





دانشگاه علامه طباطبایی

دانشکده مدیریت و حسابداری

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی، گرایش مدیریت بیمه

عنوان پایان نامه

شناسایی استراتژی‌های شرکت‌های بیمه و رابطه آن

با عملکرد سازمانی این شرکت‌ها

استاد راهنما:

**دکتر نادر مظلومی**

استاد مشاور:

**دکتر مهدی حقیقی**

استاد داور:

**دکتر رضا واعظی**

نگارش:

**مجتبی خسروی**

زمستان ۸۹

بسمه تعالی

شماره: دانشگاه علامه طباطبائی  
تاریخ: دانشکده مدیریت و حسابداری  
پیوست:


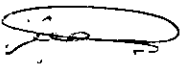
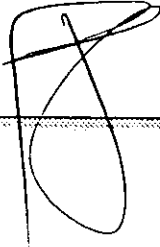
صورتجلسه دفاعیه پایان نامه تحصیلی

با تأییدات خداوند متعال پایان نامه آقای مجتبی خسروی دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی گرایش بیمه تحت عنوان: "شناسایی استراتژی های شرکت های بیمه و رابطه آن با عملکرد سازمانی این شرکتها" که به راهنمایی جناب آقای دکتر مظلومی در جلسه مورخه ۸۹/۱۱/۱۰ با حضور اعضای هیات داوران برگزار گردید.

ضمنا نمره نهایی نامبرده به شرح زیر اعلام می گردد.۱/

نمره پایان نامه از ۱۹	
نمره مقاله از ۱	اخذ پذیرش از مجلات علمی ترویجی: ۰/۵ نمره
	اخذ پذیرش از مجلات علمی پژوهشی: ۱ نمره
نمره نهایی	با عدد: ۱۸۱۵ با حروف: هجده و یک

اعضاء هیات داوران:

امضاء	نام و نام خانوادگی	سمت
	جناب آقای دکتر مظلومی	استاد راهنما
	جناب آقای دکتر حقیقی	استاد مشاور
	جناب آقای دکتر واعظی	استاد داور و نماینده تحصیلات تکمیلی

نمره ۱۲ تا ۱۳/۹۹ قابل قبول  
نمره ۰ تا ۱۱/۹۹ غیر قابل قبول

نمره ۱۸ تا ۲۰ عالی  
نمره ۱۶ تا ۱۷/۹۹ بسیار خوب

# تقدیر و شکر

اکنون که این پژوهش به پایان رسیده است، سزاست از زحمات بی‌پایان اساتید گرانقدری که این نگارش، مرهون دانش آنان است سپاسگذاری نمایم.

نخست از جناب آقای دکتر مظلومی که راهنمایی پروژه را برعهده داشتند و با دانش گسترده خود همواره راهنمایی دلسوز برای من بوده و در انجام این پژوهش و به ثمر رسیدن آن از هیچ محبتی دریغ نوزیدند تشکر می‌کنم.

همچنین از جناب آقای دکتر حقیقی، استاد مشاور ارجمندم، که شاگردی ایشان مایه مباهات من بود و مشورت‌های ایشان پشتیبان بنده در این راه بود، سپاسگذارم.

در نهایت از جناب آقای دکتر واعظی که داوری این پایان نامه را به عهده داشتند و با تیزبینی‌های خود ریزه‌کاری‌های تحقیق را به من آموختند قدردانی می‌نمایم.

## چکیده

یکی از مراکز فعالیتهای اقتصادی و بازارهای مدرن مالی، بیمه و شرکت های بیمه هستند. این سازمان ها با انجام فعالیت های خود به شکل کارا و صحیح، کمک شایانی به رشد اقتصاد و مدیریت ریسک های اجتماع می کنند. در ایران نیز صنعت بیمه در چند سال اخیر، با تحولات ساختاری بزرگی، نظیر خصوصی سازی و آزادسازی روبرو بوده است. این موارد موجب شده تا درک بهتر از صنعت و نحوه عمل شرکت های بیمه ضروری بنظر برسد. این تحقیق نیز در جستجوی شناختی بهتر و بیشتر از شرکت ها و صنعت بیمه، بویژه در حوزه استراتژی های صنعت و شرکت ها می باشد. هدف این تحقیق شناخت استراتژی هایی است که از سوی شرکت های بیمه بکار گرفته می شود. و در ادامه، شناخت گروه استراتژیکی که عملکرد بهتری در طول سال های ۱۳۸۶ تا ۱۳۸۸ داشته است.

