

Prerequisites and Requirements for Developing a Strategy Canvas Focusing On Competitive Reinvention Based On Blue Ocean Strategy in the Insurance Industry

- Ali Adnan Hamood** | PhD Student in Marketing Management, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.
- Mohammad Bashokouh Ajirlu*** | Professor, Department of Business Administration, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.
- Naser Seyfollahi** | Professor, Department of Business Administration, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.
- Gaseem Zarie** | Professor, Department of Business Administration, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

Abstract

The Iraq insurance industry operates in a saturated red ocean environment with intense price competition, product commoditization, and low penetration. The aim of this study was to explain the prerequisites and requirements for building a strategic ecosystem to achieve competitive innovation through the systematic deployment of a blue ocean strategy and its main diagnostic tool, the strategy ecosystem. The research was conducted with a qualitative paradigm and a thematic analysis strategy. The population included domain experts, senior insurance managers, and professors with deep background knowledge of the Iraqi insurance industry and blue ocean principles. Theoretical sampling continued until saturation, resulting in 19 in-depth semi-structured interviews. Data analysis was based on King and Horrocks' (2010) three-phase thematic analysis framework, including descriptive and interpretive coding, and extraction of overarching themes. Data analysis resulted in 99 re-codes, which were merged and interpreted to yield 21 core codes, and finally three selected codes of prerequisites, requirements, and achievements were identified. The findings showed that the successful development of a strategic ecosystem and competitive reinvention requires integrated prerequisites such as senior leadership commitment, customer-centric market intelligence, cross-functional collaboration, and a strong digital infrastructure, and requirements such as adaptive regulatory governance, ethical data stewardship, continuous value innovation, and the systematic implementation of the four-action network (eliminate-reduce-increase-create). Organizations that met these prerequisites and requirements succeeded in reshaping industry boundaries, eliminating non-value-added factors, and creating unrivaled market spaces by structurally reducing costs and dramatically improving value. The study concluded that a strategic ecosystem based on the blue ocean logic fundamentally transformed the competitive dynamics of the Iraqi insurance industry, enabling the transition from destructive red ocean competition to sustainable profitable growth through systematic value innovation.

Keywords: Strategic Canvas, Blue Ocean, insurance industry, competitive reinvention

How to Cite: Adnan Hamood,A. , Bashokouh Ajirlu,M. , Seyfollahi,N. and Zarie,G. (2026). Prerequisites and Requirements for Developing a Strategy Canvas Focusing On Competitive Reinvention Based On Blue Ocean Strategy in the Insurance Industry. Journal of Intelligent Strategic Management .5(2), 11-34.
doi: 10.87453/bumara.2026.373601.4103



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

* Corresponding Author: mohammadbashokouh@gmail.com

پیش‌نیازها و الزامات توسعه بوم استراتژی هوشمند با تمرکز بر بازآفرینی رقابتی مبتنی بر استراتژی اقیانوس آبی در صنعت بیمه

دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل،
ایران. **علی عدنان حمود**

استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
**محمد باشکوه
اجیرلو***

استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
ناصر سیف الهی

استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
قاسم زارعی

چکیده

صنعت بیمه عراق در فضای اقیانوس قرمز اشباع‌شده‌ای با رقابت قیمتی شدید، کالایی‌سازی محصولات و ضریب نفوذ پایین فعالیت می‌نمود. هدف پژوهش حاضر تبیین پیش‌نیازها و الزامات ساخت بوم‌اکوسیستم استراتژیک هوشمند برای تحقق بازآفرینی رقابتی از طریق استقرار نظام‌مند استراتژی اقیانوس آبی و ابزار تشخیصی اصلی آن یعنی بوم استراتژی هوشمند بود. پژوهش با پارادایم کیفی و راهبرد تحلیل مضمون انجام گرفت. جامعه شامل خبرگان حوزه، مدیران ارشد بیمه و اساتید دارای دانش عمیق زمینه‌ای از صنعت بیمه عراق و اصول اقیانوس آبی بودند. نمونه‌گیری نظری تا اشباع ادامه یافت و منجر به ۱۹ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق گردید. تحلیل داده‌ها بر پایه چارچوب سه‌فازی تحلیل مضمون کینگ و هاروکز (۲۰۱۰) شامل کدگذاری توصیفی، تفسیری و استخراج مضامین فراگیر صورت پذیرفت. تحلیل داده‌ها منجر به ۹۹ کد باز تولید کرد که پس از ادغام و تفسیر ۲۱ کد محوری حاصل گردید و نهایتاً سه کد انتخابی پیش‌نیازها، الزامات و دستاوردها احصاء گردید. یافته‌ها نشان داد که توسعه موفق بوم استراتژی هوشمند و بازآفرینی رقابتی مستلزم پیش‌نیازهای یکپارچه‌ای نظیر تعهد رهبری ارشد، هوش بازار مشتری‌محور، همکاری بین‌کارکردی و زیرساخت دیجیتال قوی و الزاماتی از جمله حکمرانی مقرراتی انطباق‌پذیر، نگرهبانی اخلاقی داده، نوآوری ارزش مستمر و اجرای منظم شبکه چهار اقدام (حذف-کاهش-افزایش-خلق) است. سازمان‌هایی که این پیش‌نیازها و الزامات را برآورده ساختند، موفق به بازسازی مرزهای صنعت، حذف عوامل فاقد ارزش و خلق فضاهای بازار بی‌رقیب با کاهش ساختاری هزینه و ارتقای جهشی ارزش شدند. پژوهش نتیجه گرفت که بوم‌اکوسیستم استراتژیک مبتنی بر منطق اقیانوس آبی، پویایی رقابتی صنعت بیمه عراق را به‌طور بنیادین دگرگون ساخته و گذار از رقابت مخرب اقیانوس قرمز به رشد سودآور پایدار از طریق نوآوری ارزش نظام‌مند را ممکن می‌سازد.

کلیدواژه‌ها: بوم استراتژی هوشمند، اقیانوس آبی، صنعت بیمه، بازآفرینی رقابتی

استناد به این مقاله: عدنان حمود، علی و باشکوه اجیرلو، محمد و سیف الهی، ناصر و زارعی، قاسم. (۱۴۰۵).
پیش‌نیازها و الزامات توسعه بوم استراتژی هوشمند با تمرکز بر بازآفرینی رقابتی مبتنی بر استراتژی اقیانوس آبی در
صنعت بیمه. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۵ (۲)، ۱۱-۳۴.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کریتیو کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری
۴,۰ منتشر می‌شود.

