوآوری	۰/۱۶۴۶۰	۰/۰۱۲۹۳۵
نوآوری در توزیع	۰/۱۵۲۵۹	۰/۰۱۱۹۹۱
ورود به بازارهای جدید	۰/۲۱۸۴۰	۰/۰۱۷۱۶۳
ایجاد تعهد در تمام سازمان	۰/۲۹۶۲۱	۰/۰۶۴۴۱۷
خدمت‌رسانی مناسب و سریع	۰/۴۴۴۶۴	۰/۰۹۶۶۹۴
سفارشی‌سازی	۰/۰۶۵۸۶	۰/۰۱۴۳۲۳
مدیریت روابط مشتری	۰/۱۹۳۲۹	۰/۰۴۲۰۳۴
آموزش کارکنان برای بالابردن مهارت	۰/۱۳۷۵۲	۰/۰۲۸۰۴۸
نرخ بیمه‌نامه	۰/۱۴۱۷۴	۰/۰۲۸۹۰۷
وفاداری مشتری	۰/۱۶۹۳۹	۰/۰۳۴۵۴۷
کیفیت	۰/۵۵۱۳۵	۰/۱۱۲۴۴۷

باتوجه به محاسبه وزن نهایی زیرگزینه‌ها که در جدول ۱۴ بیان شده است، می‌توان اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر گزینه‌ها را به شرح زیر بیان کرد:

- کیفیت؛
- خدمت‌رسانی مناسب و سریع؛
- ایجاد تعهد در تمام سازمان؛
- مدیریت روابط مشتری؛

- وفاداری مشتری؛
- نرخ بیمه‌نامه؛
- آموزش کارکنان برای بالابردن مهارت؛
- ارتباط متقابل بین بخش بازاریابی و تحقیق و توسعه؛
- توانایی جذب کارکنان با استعداد؛
- ورود به بازارهای جدید سفارشی‌سازی؛
- سرمایه‌گذاری بالا در نوآوری؛
- نوآوری در توزیع.

۵. نتیجه‌گیری

- برای کسب مزیت رقابتی، شرکت‌های بیمه می‌توانند روی چهار زمینه کارایی، کیفیت، نوآوری و پاسخ‌گویی به مشتری تمرکز کنند. البته شایان ذکر است که در این تحقیق جنبه‌های داخلی شرکت‌ها به‌منظور شناسایی عوامل کلیدی موفقیت جهت کسب مزیت رقابتی مورد بررسی قرار گرفته است. بنابراین نباید از عوامل محیطی غافل بود.

- راهکارهایی که بیشترین اثر را در کسب مزیت رقابتی از طریق کارایی دارند به‌ترتیب اولویت شامل این موارد هستند:

- وفاداری مشتری به برند شرکت بیمه؛
 - نرخ بیمه‌نامه؛
 - آموزش کارکنان برای بالابردن مهارت آنان.
- راهکاری که بیشترین اثر را در کسب مزیت رقابتی از طریق کیفیت دارد، مورد زیر است:
- بهبود کیفیت خدمات بیمه‌ای برای کسب رضایت مشتری.

- راهکارهایی که بیشترین اثر را در کسب مزیت رقابتی از طریق نوآوری دارند به ترتیب اولویت شامل این موارد است:

- ارتباط متقابل بین بخش بازاریابی و تحقیق و توسعه؛
- توانایی جذب کارکنان با استعداد؛
- ورود به بازارهای جدید؛
- سرمایه‌گذاری بالا در نوآوری؛
- نوآوری در توزیع (استفاده از IT).

- راهکارهایی که بیشترین اثر را در کسب مزیت رقابتی از طریق پاسخ‌گویی به مشتری دارند به ترتیب اولویت شامل این موارد هستند:

- خدمت‌رسانی مناسب و سریع؛
- ایجاد تعهد در تمام سازمان؛
- مدیریت روابط مشتری؛
- سفارشی‌سازی.

- باتوجه به اهمیت بسیار بالای نوآوری - براساس نظر خبرگان و مطابقت آن با ادبیات تحقیق - پرداختن به این مورد براساس عوامل شناسایی شده و به ترتیب اهمیت نقش بسیار مهمی در کسب مزیت رقابتی دارد (اهمیت بازاریابی و R&D در شرکت‌های بیمه).