جامعه آماری این تحقیق ۱۵ شرکت خصوصی فعال در صنعت بیمه ایران می باشد. مبنای این تحقیق برای شناسائی استراتژی های مورد استفاده این شرکت ها، استراتژی های عمومی پورتر بوده است. دوره زمانی مورد بررسی سال های ۱۳۸۶ تا ۱۳۸۸ می باشد. بنابراین برای شناسائی استراتژی ها، با توزیع پرسشنامه بین مدیران ارشد کلیه شرکت ها، استراتژی های مورد استفاده هر شرکت شناخته شد. سپس با استفاده از ابزار تحلیل کلاستر چند میانگینی<sup>۱</sup>، ۱۵ شرکت بیمه را بر مبنای سه استراتژی عمومی پورتر گروه بندی نمودیم. نتیجه این عمل، شناسائی سه گروه استراتژیک: "ماندگان در میانه"<sup>۲</sup>، "رهبران هزینه"<sup>۳</sup> و "متمایزان"<sup>۴</sup> در بین شرکت های بیمه غیردولتی بازار ایران بود. ماندگان در میانه، که شامل ۳ شرکت بودند، تمرکز خاصی در استفاده از هیچکدام از استراتژی های پورتر نداشتند. رهبران هزینه به تعداد ۹ شرکت، تاکید اصلی را بر استفاده از استراتژی رهبری هزینه داشتند. و در نهایت متمایران به تعداد ۳ شرکت تاکید اصلی خود را بر استفاده از استراتژی تمایز داشتند. پس از شناسائی گروه های استراتژیک، عملکرد هر گروه بر اساس ۳ شاخص سهم از بازار، رشد فروش و بازده سرمایه گذاری، در طول ۳ سال ۱۳۸۶ تا ۱۳۸۸ مشخص و مقایسه شد.

با انجام اینکار این نتایج حاصل شد: در مورد شاخص سهم بازار، گروه متمایزان با میانگین ۵.۵۸٪ سهم از بازار بهترین عملکرد را داشتند، ماندگان در میانه دارای میانگین ۳.۳۵٪ سهم بازار و رهبران هزینه نیز دارای میانگین ۲.۸۷٪ از سهم بازار بودند. در مورد شاخص رشد فروش رهبران هزینه با میانگین رشد فروش ۸۹.۶۲٪ بهترین عملکرد را داشته، و ماندگان در میانه دارای میانگین رشد فروش ۳۱.۱۲٪ و متمایزان دارای میانگین رشد فروش ۲۸.۲۷٪ بودند. در نهایت در مورد شاخص بازده سرمایه گذاری، رهبران هزینه با میانگین بازده سرمایه گذاری ۱۴.۵۹٪ بهترین عملکرد را داشته ماندگان در میانه میانگین بازده سرمایه گذاری ۱۱.۸۹٪ و متمایزان نیز میانگین بازده سرمایه گذاری ۱۰.۵۶٪ را داشته اند.

<sup>1</sup> K-means cluster analyses

<sup>2</sup> Stuck in a middle

<sup>3</sup> Cost leaders

<sup>4</sup> differentiators

## فهرست مطالب

فهرست اشکال.....و  
فهرست جداول.....ز

### ۱- فصل اول

- ۱-۱- بیان مساله: ..... ۲
- ۲-۱- ضرورت تحقیق: ..... ۴
- ۱-۲-۱- استراتژیهای مایلز و اسنو: ..... ۶
- ۲-۲-۱- استراتژیهای عمومی پورتر: ..... ۷
- ۳-۲-۱- استراتژی های عمومی مینتزرگ: ..... ۹
- ۴-۲-۱- استراتژی های عمومی پارنل و کاراهر: ..... ۱۱
- ۵-۲-۱- چرا گونه شناسی پورتر؟ ..... ۱۱
- ۳-۱- پیشینه تحقیق: ..... ۱۲
- ۱-۳-۱- پیشینه تحقیقات داخلی: ..... ۱۲
- ۲-۳-۱- پیشینه تحقیقات خارجی: ..... ۱۴
- ۴-۱- فرضیه ها یا سوالهای تحقیق: ..... ۱۷
- ۱-۴-۱- سؤال اصلی تحقیق: ..... ۱۷
- ۵-۱- اهداف تحقیق: (شامل اهداف علمی، کاربردی، و ضرورتهای خاص انجام تحقیق)..... ۱۸
- ۱-۵-۱- هدف اصلی: ..... ۱۸
- ۲-۵-۱- اهداف فرعی: ..... ۱۸
- ۶-۱- روش شناسی: ..... ۱۸
- ۷-۱- جامعه آماری و محدوده زمانی: ..... ۱۹
- ۸-۱- قلمرو پژوهش: ..... ۲۰
- ۱-۸-۱- قلمرو موضوعی پژوهش: ..... ۲۰
- شامل مطالعه ادبیات مربوط به استراتژی سازمان و عملکرد سازمانها است. .... ۲۰
- ۲-۸-۱- قلمرو مکانی پژوهش: ..... ۲۰
- شامل شرکتهای بیمه غیر دولتی ایرانی فعال در بازار داخلی است. .... ۲۰
- ۳-۸-۱- قلمرو زمانی پژوهش: ..... ۲۰
- از خرداد ماه سال ۱۳۸۶ تا دی ماه ۱۳۸۹..... ۲۰
- ۹-۱- تعریف مفاهیم و واژگان اختصاصی طرح: ..... ۲۰
- ۱۰-۱- مشکلات و تنگناهای احتمالی تحقیق: ..... ۲۲
- ۱۱-۱- روش تجزیه و تحلیل داده ها: ..... ۲۲
- ۱-۱۱-۱- تحلیل کلاستر چند میانگینی ..... ۲۳