©نویسندگان

* نویسنده مسئول: mohammadbashokouh@gmail.com

مقدمه

تحولات سریع عصر دیجیتال، ظهور فناوری‌های مالی و تغییر انتظارات مشتریان، چالش‌های گسترده‌ای را در محیط رقابتی صنعت بیمه ایجاد کرده‌اند (Bataller-Grau, 2025). صنعت بیمه به‌عنوان بخشی کلیدی از نظام اقتصادی، نقشی محوری در مدیریت ریسک و پایداری مالی خانوارها و کسب‌وکارها دارد، اما در دهه اخیر با کاهش رشد و افت شاخص‌های وفاداری مشتری مواجه شده است (Nezam, 2019). گزارش بیمه مرکزی عراق (۱۴۰۲) نشان می‌دهد که سهم بیمه در تولید ناخالص داخلی کشور کمتر از ۲٪ است، در حالی که میانگین جهانی این شاخص بیش از ۷٪ برآورد می‌شود (Swiss Re Institute, 2023). همچنین ضریب نفوذ بیمه در عراق طی پنج سال گذشته از ۲٫۳ درصد به ۱٫۹ درصد کاهش یافته است، که نشانگر رکود نسبی در توسعه بازار بیمه است. این وضعیت، حاکی از وجود اقیانوس قرمز در فضای رقابتی صنعت بیمه است؛ فضایی که شرکت‌ها عمدتاً با تقلید از یکدیگر و جنگ قیمتی، در پی جذب مشتریان محدود هستند، بدون آن‌که بتوانند ارزش نوآورانه و تمایز پایدار ایجاد کنند. در چنین شرایطی، ضرورت بازآفرینی رقابت مبتنی بر نوآوری ارزش برجسته می‌شود (Hammer, 2022). رویکرد «استراتژی اقیانوس آبی» که توسط کیم و مابورن (۲۰۰۵) معرفی شد، مبنای نظری قدرتمندی برای گذار از رقابت در بازارهای اشباع به خلق فضاهای جدید بازار است. این نظریه بر این اصل استوار است که سازمان‌ها باید با ترکیب هم‌زمان دو هدف متضاد - کاهش هزینه‌ها و افزایش ارزش برای مشتری - به بازتعریف مرزهای صنعت پردازند. در چارچوب این نظریه، ابزار بوم استراتژی هوشمند به‌عنوان نقشه‌ی تصویری از وضعیت رقابت، امکان دیداری‌سازی عوامل اصلی رقابت و طراحی منحنی ارزش جدید را فراهم می‌کند (Mauborgne, & Kim, 2015). اما توسعه بوم استراتژی هوشمند صرفاً یک فرآیند تحلیلی نیست؛ بلکه نیازمند مجموعه‌ای از پیش‌نیازها و الزامات مدیریتی، فرهنگی، فناورانه و دانشی است. در صنعت بیمه، این الزامات به‌ویژه اهمیت دارند زیرا ماهیت خدمات بیمه‌ای مبتنی بر اعتماد و پیچیدگی ادراک مشتری است. بررسی‌های اخیر در گزارش‌های بین‌المللی (Deloitte, 2022؛ McKinsey, 2021) نشان می‌دهد که حدود ۶۰٪ شرکت‌های بیمه در جهان در تلاش برای پیاده‌سازی استراتژی‌های نوآوری ارزش هستند، اما تنها ۲۵٪ از آن‌ها موفق به خلق فضاهای رقابتی جدید شده‌اند. عامل اصلی این ناکامی، فقدان چارچوب‌های بومی برای توسعه بوم استراتژی هوشمند بوده است؛ چارچوب‌هایی که بتوانند تعامل میان فناوری، فرهنگ سازمانی و انتظارات مشتری را به‌درستی تنظیم کنند.

در عراق نیز، بر اساس داده‌های موجود سهم بیمه‌های نوآورانه مانند مسئولیت حرفه‌ای، سایبری و زندگی کمتر از ۵٪ کل بازار را تشکیل می‌دهد (Hujaimi, Khalaf, &

(Muslim, 2022). این تفاوت نشان می‌دهد که مدل رقابتی شرکت‌های بیمه عمدتاً مبتنی بر تکرار محصولات موجود و رقابت قیمتی است. چنین الگویی، مصداق روشن «اقیانوس قرمز» است که در آن شرکت‌ها برای سهم بازار موجود رقابت می‌کنند و عملاً از خلق بازارهای جدید غافل مانده‌اند. آنچه این وضعیت را بحرانی‌تر می‌کند، پایین بودن نرخ حفظ مشتری است (Hashim Alzubaidi, 2024).

این آمارها ضرورت توجه به ابزار بوم استراتژی هوشمند را آشکار می‌سازد، زیرا از طریق آن می‌توان عوامل کلیدی رقابت را شناسایی، مقایسه و بازطراحی کرد. بوم استراتژی هوشمند به مدیران صنعت بیمه امکان می‌دهد تا با تحلیل منحنی ارزش فعلی شرکت و مقایسه آن با رقبا، نقاط ضعف و فرصت‌های تمایز را آشکار کنند. با این حال، کاربرد مؤثر این ابزار مستلزم آن است که پیش‌نیازهایی همچون دسترسی به داده‌های بازار، فرهنگ تصمیم‌گیری نوآورانه، زیرساخت‌های دیجیتال، و بینش مشتری محور در سازمان‌ها فراهم باشد (Wang, & Li, 2021; Yang, 2018). از سوی دیگر، بازآفرینی رقابت در صنعت بیمه نمی‌تواند بدون توجه به متغیرهای کلان اقتصادی و محیطی صورت گیرد. در فضای کنونی، عواملی چون افزایش هزینه‌های درمان، رشد تورم، و تغییر رفتار ریسک‌پذیری مشتریان، ساختار تقاضا برای بیمه را دستخوش تغییر کرده است (Bin Shamsuddin, Gan, & Anh, 2025).