- پرداختن به کیفیت و نوآوری زمینه‌های لازم جهت پاسخ‌گویی مناسب به مشتری است. باتوجه به اینکه مدیران، پاسخ‌گویی را به‌عنوان اولین اولویت ذکر کرده‌اند، لازم است طبق نظر خبرگان و براساس ادبیات تحقیق ابتدا به کیفیت و نوآوری توجه کافی مبذول دارند تا در نتیجه، پاسخ‌گویی مناسب حاصل گردد.

- تفاوت قابل توجه اولویت‌بندی خبرگان و مدیران شرکت‌های بیمه نشان‌دهنده نارسایی در انتقال دانش بین خبرگان صنعت و شرکت‌های بیمه و نیاز به ایجاد برنامه‌های هدفمند، مانند ایجاد شرکت‌های مشاوره بیمه‌ای است.

منابع

۱. حافظ‌نیا، م.ر.، ۱۳۸۶. *مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی*. تهران: انتشارات سمت، چ ۱۳.
۲. سرمد، ز.، بازرگان، ع. و مجازی، الف.، ۱۳۸۳. *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. تهران: نشر آگاه، چ ۱.
۳. صنعت بیمه ایران چالش‌ها و راهکارها ۱۳۸۸. تهران: بیمه مرکزی جمهوری اسلامی.
۴. قدسی‌پور، ح.، ۱۳۸۸. فرایند تحلیل سلسله مراتبی AHP. تهران: نشر دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
۵. مهری، ع.، ۱۳۸۳. *طراحی مدل مزیت رقابتی برای صنعت خودرو ایران*. پایان‌نامه دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
۶. نادری، ع. و سیف‌نراقی، م.، ۱۳۸۰. *روش‌های تحقیق و چگونگی ارزیابی آن در علوم انسانی با تأکید بر علوم تربیتی*. تهران: بدر، ویرایش چهارم.
7. Aczel, J. and Saaty, T., 1983. Procedures for synthesizing ratio judgments. *Journal of Mathematical Psychology*, no. 27, pp. 93-102
8. Ahire, L.S., Golhar, D.Y. and Waller, M.A., 1996. Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, vol. 27, no. 1, pp. 23-56.
9. Barney, J.B., 1989. Strategic factor markets, expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, vol. 42, pp.1231-41.
10. Barney, J.B., 1991, Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99-120.
11. Baumol, W.J., 2002, *The free-market innovation machine: analyzing the growth miracle of capitalism*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
12. Bhavadwaj Sundar G.et 1993. Sustainable competitive advantage in Service industries: a conceptual model and research Propositions. *Journal of Marketing*, vol. 57, no. 4, pp. 83-99.

13. Bitner, M.J., Booms, B.H. and Tetreault, M.S., 1990. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 71-84.
14. Black, A.S. and Porter, L.J., 1996. Identification of the critical factors of TQM. *Decision Sciences*, vol. 27, no. 1, pp. 1-21.
15. Caird, S., 1994. How important is the innovator for the commercial success of innovative products in SME's. *Technovation*, vol. 14, no. 2, pp. 71-83.
16. Chin, K.S., Tummala, V.M.R. and Chan, K.M., 2002. Quality management practices based on seven core elements in Hong Kong manufacturing. *Technovation: An International Journal of Technical Innovation and Entrepreneurship*, vol. 22, no. 4, pp. 213-30.
17. Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E.J., 1995. Benchmarking the firm's critical success factors in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 12, no. 5, pp. 374-91
18. Crosby, P.B., 1979. *Quality is free*, New York: McGraw-Hill.
19. Crosby, P.B., 1984. *Quality without tear: the art of hassle free management*, New York: McGraw Hill.
20. Danneels, E. and Kleinschmidt, E.J., 2001. Product innovativeness from the firm's perspective: its dimensions and their relation with project selection and performance. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 18, no. 6, pp. 357-73.
21. Davenport, T.H. and Prusak, L., 1998. *Working knowledge: how organizations manage what they know [M]*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
22. Deming, W.E., 1982. *Quality, Productivity and Competitive Position*, MIT Press, Cambridge, MA.
23. Flynn, B.B., 1994. The relationship between quality management practices, infrastructure and fast product innovation. *Benchmarking for Quality Management and Technology*, vol. 1, no. 1, pp. 48-64.
24. Gopalakrishnan, S. and Damanpour, F., 1997. A review of innovation research in economic, sociology and technology management. *OMEGA*, vol. 25, no. 1, pp. 15-28.
25. Hardie, N., 1998. The effects of quality on business performance. *Quality Management Journal*, vol. 5, no. 3, pp. 65-83.
26. Hill, C. and Jones G.R., 2007. *Strategic management theory*, Houghton Mifflin Company. New York.
27. Kasul, R. and Motwani, J., 1995. Total quality management in manufacturing: thematic factor assessment. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 2, no. 3, pp. 57-76.