- ۲- فصل دوم ..... ۲۵
- ۱-۲- مقدمه ..... ۲۶
- ۲-۲- استراتژی: مفهوم، اهمیت، انواع، رابطه آن با عملکرد و ارزیابی عملکرد استراتژی و سازمان ..... ۲۶
- ۱-۲-۲- مفهوم استراتژی ..... ۲۷
- ۲-۲-۲- مدیریت استراتژیک: ..... ۳۱
- ۳-۲-۲- انواع استراتژی ..... ۳۴
- ۴-۲-۲- گونه شناسی های استراتژیک و استراتژی عمومی ..... ۳۷
- ۵-۲-۲- چرا استراتژیهای عمومی پورتر؟ ..... ۴۵
- ۶-۲-۲- نظریات پورتر و استراتژیهای عمومی وی : ..... ۴۸
- ۷-۲-۲- تعریف مزیت رقابتی ..... ۴۸
- نگرش‌های موجود به مزیت رقابتی ..... ۴۹
- تئوری منبع محور ..... ۴۹
- نگرش بازار محور ..... ۵۰
- سازمان صنعتی ..... ۵۰
- ۸-۲-۲- تحلیل ساختاری صنایع ..... ۵۲
- ۹-۲-۲- مزیت رقابتی و زنجیره ارزش ..... ۶۲
- ۱۰-۲-۲- ارائه چهارچوب برای کسب مزیت رقابتی ..... ۶۶
- ج-۱- استراتژی ارزان فروشی متمرکز ..... ۷۰
- ج-۲- استراتژی متمایزسازی متمرکز ..... ۷۱
- ج-۳- استراتژی متمایزسازی متمرکز با قیمت پایین ..... ۷۱
- د. توقف در وسط (ماندن در میانه) ..... ۷۲
- خطرات استراتژیهای عمومی ..... ۷۲
- خطرات ناشی از ارزان فروشی ..... ۷۲
- خطرات ناشی از تمایز ..... ۷۳
- خطرات ناشی از تمرکز ..... ۷۳
- ۳-۲- ارتباط استراتژی و عملکرد ..... ۷۳
- ۴-۲- ارزیابی عملکرد و استراتژی ..... ۸۲
- ۵-۲- شرکتهای بیمه : ..... ۸۹
- ۱-۵-۲- اهمیت بیمه از نظر اقتصادی : ..... ۹۱
- ۲-۵-۲- زنجیره ارزش شرکتهای بیمه ..... ۹۲
- ۳-۵-۲- رقابت در بازار های بیمه: ..... ۹۶
- ۴-۵-۲- بررسی رقابت در صنعت بیمه ایران: ..... ۹۷

- ۱۰۰ ..... ۵-۵-۲- خصوصی سازی در صنعت بیمه :
- ۱۰۱ ..... ۶-۵-۲- طرح تحول صنعت بیمه:
- ۱۰۴ ..... ۶-۲- پیشینه تحقیقات انجام شده
- ۱۰۴ ..... ۱-۶-۲- پیشینه تحقیقات داخلی:
- ۱۰۶ ..... ۲-۶-۲- پیشینه تحقیقات خارجی:
- ۱۱۰ ..... **۳- فصل سوم**
- ۱۱۱ ..... ۱-۳- مقدمه:
- ۱۱۲ ..... ۲-۳- روش تحقیق:
- ۱۱۵ ..... ۳-۳- روش گردآوری داده های تحقیق:
- ۱۱۶ ..... ۴-۳- پرسشنامه:
- ۱۱۶ ..... ۵-۳- مطالعات کتابخانه ای:
- ۱۱۷ ..... ۶-۳- سوالات تحقیق:
- ۱۱۸ ..... ۷-۳- متغیرهای تحقیق:
- ۱۱۹ ..... ۸-۳- ابزار اندازه گیری تحقیق (پرسشنامه):
- ۱۱۹ ..... ۱-۸-۳- مراحل طراحی پرسشنامه:
- ۱۲۱ ..... ۲-۸-۳- روایی پرسشنامه
- ۱۲۱ ..... ۳-۸-۳- اعتبار محتوای پرسشنامه
- ۱۲۲ ..... ۴-۸-۳- اعتبار عاملی پرسشنامه
- ۱۲۴ ..... ۵-۸-۳- تعیین پایایی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه
- ۱۲۵ ..... ۹-۳- جامعه آماری تحقیق:
- ۱۲۶ ..... ۱-۹-۳- نمونه و روش نمونه گیری:
- ۱۲۷ ..... ۱۰-۳- آزمونها و ابزارهای مورد استفاده:
- ۱۲۸ ..... ۱-۱۰-۳- آمار توصیفی:
- ۱۲۸ ..... ۲-۱۰-۳- شناسایی گروههای استراتژیک:
- ۱۲۹ ..... ۳-۱۰-۳- تحلیل کلاستر چند میانگینی
- ۱۳۰ ..... ۴-۱۰-۳- نرم افزار های بکارگرفته شده در تحقیق حاضر
- ۱۳۱ ..... **۴- فصل چهارم**
- ۱۳۲ ..... ۱-۴- مقدمه:
- ۱۳۲ ..... **(الف) تحلیل های توصیفی:**
- ۱۳۳ ..... ۲-۴- آمار توصیفی متغیرهای سازمانی:
- ۱۳۳ ..... (پیوست ۳)
- ۱۳۳ ..... ۱-۲-۴- سابقه فعالیت شرکت ها:



- ۱۳۴-۲-۲-۴- سابقه فعالیت مدیران در شرکت ها: ..... ۱۳۴
- ۱۳۵-۲-۲-۳- تعداد کارکنان سازمان: ..... ۱۳۵
- ۱۳۶-۳-۴- شاخص های عملکرد شرکت های بیمه غیر دولتی فعال در بازار ایران بین سال های ۸۶ تا ..... ۱۳۶
- ۱۳۷-۱-۳-۴- وضعیت شرکتهای بیمه غیردولتی فعال در بازار ایران برحسب سهم از بازار: ..... ۱۳۷
- ۱۳۸-۲-۳-۴- وضعیت شرکتهای بیمه غیردولتی فعال در بازار ایران برحسب رشد فروش: ..... ۱۳۸
- ۱۳۹-۳-۳-۴- وضعیت شرکتهای بیمه غیردولتی فعال در بازار ایران بازده سرمایهگذاری: ..... ۱۳۹
- ۱۴۰-۴-۴- تحلیل عاملی تاییدی شاخص های اندازه گیری استراتژی های عمومی پورتر ..... ۱۴۰
- ۱۴۱-۵-۴- دسته بندی شرکتهای بر مبنای استراتژیهای عمومی پورتر ..... ۱۴۱
- ۱۴۱- (پیوست ۴) ..... ۱۴۱
- ۱۴۹-۶-۴- نتیجه گیری ..... ۱۴۹
- ۵- فصل پنجم** ..... ۱۵۰
- ۱۵۱-۱-۵- مقدمه ..... ۱۵۱
- ۱۵۲-۲-۵- نامگذاری سه گروه استراتژیک فعال در صنعت بیمه ..... ۱۵۲
- ۱۵۳-۱-۲-۵- گروه ۱: ..... ۱۵۳
- ۱۵۳-۲-۲-۵- گروه ۲: ..... ۱۵۳
- ۱۵۴-۳-۲-۵- گروه ۳: ..... ۱۵۴
- ۱۵۵-۳-۵- بررسی ویژگی های سازمانی گروه های استراتژیک: ..... ۱۵۵
- ۱۵۵-۱-۳-۵- ماندگان در میانه: ..... ۱۵۵
- ۱۵۶-۲-۳-۵- رهبران هزینه: ..... ۱۵۶
- ۱۵۷-۳-۳-۵- متمایزان: ..... ۱۵۷
- ۱۵۷-۴-۵- بررسی شاخص های عملکرد گروه های استراتژیک شناخته شده در صنعت بیمه ..... ۱۵۷
- ۱۵۷-۱-۴-۵- بررسی شاخص سهم از بازار گروه های استراتژیک شناسایی شده: ..... ۱۵۷
- ۱۵۹-۲-۴-۵- بررسی شاخص رشد فروش گروه های استراتژیک شناسایی شده: ..... ۱۵۹
- ۱۶۱-۳-۴-۵- بررسی شاخص بازده سرمایه گذاری گروه های استراتژیک شناسایی شده: ..... ۱۶۱
- ۱۶۳-۵-۵- نتیجه گیری و پیشنهادات: ..... ۱۶۳
- ۱۶۳-۱-۵-۵- شناسایی گروههای استراتژیک: ..... ۱۶۳
- ۱۶۴-۲-۵-۵- عملکرد گروههای استراتژیک: ..... ۱۶۴
- ۱۶۶-۶-۵- پیشنهادات برای تحقیقات آتی: ..... ۱۶۶
- ۱۶۷-۶- منابع و مراجع: ..... ۱۶۷
- ۱۶۷-۱-۶- منابع فارسی: ..... ۱۶۷
- ۱۷۰-۲-۶- منابع لاتین: ..... ۱۷۰
- ۱۷۷-۷- پیوست ۱: پرسشنامه ..... ۱۷۷

۱۸۱ .....:۲ پیوست ۸-  
۱۸۴ .....:۳ پیوست ۹-  
۱۸۸ .....:۴ پیوست ۱۰-

## فهرست اشکال

شکل ۱-۲. مراحل فرآیند مدیریت استراتژیک .....	۳۳
نمودار ۲-۲. نیروهای رقابتی پورتر .....	۵۶
نمودار ۳-۲. زنجیره ارزش .....	۶۷
نمودار ۴-۲. استراتژی های عمومی .....	۷۰
شکل ۵-۲. مدل زنجیره ارزش شرکت های بیمه .....	۹۸
نمودار ۱-۴. توزیع فراوانی شرکت ها بر حسب سابقه فعالیت در بازار ایران .....	۱۴۲
نمودار ۲-۴. توزیع فراوانی مدیران پاسخ دهنده بر حسب سابقه فعالیت در شرکت خود .....	۱۴۳
نمودار ۳-۴. توزیع فراوانی شرکت ها بر حسب تعداد کارکنان .....	۱۴۴
نمودار ۴-۴. فراوانی شرکت های بیمه غیر دولتی در هر گروه .....	۱۵۶