بنابراین، می‌توان گفت که مسئله‌ی اصلی پژوهش حاضر در فقدان زیرساخت‌ها و پیش‌نیازهای توسعه‌ی بوم استراتژی هوشمند در صنعت بیمه عراق نهفته است. در حالی که بسیاری از شرکت‌های بیمه در سطح شعار، از مفاهیم استراتژی اقیانوس آبی سخن می‌گویند، اما در عمل فاقد توانمندی نهادی، داده‌محور و فرهنگی برای تحقق آن هستند. این سه عامل، در صنعت بیمه هنوز به بلوغ نرسیده‌اند و همین امر فضای پژوهشی مهمی برای بررسی الزامات توسعه بوم استراتژی هوشمند فراهم می‌سازد. در نتیجه، پژوهش حاضر در پی پاسخ به این پرسش بنیادین است که چه پیش‌نیازها و الزامات مدیریتی، فناورانه و فرهنگی برای توسعه بوم استراتژی هوشمند و بازآفرینی رقابت مبتنی بر استراتژی اقیانوس آبی در صنعت بیمه عراق ضروری است؟ و چگونه می‌توان از طریق طراحی منحنی ارزش نو، مسیر حرکت از رقابت قیمتی به نوآوری ارزش را هموار کرد؟ یافته‌های این تحقیق می‌تواند چارچوبی راهبردی برای تصمیم‌گیران صنعت بیمه فراهم آورد تا با نگاهی تحلیلی و آینده‌گرا، به جای تکرار الگوهای رقابتی گذشته، الگوهای جدید خلق فضای رقابتی را به کار گیرند. از رو هدف اصلی از انجام تحقیق حاضر، بررسی پیش‌نیازها و الزامات توسعه بوم استراتژی هوشمند با تمرکز بر بازآفرینی رقابتی مبتنی بر استراتژی اقیانوس آبی در صنعت بیمه در کشور عراق می‌باشد.

پیشینه پژوهش

استراتژی اقیانوس آبی، که نخستین بار توسط کیم و مابورن (2017) معرفی شد، یک تغییر بنیادین در پارادایم مدیریت استراتژیک به شمار می‌رود. این رویکرد در تقابل مستقیم با مدل‌های سنتی استراتژی رقابتی - که ریشه در نظریه پورتر (Porter, 1980) دارد و سازمان‌ها را میان «رهبری هزینه» یا «تمایز» به انتخاب وامی دارد - قرار می‌گیرد. در استراتژی‌های سنتی، دو هدف مذکور اغلب متضاد تلقی می‌شوند و منجر به هم‌گرایی استراتژیک شرکت‌ها، تقلید متقابل و تشدید رقابت مخرب در فضای «اقیانوس سرخ» می‌گردند؛ فضایی که با کاهش حاشیه سود، جنگ قیمتی و تقسیم بازار موجود همراه است. در مقابل، هسته مرکزی استراتژی اقیانوس آبی، مفهوم «نوآوری ارزش است» که همزمان و به‌طور هم‌افزا دو هدف به‌ظاهر متضاد را پیگیری می‌کند؛ کاهش چشمگیر هزینه‌ها از طریق حذف و کاهش عوامل کم‌ارزش، و افزایش جهشی ارزش برای مشتری از طریق ارتقا و خلق عوامل جدید. این همزمانگی، سازمان را از محدودیت‌های سنتی تجارت‌رها می‌سازد و امکان خلق تقاضای جدید، گسترش اندازه کل بازار و بی‌اهمیت‌سازی رقابت را فراهم می‌آورد (Kim & Mauborgne, 2017). استراتژی اقیانوس آبی مستقیماً به دنبال دستیابی به برتری رقابتی نیست، زیرا تمرکز بر رقابت سنتی اغلب شرکت‌ها را در دام اقیانوس قرمز گرفتار می‌کند (کیم و مابورن، ۲۰۱۷). در این دیدگاه، معیار «بهتر بودن» بر پایه عملکرد رقبا تعریف می‌شود که نهایتاً به هم‌گرایی صنعت و کاهش سودآوری منجر می‌گردد. با این حال، خروجی عملی این استراتژی، ایجاد مزیت رقابتی پایدار از طریق نوآوری ارزش است. در مقایسه با اقیانوس قرمز تفاوت‌هایی وجود دارد که در جدول شماره (۱) اشاره گردیده است.

¹ Trade-off

جدول ۱: تفاوت استراتژی اقیانوس آبی و اقیانوس قرمز

معیار مقایسه	اقیانوس قرمز	اقیانوس آبی
فضای بازار	صنایع موجود با مرزهای شناخته شده	صنایع بالقوه و فضاهای ناشناخته
رویکرد رقابتی	پیشی گرفتن از رقبا بر سر سهم بازار موجود	ایجاد تقاضای جدید و بی‌ربط‌سازی رقابت
تقاضا	مبارزه بر سر تقاضای محدود	ایجاد تقاضای نوین و گسترده
سودآوری و رشد	کاهش سود به دلیل رقابت شدید	رشد سریع و سودآور
نوآوری	نوآوری تدریجی برای برتری	نوآوری ارزش (همزمان ارزش و کاهش هزینه)
چارچوب عملی	تحلیل پنج نیروی پورتر، معیارسنجی	چارچوب چهار اقدام (حذف، کاهش، افزایش، ایجاد)
خطر	رقابت نفس‌گیر و کالایی‌سازی محصولات	خطر کشف بازار جدید (اما پتانسیل بالا)

(Kim & Mauborgne, 2005; Porter, 1996; Gössling & Hall, 2021)

استفاده از بازارهای موجود لزوماً به عملکرد برتر منجر نمی‌شود، به‌ویژه اگر معیارهای سود و رشد کسب و کار مد نظر باشد (کیم و مابورن، ۲۰۱۳). بنابراین، صنعت باید به‌جای رقابت در بازارهای اشباع، تقاضای جدید ایجاد کند. تأثیر این استراتژی بر عملکرد شرکت هنوز کمتر مورد توجه قرار گرفته و تحقیقات عمده‌تأثیر بر ایجاد بازارها، ارزش‌ها و محصولات تمرکز دارند. نتایج تجربی گسترده نشان می‌دهد که شرکت‌های اقیانوس آبی به‌طور متوسط ۱۲ برابر بازدهی بالاتر از شرکت‌های اقیانوس سرخ در بلندمدت کسب می‌کنند (Kim & Mauborgne, 2017). این پارادایم نه تنها یک ابزار تحلیلی، بلکه یک تغییر فرهنگی-ذهنی است که سازمان را از تمرکز بر «شکست رقبا» به «خلق بازارهای بکر و بی‌رقیب» هدایت می‌کند.