28. Keizer, J.A., Dijkstra, L. and Halman, J.I.M., 2002. Explaining innovative efforts of SMEs: an exploratory survey among SMEs in the mechanical and electrical engineering sector in The Netherlands. *Technovation*, vol. 22, no. 1, pp. 1-13.
29. Keller, K.L., 1993. Conceptualizing, measuring, managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, vol. 57, no. 1, pp. 1-22.
30. Ma, H., 1999. Anatomy of competitive advantage: a SELECT framework. *Management Decision*. Vol. 37, no.9, 709±71.
31. Mansfield, E., 1974. *Technology and technological change*. in Dunning, J.H. (Ed.), *Economic Analysis and the Multinational Enterprise*, Chapter 6, George Allen and Unwin, London, pp. 147-83.
32. Motwani, J., 2001. Critical factors and performance measures of TQM. *The TQM Magazine*, vol. 13, no. 4, pp. 292-300.
33. Parasuraman, A., 1988. A conceptual model of service quality and the implication for further research. *Journal of Marketing*, vol.49, Autumn, pp.41-50.
34. Parasuraman, A., 1991. Understanding customer expectation of service. *Sloan Management Review*, Spring. pp. 39-48.
35. Phusavat, K. and Rapee, K., 2007. Competitive priorities of manufacturing firms in Thailand. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 107, no. 7, pp. 979-96.
36. Porter, M.E., 1985. *Competitive advantage*. New York: Free Press.
37. Powell, T.C., 1995, Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 15-37.
38. Prajogo, D.I. and Sohal, A.S., 2003. The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance – an empirical examination. *Technovation*, vol. 24, pp. 443-53.
39. Pujari, D., Peattie, K. and Wright, G., 2004. Organizational antecedents of environmental responsiveness in industrial new product development. *Industrial Marketing Management*, vol. 33, no. 5, pp. 381-91.
40. Management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*, vol. 5, pp. 5-26.
41. Saaty, T.L. and Vargas L.G., 2006. *Decision making with the analytic network process*. Springer.
42. Sila, I. and Ebrahimpour, M., 2002. An investigation of the total quality management surge based research published between 1989 and 2000 – a literature review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 19, no. 7, pp. 902-70.

43. Sureshchandar, G.S., Chandrasekharan, R. and Anantharaman, R.N., 2001. A conceptual model for total quality management in service organizations. *Total Quality Management*, vol. 12, no. 3, pp. 343-63.
44. Tang Ko, H. and Peng Lu, H., 2009. Measuring innovation competencies for integrated services in the communications industry. *Journal of Service Management*. vol. 21, no. 2, pp. 162-90.
45. Thai Hoang, D., Igel, B. and Laosirihongthong, T., 2006. The impact of total quality management on innovation findings from a developing country. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 23, no. 9, pp. 1092-117
46. Zeitz, G., Johannesson, R. and Ritchie, J.E. Jr, 1997. Employee survey measuring total quality management practices and culture. *Group and Organization Management*, vol. 22. no. 4, pp. 414-44.
47. Zemke, R. and Schaaf, D., 1990. *The service edge*, Penguin Books, New York, NY.
48. Zhang, Z., 2000. Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance. *Total Quality Management*, vol. 11, no. 1.

Archive of SID