## فهرست جداول

- جدول ۳-۱. سوالات پرسشنامه مربوط به استراتژی های عمومی پورتر و منابع مورد استفاده.....۱۲۸
- جدول ۴-۱. توزیع فراوانی شرکت ها بر حسب سابقه فعالیت در بازار ایران.....۱۴۱
- جدول ۴-۲. توزیع فراوانی مدیران پاسخ دهنده بر حسب سابقه فعالیت در شرکت خود.....۱۴۲
- جدول ۴-۳. توزیع فراوانی شرکت ها بر حسب تعداد کارکنان.....۱۴۴
- جدول ۴-۴. سهم از بازار شرکت های بیمه غیر دولتی طی سال های ۸۸-۸۶.....۱۴۶
- جدول ۴-۵. رشد فروش شرکت های بیمه غیر دولتی طی سال های ۸۸-۸۶.....۱۴۷
- جدول ۴-۶: بازده سرمایه گذاری شرکت های بیمه غیر دولتی طی سال های ۸۸-۸۶.....۱۴۸
- جدول ۴-۷. گروه بندی اولیه شرکت های بیمه غیر دولتی و میانگین هر یک از استراتژی های پورتر برای هر یک از گروه های اولیه.....۱۵۲
- جدول ۴-۸. پیشرفت فرآیند گروه بندی شرکت های بیمه.....۱۵۲
- جدول ۴-۹. گروه بندی نهائی شرکت های بیمه غیر دولتی و میانگین هر یک از استراتژی های پورتر برای هر یک از گروه های نهائی.....۱۵۳
- جدول ۴-۱۰. گروه بندی نهائی شرکت های بیمه و فاصله هر شرکت از مرکز گروه خود.....۱۵۴
- جدول ۴-۱۱. فواصل مراکز گروه های نهائی شناسائی شده بین شرکت های بیمه.....۱۵۵
- جدول ۴-۱۲. فراوانی شرکت های بیمه غیر دولتی در هر گروه.....۱۵۶
- جدول ۴-۱۳. میانگین سهم از بازار هر یک از گروه های شناسائی شده در سال های ۸۶ تا ۸۸.....۱۵۷
- جدول ۴-۱۴. میانگین رشد فروش هر یک از گروه های شناسائی شده در سال های ۸۶ تا ۸۸.....۱۵۷
- جدول ۴-۱۵. میانگین بازده سرمایه گذاری هر یک از گروه های شناسائی شده در سال های ۸۶ تا ۸۸.....۱۵۸
- جدول ۵-۱. گروه بندی نهائی شرکت های بیمه غیر دولتی و میانگین هر یک از استراتژی های پورتر برای هر یک از گروه های نهائی.....۱۷۱
- جدول ۵-۲. نامگذاری گروه های استراتژیک صنعت بیمه.....۱۷۴
- جدول ۵-۳. میانگین اصلاح شده رشد فروش هر یک از گروه های شناسائی شده در سال های ۸۶ تا ۸۸.....۱۸۰

# فصل اول

## کلیات تحقیق

## ۱-۱- بیان مساله:

جهان امروز، جهانی متکی بر سازمان ها به عنوان نهادهایی برای رفع نیاز انسان مدرن، در عرصه های گوناگون است. بنابراین امروزه زندگی انسان به گونه ای جدانشدنی با شیوه فعالیت سازمان ها گره خورده است. به نحوی که هر جامعه‌ای که در آن سازمان ها به شکلی شایسته تر وظایف خود را به انجام می‌رسانند، سطح رفاه بهتری را برای مردم خود تأمین می‌کند.

یکی از عرصه های مهم در زندگی جوامع امروز، عرصه اقتصادی است. اقتصاد نیز مانند بقیه حیطه های زندگی مدرن، برای اجراء کارکردهای خود وابسته به سازمان‌هاست. بازار مالی از بخش های مهم در عرصه اقتصاد دنیای نوین بوده، و صنعت بیمه از صنایع پیشرو و پراهمیت در بازار مالی است. لازم به تکرار نیست که صنعت بیمه نیز برای اجراء وظایف خود در هر جامعه، وابسته به سازمان ها، یعنی شرکت های بیمه است.

یکی از مباحث مهم در بدنه دانشی مدیریت و تئوری سازمان، مفهوم استراتژی<sup>۱</sup> است. بسیاری از محققان بر تأثیر استراتژی های مورد استفاده در سازمان ها بر عملکرد سازمان ها تأکید کرده اند(دس و دیویس، ۱۹۸۴؛ هانگر و ویلن، ۱۳۸۶). عملکرد شرکت های بیمه نیز به عنوان سازمان‌هایی پویا، تحت تأثیر استراتژی های استفاده شده در این سازمان‌هاست.

بنابر دلایل ذکر شده تحقیق و تفکر در زمینه استراتژی یکی از حیطه های مهم برای کمک به رشد سازمان ها و شرکت های بیمه و در نهایت جامعه است.