بازآفرینی رقابتی

بازآفرینی رقابتی^۱ به عنوان یک مفهوم کلیدی در مدیریت راهبردی، فرایند پویای بازسازی و ارتقای مزیت رقابتی سازمان را توصیف می‌کند. این مفهوم، ریشه در ادبیات کلاسیک رشته مطالعات تفریحی دارد و با ادغام چارچوب‌های نظری متنوع، یک دیدگاه یکپارچه ارائه می‌دهد که سازمان‌ها را به سمت نوآوری مستمر و انطباق با محیط‌های پرتلاطم سوق می‌دهد (Human Kinetics, 2013). ریشه‌های نظری بازآفرینی رقابتی به کارهای مایکل پورتر (۱۹۸۵) در زمینه مزیت رقابتی بازمی‌گردد، جایی که وی مزیت را بر پایه موقعیت‌های خارجی (مانند پنج نیروی رقابتی) و منابع داخلی تعریف کرد (Stonehouse & Snowdon, 2007). با این حال، دیدگاه پورتر ایستا بود و نتوانست پویایی محیط‌های مدرن را توضیح دهد. این خلأ با ظهور دیدگاه مبتنی بر منابع^۲ توسط جی بارنی (۱۹۹۱) پر شد. تأکید دارد که منابع نادر، ارزشمند، غیرقابل تقلید و سازمان‌یافته پایه مزیت پایدار هستند. بازآفرینی رقابتی، این دیدگاه را گسترش می‌دهد و پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها باید منابع خود را به طور مستمر بازسازی کنند تا از فرسایش مزیت جلوگیری شود. (Barney & Arian, 2005) چارچوب کلیدی بعدی، قابلیت‌های پویا^۳ است که توسط دیوید تیسیس، گاری پیسانو و امی شوان (۱۹۹۷) معرفی شد و بعدها توسط تیسیس (۲۰۱۸، ۲۰۰۷) تکمیل گردید. این چارچوب، بازآفرینی را به عنوان توانایی حس کردن فرصت‌ها و تهدیدها، تصاحب منابع جدید، و بازیگربندی دارایی‌ها تعریف می‌کند (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). در یک دیدگاه یکپارچه، قابلیت‌های پویا پلی بین دید منبع محور و محیط خارجی ایجاد می‌کند؛ سازمان‌ها نه تنها از منابع موجود بهره می‌برند، بلکه آن‌ها را در پاسخ به تغییرات فناوری و بازار بازآفرینی می‌کنند. ادغام با مفهوم رقابت برای آینده^۴ توسط گری همل و سی.کی. پراهالاد (۱۹۹۴)، بعد راهبردی بازآفرینی را تقویت می‌کند. آن‌ها بر شایستگی‌های هسته‌ای^۵ و معماری راهبردی تأکید دارند که سازمان‌ها را به خلق بازارهای جدید وامی‌دارند (Hamel & Prahalad, 1996). بازآفرینی رقابتی، این ایده را با تخریب خلاق جوزف شومپتر (۱۹۴۲) ترکیب می‌کند؛ سازمان‌ها باید مزیت‌های کنونی را قبل از رقبا منقضی کنند. نمونه آن، تصمیم اپل برای جایگزینی آی‌پاد با آیفون است که نشان‌دهنده پیش‌نگری در بازآفرینی است. در دیدگاه‌های جدید، بازآفرینی رقابتی با مفهوم توانمندسازی فناورانه هم‌راستا شده است. تحلیل‌های ساختاری انجام‌شده در مدل‌های دیمتل به شناسایی روابط علی میان مؤلفه‌های

¹ Competitive Recreation

² Resource-Based View

³ Dynamic Capabilities

⁴ Competing for the Future

⁵ Core Competences

⁶ Creative Destruction

کلیدی نوآوری، فناوری و یادگیری سازمانی کمک می‌کند (طالبی و همکاران، ۱۴۰۰). این ساختار علی‌نشان می‌دهد که قابلیت بازآفرینی به درک تعاملات میان عناصر دانشی وابسته است، نه صرفاً به منابع موجود. در بستر بوم استراتژی هوشمند، توانمندسازی فناورانه موجب می‌شود سازمان بیمه در برابر ناپایداری‌های محیطی انعطاف‌پذیرتر عمل کرده و ظرفیت درونی خود را برای خلق مزیت‌های تازه حفظ نماید. فناوری اطلاعات نقش راهبردی در شکل‌دهی بازآفرینی رقابتی ایفا می‌کند، زیرا امکان خلق ارزش مشترک و فرآیندهای هم‌آفرینی را فراهم می‌آورد (Baghestani, & Ali Dehkordi Mobini, 2017). بازآفرینی نه تنها بازنگری در محصولات یا خدمات است، بلکه بازتعریف رابطه ارزش میان سازمان و مشتری است. در فضای بیمه‌ای، این تحول می‌تواند به تولید خدمات شخصی‌سازی‌شده، تحلیل هوشمند ریسک و طراحی پویای نرخ‌گذاری منجر شود. چنین فرایندهایی آشکار می‌سازند که مزیت رقابتی در دوران دیجیتال، از قابلیت یکپارچه‌سازی داده و خلاقیت حاصل می‌شود، نه صرفاً از منابع سنتی. در اتصال به نظریه‌های کارآفرینی فناورانه، بازآفرینی رقابتی به عنوان تجلی عملی «خلق فرصت» در برابر «کشف فرصت» مطرح می‌شود (Mobini, & Jamali, Yadollahi Farsi, 2018). سازمان‌های بیمه‌گر در فضای فناورانه با بازتعریف فرآیندهای خویش، فرصت‌های جدیدی برای نوآوری و ارزش‌آفرینی خلق می‌کنند. این تحول، از منظر قابلیت‌های پویا تیسیس (۱۹۹۷)، بیانگر فرآیند حس کردن تغییرات بازار، جذب منابع دیجیتال و بازیگربندی توانمندی‌ها برای خلق مسیرهای نو رقابت است. در این رویکرد، بازآفرینی رقابتی نه یک واکنش به بازار، بلکه یک اقدام فعال برای شکل‌دهی آینده کسب‌وکار محسوب می‌شود. بُعد دیگری از این مفهوم در نوآوری باز متجلی می‌شود، جایی که تعامل بیرونی با شبکه‌های دانشی و فناوری به عنوان محرک اصلی بازآفرینی مطرح می‌گردد (Mohammadkazemi, & Nafisi, 2024). نوآوری باز، سازمان را از مرزهای محدود منابع داخلی فراتر می‌برد و امکان جذب ظرفیت‌های بیرونی برای بازیگربندی مزیت‌های رقابتی را فراهم می‌کند. در صنعت بیمه، این امر می‌تواند از طریق همکاری با استارت‌آپ‌های فناوری، پلتفرم‌های تحلیلی و شبکه‌های داده سلامت تحقق یابد، و مسیر شکل‌گیری اکوسیستم‌های مشترک هوشمند را هموار سازد.