به علت نوپا بودن علم مدیریت و مفهوم سازمان به شکل مدرن در ایران، عملکرد سازمان‌ها در کشور ما با مشکلات فراوانی روبرو است. همانگونه که ذکر شد، از بخش های مهم اقتصادی جامعه، صنعت بیمه است. از مشکلات حوزه اقتصادی ایران نیز عملکرد نامناسب شرکت های بیمه ایرانی است، که نمود آن در ضریب نفوذ بیمه پایین در ایران، و عدم کارایی مناسب صنعت بیمه ملی در قیاس با آمارهای جهانی است.

---

<sup>1</sup> Strategy

به نظر می‌رسد از جمله دلایل عملکرد نامناسب شرکت های بیمه نداشتن شناخت مناسب درباره سه زمینه ذیل باشد:

۱. نبود شناخت کافی از استراتژی های مناسب با ویژگی های صنعت بیمه، که منجر به عملکرد بهتر برای شرکت های بیمه می شوند.

همانگونه که شرح داده شد، اتخاذ استراتژی های مناسب در سازمان ها، عنصری تأثیرگذار در نحوه عملکرد سازمان ها است. یکی از راه های پیدا کردن شناخت بهتر از نحوه کار استراتژی در شرکت های بیمه، شناسایی استراتژی هایی است که شرکت های بیمه ایرانی آن ها را به کار بسته و در نهایت تعیین استراتژی که کاربرد آن منجر به عملکرد بهتر در صنعت بیمه ایران گردیده است.

این مسئله، یعنی تشخیص انواع استراتژی های مورد استفاده در صنعت بیمه، و در ادامه دسته بندی شرکت های بیمه ایرانی در گروه های استراتژیک<sup>۱</sup>، و در نهایت شناسایی استراتژی که عملکرد بهتری را در صنعت بیمه ایران به همراه داشته است، موضوع اصلی این تحقیق خواهد بود.

برای پیدا کردن شناختی بهتر از استراتژی در سازمان ها، نظریه پردازان این حوزه اقدام به ارائه دادن گونه شناسی های<sup>۲</sup> متفاوت از استراتژی های عمومی، نموده اند. قدمت ارائه این گونه شناسی ها از استراتژی به قدمت رواج یافتن مفهوم استراتژی در دانش مدیریت بوده است. (آنسوف، ۱۹۶۵:۶۵). هدف از ارائه این گونه-شناسی ها دادن انسجام بیشتر به تحقیقات و مفاهیم مربوط به استراتژی در حوزه مدیریت بوده است. اساس ارائه این گونه شناسی ها بر این مبنا بوده که برخی سازمان ها در یک صنعت خاص از استراتژی های مشابهی برای تعامل با محیط خود بهره می برند، در همین حال برخی دیگر از سازمان ها به شکلی متفاوت و با استفاده از گونه هایی دیگر از استراتژی، به تعامل با محیط خود می پردازند. و بنابراین در هر صنعت خاص گروه های استراتژیک خاصی وجود خواهد داشت.

<sup>1</sup> Strategic Group

<sup>2</sup> Typology

مبنای شناسایی گروه‌های استراتژیک در این تحقیق نیز گونه‌شناسی ارائه شده از سوی مایکل پورتر<sup>۱</sup> است.

### ۱-۲- ضرورت تحقیق:

پیشرفت و توسعه بیمه با توسعه اقتصادی کشورها متقارن است. بهبود وضعیت اقتصادی، افزایش مبادلات، بهبود سطح استانداردهای زندگی موجب پیشرفت و توسعه بیمه خواهد شد و متقابلاً پیشرفت و اشاعه بیمه نیز در بهبود وضع معیشت افراد و توسعه اقتصادی کشورها مؤثر خواهد بود و اگر اقتصاد یک کشور متکی به بیمه و تأمین ناشی از آن نباشد به طور حتم در معرض تهدیدهای بی‌شماری قرار خواهد گرفت.

محققان و اندیشمندان نقش بیمه در اقتصاد را از دید کلان شامل حفظ ثروت ملی، تضمین و توسعه سرمایه گذاری ها، ایجاد اعتبار و توسعه مبادلات و موازنه های ارزی، و از دید خرد شامل افزایش میل به پس انداز، افزایش کارایی بازرگانان، ایجاد امنیت مالی جهت فعالیتهای بازرگانی و کمک مؤثر در توزیع نسبی هزینه ها دانسته اند. در دنیای امروز بیمه به چنان جایگاهی رسیده که نقشی مهم در توسعه اقتصادی و اجتماعی جوامع بازی می‌کند.

اما متأسفانه در ایران صنعت بیمه عملکرد مناسب خود را ارائه ننموده و نشان این امر نیز ضریب نفوذ پایین بیمه در جامعه ایران و نامناسب بودن شاخص های توسعه یافتگی صنعت بیمه در قیاس با آمارهای جهانی و منطقه ایست. این توسعه نیافتگی خود موجب شده تا دولت دست به برنامه‌ریزی طرحی برای تحول صنعت بیمه بزند.

علاوه بر موارد گفته شده، شرایط خاص صنعت بیمه ایران موجب حساس تر شدن این بخش از اقتصاد، از دید کلان شده است. تغییرات ساختاری که در این صنعت رخ داده و هم اکنون در حال ادامه است از

---

<sup>1</sup> Michael Porter



جمله این شرایط است. خصوص‌سازی<sup>۱</sup> رو به رشد در صنعت بیمه، همزمان با آزادسازی<sup>۲</sup> و تغییر روند نظارت در صنعت بیمه، بخشی از این تغییرات است.

تجربه دیگر کشورها در مورد آزادسازی و خصوصی‌سازی در صنعت بیمه نشان داده که در پی انجام این امور، صنعت و شرکت های بیمه دستخوش تغییرات فراوانی شده‌اند و برخی از شرکت های بیمه مجبور به ادغام و یا حتی اعلام ورشکستگی شده‌اند.

وجود این شرایط خاص همراه با عملکرد نامناسب صنعت بیمه داخلی، سبب می شود تا ضرورت انجام تحقیقات و بررسی های علمی در حوزه صنعت بیمه و نقش‌آفرینان در این صنعت، بیش از پیش احساس شود. انجام چنین تحقیقاتی می تواند به بسیاری از چرایی های موجود درباره عملکرد ضعیف شرکت های بیمه پاسخ داده و راهکارهایی عملی برای رفع این مشکلات ارائه دهد. همچنین این کاوش های علمی می تواند با ارائه دیدی روشن‌تر، مسیرها و روش های بهتری را برای طی دوران گذار صنعت بیمه داخلی، از مسیر خصوصی سازی و آزاد سازی، ارائه کند.

همانگونه که پیش از این نیز اشاره شد، استراتژی های مورد استفاده در سازمان تأثیر فراوانی بر عملکرد آن‌ها دارد، به شکلی که برخی معتقدند که انتخاب و اجراء استراتژی بهتر منجر به دستیابی به عملکرد بهتر برای سازمان خواهد بود. (دس و دیویس، ۱۹۸۴).

بنابراین دستیابی به شناختی دقیق از استراتژی های مورد استفاده در صنعت بیمه و تعیین استراتژیی که عملکرد بهتری را برای شرکت های بیمه به همراه دارد، می تواند به رشد و توسعه شرکت ها و صنعت بیمه داخلی کمک کند در ضمن شناسایی چنین مواردی می تواند شرکت های بیمه ایرانی را در انطباق با شرایط رو به تغییر صنعت بیمه، یاری نماید.

مورد دیگری که اهمیت انجام تحقیقاتی در این زمینه را افزایش می دهد، کمبود بررسی ها و کاوش های علمی در صنعت بیمه است. متأسفانه نه تنها در مورد مسئله این تحقیق، که در تمامی حیطه استراتژی،

---

<sup>1</sup> Privatization

<sup>2</sup> Deregulation

شناخت دقیقی از صنعت بیمه ایران موجود نیست. نبود تحقیقات منسجم و مناسب علمی در حوزه استراتژی، خود یکی از دلایل عملکرد نامناسب صنعت بیمه به حساب می آید.

بنابراین در این شرایط حساس و متغیر صنعت بیمه، ضرورت انجام تحقیقی برای شناخت استراتژی-های به کار رفته از سوی شرکت های بیمه، و تعیین استراتژی مناسب با ویژگی های صنعت بیمه که منجر به عملکرد بهتر شرکت های بیمه شده اند، بیش از پیش احساس می شود.

برای شناسایی استراتژی های بکار گرفته شده در هر بازار و صنعتی به چهارچوبی مفهومی برای شناخت و تقسیم بندی استراتژی ها نیازمندیم. بنابراین در این تحقیق با بررسی تقسیم بندی های گوناگون از استراتژی، استراتژی های عمومی پورتر به عنوان چارچوب و مبنای مفهومی شناخت استراتژی های صنعت بیمه مورد استفاده قرار گرفت. ب نابراین برخی گونه شناسی های استراتژی از نظر صاحب نظران ارائه شده و در ادامه تعاریف اساسی گونه شناسی پورتر که چارچوب مفهومی این پژوهش است ارائه می گردد.

#### ۱-۲-۱- استراتژی های مایلز و اسنو:

دسته بندی مایلز<sup>۱</sup> و اسنو<sup>۲</sup> (۱۹۷۸) از استراتژی عمومی اولین رویکردی بود که در تحقیقات به وجود آمد. نتایج کار تحقیقی تجربی آنها در چهار صنعت، چهار نوع دسته بندی استراتژیک را نشان می داد. این چهار دسته عبارت بودند از:

۱. آینده نگران<sup>۳</sup>،

۲. مدافعان<sup>۴</sup>،

۳. تحلیلگران<sup>۵</sup> و

۴. واکنش دهندگان<sup>۱</sup>.