بوم استراتژی هوشمند

بوم استراتژی هوشمند مهم‌ترین ابزار تشخیصی و عملیاتی در چارچوب اقیانوس آبی است که تصویری گرافیکی و بصری از ساختار رقابتی صنعت ارائه می‌دهد. محور افقی بوم، عوامل کلیدی رقابت در صنعت (مانند قیمت، کیفیت، ویژگی‌های فنی، خدمات پس از

¹ Strategy Canvas

فروش، دسترسی پذیری و غیره) را در برمی گیرد و محور عمودی، سطح سرمایه گذاری یا ارائه شده توسط شرکت‌ها در هر عامل را نشان می‌دهد (Woods, 2020). منحنی ارزش^۱ حاصل، عملکرد نسبی شرکت در مقایسه با رقبا را ترسیم می‌کند. بوم استراتژی هوشمند به عنوان ابزاری مفهومی برای تجسم و بازطراحی استراتژی‌ها در محیط‌های رقابتی پویا، ریشه در ادبیات مدیریت استراتژیک دارد. این مفهوم اغلب به عنوان نسخه هوشمند یا دیجیتال شده بوم استراتژی شناخته می‌شود که متمرکز بر جنبه‌های هوشمند مانند ادغام هوش مصنوعی، داده محور بودن و بازآفرینی رقابتی به معنای بازسازی مرزهای بازار برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار و کاهش رقابت مستقیم است. در بوم استراتژی هوشمند، با ادغام داده‌های واقعی زمان، الگوریتم‌های هوش مصنوعی و تحلیل‌های پیش‌بینی کننده، تا تصمیم‌گیری‌ها پویاتر شوند. برای مثال، استفاده از هوش مصنوعی برای تحلیل اثرات شبکه‌ای در بازارهای دیجیتال، رقابت را بازآفرینی می‌کند (Khanmohammadi, Zandieh, & Tayebi, 2019).

در اقیانوس سرخ، منحنی‌های ارزش شرکت‌ها هم‌گرا و تقریباً هم‌پوشان هستند؛ در اقیانوس آبی، منحنی ارزش شرکت به‌طور بنیادین واگرا، متمایز و فاقد هم‌پوشانی معنادار با رقباست (Kim & Mauborgne, 2005, 2015). شبکه چهار اقدامی مکمل مستقیم بوم استراتژی هوشمند و ابزار عملیاتی برای بازسازی منحنی ارزش است. این شبکه با طرح چهار پرسش بنیادین، سازمان را به بازاندیشی سیستماتیک در عوامل رقابتی وامی‌دارد. ۱. حذف کدام عوامل که صنعت سال‌ها بر آن‌ها سرمایه‌گذاری سنگین کرده اما ارزشی برای مشتریان امروز ایجاد نمی‌کنند، باید به‌طور کامل حذف شوند؟ ۲. کاهش کدام عوامل باید به‌طور چشمگیر پایین‌تر از استاندارد صنعت ارائه شوند تا منابع از آن‌ها آزاد گردد؟ ۳. افزایش کدام عوامل باید به‌طور قابل توجهی بالاتر از استاندارد صنعت ارتقا یابند تا نیازهای برآورده نشده مشتریان هدف برآورده شود؟ ۴. خلق کدام عوامل که صنعت هرگز ارائه نکرده، باید برای نخستین بار خلق شوند تا تقاضای جدید ایجاد گردد؟ اجرای هم‌افزای این چهار اقدام منجر به شکل‌گیری یک منحنی ارزش کاملاً جدید می‌شود که هم هزینه‌ها را به‌طور ساختاری کاهش می‌دهد و هم ارزش پیشنهادی را به‌طور جهشی افزایش می‌دهد (Yang, 2018; Li & Wang, 2021; Burke et al., 2022).

روش^۲

این پژوهش از منظر شیوه گردآوری اطلاعات در دسته مطالعات کیفی قرار می‌گیرد و با هدف دستیابی به درک عمیق و معنادار از داده‌ها طراحی شده است. رویکرد اصلی این

¹ Value Curve

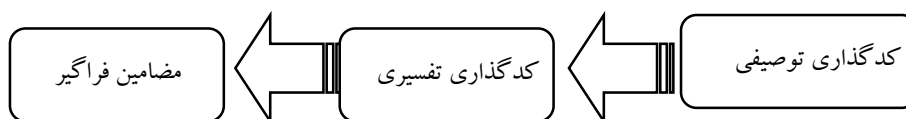
² Method

مطالعه، تحلیل مضمون است که به عنوان روشی نظام‌مند برای شناسایی، تحلیل، و تفسیر الگوها و مضامین مشترک در داده‌های کیفی به کار گرفته شده است (Clarke, & Braun, 2006). این روش به دلیل انعطاف‌پذیری و توانایی در کشف معانی نهفته در داده‌ها، امکان تحلیل عمیق و ساختارمند را فراهم می‌کند و به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا روابط پیچیده میان داده‌ها را شناسایی و تفسیر کند. در این پژوهش، از چارچوب سه مرحله‌ای تحلیل مضمون پیشنهادی کینگ و هاروکز (۲۰۱۰) استفاده شده است که به دلیل ساختار دقیق و شفاف، برای تحلیل داده‌های کیفی در زمینه‌های اجتماعی و مدیریتی مناسب است. این چارچوب، که در شکل ۳ به صورت نمودار نمایش داده شده است، شامل سه مرحله کلیدی است که در ادامه تشریح می‌شوند:

- **کدگذاری توصیفی:** در این مرحله، داده‌های کیفی (مانند رونوشت مصاحبه‌ها یا اسناد) به دقت بررسی و بخش‌های مرتبط با اهداف پژوهش استخراج شدند. نکات کلیدی از داده‌ها خلاصه‌سازی شده و کدهای توصیفی اولیه تدوین گردیدند. این کدها به عنوان برچسب‌های اولیه، محتوای اصلی داده‌ها را به صورت توصیفی ثبت می‌کنند و پایه‌ای برای تحلیل‌های بعدی فراهم می‌سازند.
- **کدگذاری تفسیری:** کدهای توصیفی تولیدشده در مرحله اول، در این مرحله سازمان‌دهی و دسته‌بندی شدند. هر دسته با توجه به سؤالات پژوهش و چارچوب نظری مطالعه تحلیل و تفسیر گردید. این مرحله بر شناسایی روابط میان کدها و استخراج معانی عمیق‌تر تمرکز دارد تا زمینه‌ای برای درک الگوهای نهفته در داده‌ها فراهم شود.
- **استخراج مضامین فراگیر:** در مرحله نهایی، مضامین اصلی و فراگیر از داده‌ها استخراج شدند. این مضامین، که نمایانگر الگوهای کلیدی و مشترک در داده‌ها هستند، از طریق تحلیل جامع کدها و دسته‌بندی‌ها استخراج شدند. برای نمایش روابط میان سطوح مختلف کدگذاری، نموداری ترسیم شد که ساختار مضامین و پیوندهای میان آن‌ها را به صورت بصری نشان می‌دهد.

این رویکرد روش‌شناختی، با تأکید بر تحلیل نظام‌مند و تفسیر عمیق داده‌ها، به پژوهش امکان داد تا درک جامعی از نقش استراتژی اقیانوس آبی در بی‌رقیب سازی صنعت بیمه عراق ارائه دهد. انعطاف‌پذیری تحلیل مضمون، همراه با چارچوب ساختاریافته کینگ و هاروکز (۲۰۱۰)، اطمینان می‌دهد که نتایج پژوهش نه تنها معتبر و قابل اعتماد هستند، بلکه به سؤالات پژوهش به صورت دقیق و معنادار پاسخ می‌دهند.

¹ Thematic Analysis



شکل ۲: فرآیند تحلیل مضمون از نظر کینگ و هاروگز

همچنین جامعه آماری این پژوهش شامل متخصصان، خبرگان و اساتید دانشگاهی صنعت بیمه که تجربه کافی و مرتبط با موضوع تحقیق را دارا می‌باشند

جدول ۲: معیارهای انتخاب جامعه مورد مطالعه

معیارهای انتخاب خبرگان	
۱	دارای تخصص در حوزه‌های مرتبط با صنعت بیمه، استراتژی اقیانوس آبی
۲	دارای فعالیت پژوهشی در زمینه صنعت بیمه و تدوین استراتژی، عضو هیئت علمی دانشگاه
۴	تسلط بر شرکت‌های بیمه در عراق و نیز شرایط خاص کشور عراق

لذا در این مطالعه برای تعیین حجم نمونه از روش نمونه‌گیری نظری برای دستیابی به شرکت‌کنندگان استفاده شد. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختار یافته بود که این فرآیند تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. بر این اساس با انجام ۱۷ مصاحبه اشباع نظری حاصل شد؛ اما برای اطمینان کافی مصاحبه‌های ۱۸ و ۱۹ نیز انجام گرفت، که در مجموع با ۱۹ نفر مصاحبه انجام شد.

یافته‌ها

اطلاعات مربوط به مصاحبه‌شوندگان در جدول (۳) آورده شده است.

جدول ۴: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌گویان

جنسیت	مرد	۱۳	۶۸,۴
	زن	۶	۳۱,۵
میزان تحصیلات	کارشناسی	۴	۲۱
	کارشناسی ارشد	۸	۴۲,۱
	دانشجوی دکتری	۵	۲۶,۳
	دکتری	۲	۱۰,۵
حوزه فعالیت حرفه‌ای	مدیر کسب و کار در حوزه بیمه	۸	۴۲,۱
	هیئت علمی (رشته‌های مرتبط با مدیریت)	۳	۱۵,۷
	پژوهشگر صنعت بیمه	۵	۲۶,۳
	پژوهشگر حوزه استراتژی	۳	۱۵,۷

با توجه به تجربه ویژگی‌های مطرح شده جمعیت شناختی (مطابق جدول 4) از نظر صلاحیت و توانایی پاسخ‌گویی مورد تأیید قرار می‌گیرند. برای محاسبه پایایی مصاحبه، از روش توافق درون موضوعی (پایایی دو کدگذار) استفاده شده است. از دو خبره که بر موضوع این تحقیق اشراف داشتند، درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در این پژوهش مشارکت کنند؛ سپس محقق به همراه این همکاران پژوهشی، تعداد ۳ مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحقیق به کار می‌رود، با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$\%100 \times \{\text{تعداد کل کدها} / (\text{تعداد توافقات} \times 2)\}$$

تعداد کل کدها که توسط محقق و همکار تحقیق به ثبت رسیده است، برابر ۵۰ و تعداد کل توافقات بین کدها ۴۰ مورد است. پایایی بین دو کدگذار برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول ارائه شده در بالا برابر ۷,۸۰ درصد است. با توجه با اینکه میزان پایایی بیش از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است. در پژوهش حاضر به منظور رسیدن به هدف اصلی تحقیق پس از انجام ۱۹ مصاحبه، از فرایند سه مرحله‌ای تحلیل مضمون کینگ و هاروگز استفاده شد.

در اولین مرحله جهت انجام کدگذاری باز، محتوای تمامی مصاحبه‌های ضبط شده برای استخراج نکات کلیدی چندین بار مورد بررسی قرار گرفتند و در نهایت در قالب نرم‌افزار ورد پیاده‌سازی شدند این مفاهیم اقتباسی از نوشته‌ها و در برخی موارد عین خود نوشته بود که در مجموع ۱۰۸ کد اولیه (فرایند اشباع نظری کدهای انتخابی در نمودار شماره یک نشان داده شده است) از مجموع ۱۹ مصاحبه ایجاد شد که پس از ادغام کدهای مشابه و حذف موارد زائد ۹۹ کد باز نهایی احصاء گردید. در ادامه کدهای باز احصاء شده از داده‌های تحقیق را ارائه خواهیم نمود.