<sup>1</sup> Miles

<sup>2</sup> Snow

<sup>3</sup> Prospectors

<sup>4</sup> Defenders

<sup>5</sup> Analysers

دسته بندی مایلز و اسنو (۱۹۷۸) توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرد در چندین مطالعه و تحقیق مورد امتحان و ارزشیابی قرار گرفت. (کونانت<sup>۲</sup> و بقیه، ۱۹۹۰؛ مک دنیل<sup>۳</sup> و کولاری<sup>۴</sup>، ۱۹۸۹). در برخی از این مطالعات، این نظر مایلز و اسنو که آینده نگران، مدافعان و تحلیلگران، عمدتاً موفق تر از واکنش دهندگان هستند، مورد تایید قرار گرفت (کونانت و بقیه، ۱۹۹۰؛ شورتل و زاجاک، ۱۹۹۰).

### ۱-۲-۲- استراتژی‌های عمومی پورتر:

با توجه به اینکه این تحقیق بر مبنای گونه شناسی پورتر دست به شناسایی استراتژی‌های صنعت بیمه می زند، در اینجا بصورت خلاصه گونه شناسی پورتر را ارائه نموده و در ادامه بشکل تفصیلی و با جزئیات نظریات پورتر را مد نظر قرار می‌دهیم.

دسته بندی استراتژیک عمومی پورتر چندین سال بعد از مایلز و اسنو به وجود آمد. اما توجه محققان بیشتری را در اواخر ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ به خود جلب کرد. بر طبق نظر پورتر، یک شرکت تجاری می تواند عملکرد خود را از طریق تولید کردن با هزینه پایین در یک صنعت و یا تمایز در خط و تولید و خدمات خود به بالاترین حد ممکن برساند. این دو رویکرد و استراتژی می تواند با تمرکز تلاش های سازمان بر بخش خاصی از بازار همراه باشد. علاوه بر این تلاش شرکت های بازرگانی برای ترکیب استراتژی های هزینه پایین و تمایز ممکن است باعث شود که شرکت به حالت "ماندن در میانه" دچار شود، و در واقع بدون استراتژی به کار خود ادامه دهد. (پورتر، ۱۹۸۰)، مفهومی که ابتدا از حمایت بسیاری برخوردار شد (دس و دیویس، ۱۹۸۴؛ همبریک<sup>۵</sup>، ۱۹۸۲، ۱۹۸۱)، ولی بعد از آن توسط برخی از مطالعات به چالش کشیده شد (بازل<sup>۶</sup> و گیل<sup>۷</sup>، ۱۹۸۷؛ هیل<sup>۸</sup>، ۱۹۸۸؛ پرنل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). در حالی که پورتر

<sup>1</sup> Reactors

<sup>2</sup> Conant

<sup>3</sup> McDaniel

<sup>4</sup> Kolari

<sup>5</sup> Hambrick

<sup>6</sup> Bazzell

<sup>7</sup> Gale

<sup>8</sup> Hill

اعلام کرد که ترکیب هزینه پایین و تمایز ناممکن می باشد، اما طرفداران "مکتب استراتژی ترکیبی"<sup>۲</sup>

این نظر را داشتند که ترکیب استراتژی ها باعث عملکرد بهتر شرکت های بازرگانی می شود.

طرفداران ترکیب استراتژی ها نه تنها به اسناد و شواهد گذشته که شرکت های کوچک با استفاده از ترکیب استراتژی ها به موفقیت دست پیدا کردند استناد کردند و بلکه ارتباط اقتصادی گسترده موجود را نیز تاثیر گذار دانستند. این مساله باعث شد که ترکیب استراتژی ها از یک موضوع محدود به امری گسترده تبدیل شود. معمولا اجرای درست استراتژی های ترکیبی چالش های بیشتری را برای محققان به وجود می آورد تا محققان مرتبط با استراتژی های خالص و واحد. بنابراین به نظر می رسد این بحث قابلیت مطرح شدن بیشتر در زمینه رابطه استراتژی و عملکرد را داراست.

تلاش های گسترده تر بیشتری برای گسترش دسته بندی پورتر انجام شد و سعی شد رویکرد های استراتژیک تعریف شود و تفاوت شرکت ها و سازمان ها در نظر گرفته شود. به عنوان مثال میلر به رویکرد پورتر دو نوع مختلف استراتژی تمایز ایجاد کردن را اضافه کرد. اولین نوع تاکید بر خلق تصویر مثبت با استفاده از تکنیک های بازاریابی مانند تبلیغات، بخش بندی بازار و قیمت گذاری پرستیژی بود. نوع دوم دیگری خلق محصولات جدید با استفاده از تکنولوژی جدید و انعطاف پذیر و همچنین پیش بینی عکس العمل مشتریان و رقبا بود (میلر و فیرسن، ۱۹۸۶). اگرچه این تحقیقات و تلاش ها تفاوت رهبری هزینه و تمایز را که ریشه در افکار پورتر داشت را به رسمیت شمرد و رویکرد پورتر به استراتژی های رقابتی را چندان تحت تاثیر قرار نداد.

و دسته بندی استراتژی های تجاری که شامل چارچوب و ساختار های تجاری و بازرگانی می باشد، باعث ایجاد رویکرد های استراتژیک عمومی بسیاری شده است و به عنوان پایه های نظری برای تعیین گروههای استراتژیک در صنایع و شرکت های تجاری به وجود آمده است. تجارت و کسب و

<sup>1</sup> Parnell

<sup>2</sup> Combination Strategy School