جدول ۵: کدگذاری باز داده‌های تحقیق

ردیف	کد باز	حوزه مفهومی
1	بازبینی مرزهای فعلی بازار بیمه	مفاهیم بازار و مرزها
2	ایجاد فضای بدون رقابت در بیمه	مفاهیم بازار و مرزها
3	بازاریابی برای ایجاد تقاضا	مفاهیم بازار و مرزها
4	بازارهای ناشناخته بیمه مبتنی بر اقیانوس آبی	مفاهیم بازار و مرزها
5	جستجوی تقاضای جدید در بیمه‌های بازار ویژه	مفاهیم بازار و مرزها
6	پیگیری مشتریان بالقوه در صنعت بیمه	مفاهیم بازار و مرزها
7	اشباع بازار بیمه سنتی	مفاهیم بازار و مرزها
8	فشار قیمتی و حاشیه سود پایین	مفاهیم بازار و مرزها
9	بازارهای جهانی بیمه بدون مرز	مفاهیم بازار و مرزها
10	توجه به ریسک‌های بالقوه در بیمه	مفاهیم بازار و مرزها
11	توجه به بیمه بازارهای روستایی	مفاهیم بازار و مرزها
12	شناسایی تقاضای پنهان مشتریان بیمه	مفاهیم بازار و مرزها
13	توجه به محدودیت زمانی در نوآوری بیمه	مفاهیم بازار و مرزها
14	بازبینی و بازسازی زنجیره ارزش بیمه	مفاهیم بازار و مرزها
15	توجه به بازارهای دیجیتال بیمه	مفاهیم بازار و مرزها
16	هدف قرار دادن بازار بیمه برای ریسک‌های نوظهور (مانند سایبری)	مفاهیم بازار و مرزها
17	شناسایی و توجه به بازارهای کم‌ریسک بیمه	مفاهیم بازار و مرزها
18	شناسایی بخش تقاضای برآورده نشده در بیمه سلامت	مفاهیم بازار و مرزها
19	کشف نیازهای پنهان بیمه با استفاده از فناوری، بازاریابی و عملیات	مفاهیم بازار و مرزها
20	برنامه ریزی برای بازارهای B2B در بیمه	مفاهیم بازار و مرزها
21	شناسایی و توجه به تقاضای خرد در بازار بیمه	مفاهیم بازار و مرزها
22	گذر از مرزهای رقابتی سنتی بیمه	مفاهیم بازار و مرزها
23	بازارهای سبز یا پایدار در بیمه	مفاهیم بازار و مرزها
24	برنامه ریزی برای تقاضای نسل Z در بیمه	مفاهیم بازار و مرزها
25	بازبینی بازار بیمه خودرو براساس فاکتورهای نوآورانه	مفاهیم بازار و مرزها
26	نوآوری ارزش در بیمه	نوآوری و ارزش
27	تمایز و هزینه پایین همزمان	نوآوری و ارزش
28	منحنی ارزش جدید در بوم بیمه	نوآوری و ارزش
29	حذف عوامل غیرضروری در بیمه	نوآوری و ارزش
30	کاهش پیچیدگی اداری و کاغذ بازی سنتی در بیمه	نوآوری و ارزش
31	ارتقای بسترسفارشی سازی بیمه	نوآوری و ارزش
32	ایجاد پوشش‌های بیمه جامع	نوآوری و ارزش

نوآوری و ارزش	نوآوری فناوری در پذیره نویسی	33
نوآوری و ارزش	ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان بیمه	34
نوآوری و ارزش	نوآوری در فرایند پرداخت خسارت	35
نوآوری و ارزش	طراحی بیمه‌های خرد	36
نوآوری و ارزش	خلق ارزش عاطفی با مشتریان در بیمه	37
نوآوری و ارزش	نوآوری در مدل‌های اشتراکی بیمه	38
نوآوری و ارزش	خلق و طراحی ارزش مبتنی بر داده در بیمه	39
نوآوری و ارزش	نوآوری در پیشگیری ریسک	40
نوآوری و ارزش	طراحی و برنامه ریزی خدمات در بیمه سلامت	41
نوآوری و ارزش	بهره گیری از ارزش دیجیتال در بیمه	42
نوآوری و ارزش	نوآوری در بیمه‌های هوشمند	43
نوآوری و ارزش	توجه به ارزش مشتری محور در بوم استراتژی هوشمند	44
نوآوری و ارزش	نوآوری در بیمه‌های مجازی	45
نوآوری و ارزش	ارزش پایدار در بیمه	46
نوآوری و ارزش	نوآوری در ارزیابی ریسک با بهره گیری از ابزارهای دیجیتال	47
نوآوری و ارزش	ایجاد پاداش‌های رفتاری در بیمه	48
نوآوری و ارزش	خلق ارزش یکپارچه و جامع	49
نوآوری و ارزش	نوآوری در بیمه‌های رویدادی و مناسبتی	50
رقابت و بازآفرینی	بی‌اثر کردن رقابت در بیمه	51
رقابت و بازآفرینی	بازآفرینی رقابتی با رویکرد اقیانوس آبی	52
رقابت و بازآفرینی	پرهیز از رقابت قیمتی با رویکرد اقیانوس قرمز	53
رقابت و بازآفرینی	بهره گیری از مزیت پیشگامی در بیمه	54
رقابت و بازآفرینی	بازآفرینی عوامل کلیدی موفقیت در صنعت بیمه	55
رقابت و بازآفرینی	رقابت بر اساس داده در بیمه	56
رقابت و بازآفرینی	بی‌ربط کردن رقبا در بازار بیمه	57
رقابت و بازآفرینی	بازآفرینی ارزش مبتنی بر شبکه چهار اقدام (کاهش، حذف، افزایش و ایجاد)	58
رقابت و بازآفرینی	رقابت در بازارهای ویژه بیمه	59
رقابت و بازآفرینی	بازآفرینی استراتژیک در بیمه	60
رقابت و بازآفرینی	رقابت بر اساس سرعت و سهولت ارائه خدمات	61
رقابت و بازآفرینی	بی‌اثر کردن رقابت مبتنی بر محصولات مشابه بیمه	62
رقابت و بازآفرینی	بازآفرینی با تمرکز بر بازار بالقوه (غیرمشتریان)	63
رقابت و بازآفرینی	رقابت اخلاق محور در بیمه	64
رقابت و بازآفرینی	بازآفرینی مبتنی بر فناوری بیومتریک	65
رقابت و بازآفرینی	رقابت در بیمه‌های پریسک	66
رقابت و بازآفرینی	بی‌ربط کردن قیمت گذاری سنتی	67

رقابت و بازآفرینی	بازآفرینی مبتنی بر شراکت‌های استراتژیک	68
رقابت و بازآفرینی	رقابت بر اساس حریم خصوصی	69
رقابت و بازآفرینی	بازآفرینی عوامل پوشش بیمه	70
رقابت و بازآفرینی	رقابت در بازارهای نوظهور	71
رقابت و بازآفرینی	بی‌اثر کردن کاغذبازی و فرایند بروکراتیک	72
رقابت و بازآفرینی	بازآفرینی مبتنی بر مدل‌های جامع	73
رقابت و بازآفرینی	رقابت بر اساس پایداری	74
رقابت و بازآفرینی	بازآفرینی رقابتی مبتنی بر تنوع‌سازی سبد بیمه	75
بوم استراتژی هوشمند و ابزارها	ترسیم بوم استراتژی هوشمند بیمه	76
بوم استراتژی هوشمند و ابزارها	شناسایی فاکتورها و عوامل رقابتی	77
بوم استراتژی هوشمند و ابزارها	تعیین سطح ارائه خدمات بیمه‌ای	78
بوم استراتژی هوشمند و ابزارها	منحنی ارزش فعلی صنعت بیمه	79
بوم استراتژی هوشمند و ابزارها	منحنی ارزش جدید در بوم بیمه	80
بوم استراتژی هوشمند و ابزارها	بوم برای شناسایی شکاف‌های بیمه	81
بوم استراتژی هوشمند و ابزارها	بهره‌گیری از ابزار شبکه چهار اقدام (کاهش، حذف، افزایش و ایجاد) در بوم بیمه	82
بوم استراتژی هوشمند و ابزارها	بوم برای تجسم‌سازی رقبا	83
بوم استراتژی هوشمند و ابزارها	شناسایی و توجه به عامل کلیدی قیمت در بوم بیمه	84
بوم استراتژی هوشمند و ابزارها	شناسایی و توجه به عامل کلیدی پوشش در بوم	85
بوم استراتژی هوشمند و ابزارها	بوم برای بازار بالقوه (غیر مشتریان)	86
بوم استراتژی هوشمند و ابزارها	استفاده از ابزار منحنی استراتژی در اقیانوس آبی بیمه	87
بوم استراتژی هوشمند و ابزارها	بوم برای کاهش ریسک	88
بوم استراتژی هوشمند و ابزارها	شناسایی و توجه به عامل کلیدی سرعت در بوم	89

بوم استراتژی هوشمند و ابزارها	بوم برای نوآوری ارزش	90
پیاده‌سازی و چالش‌ها	رهبری در پیاده‌سازی استراتژی در اقیانوس آبی بیمه	91
پیاده‌سازی و چالش‌ها	موانع شناختی در بازآفرینی	92
پیاده‌سازی و چالش‌ها	شناسایی و تدارک منابع برای نوآوری بیمه	93
پیاده‌سازی و چالش‌ها	انگیزش کارکنان برای پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی	94
پیاده‌سازی و چالش‌ها	شناسایی و رفع موانع و چالش‌های حکمرانی و مقرراتی در بیمه	95
پیاده‌سازی و چالش‌ها	پایداری استراتژی اقیانوس آبی بیمه	96
پیاده‌سازی و چالش‌ها	آموزش برای اجرای بوم استراتژی هوشمند	97
پیاده‌سازی و چالش‌ها	توجه به ریسک‌های اخلاقی در داده‌های بیمه	98
پیاده‌سازی و چالش‌ها	نظارت بر منحنی ارزش	99

کدگذاری انتخابی و محوری

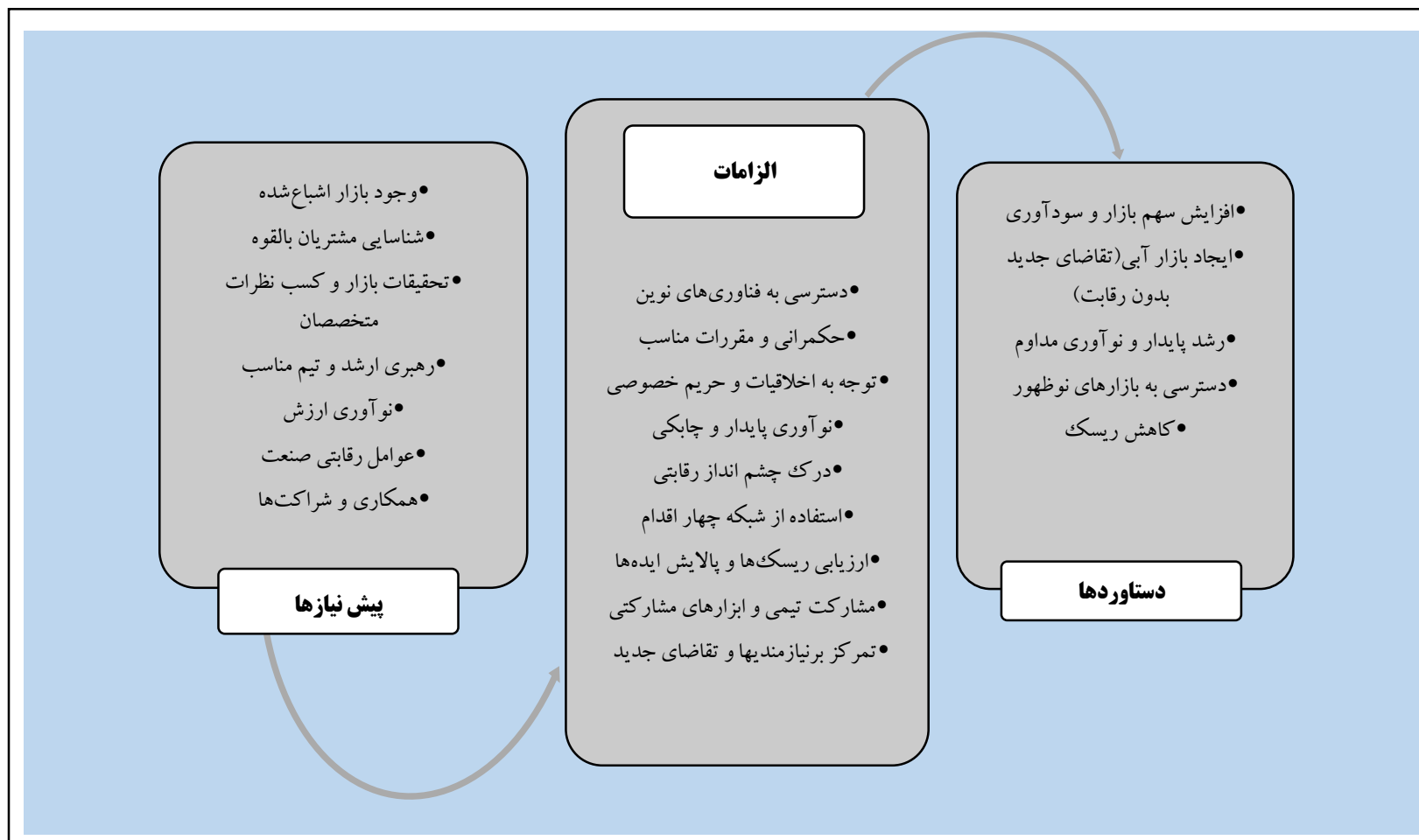
در این بخش کدهای محور با همچنین کد انتخابی متناظر با آن را مورد بررسی قرار خواهیم داد.

جدول ۶: کدگذاری انتخابی و محوری

کدهای باز مرتبط	کد محوری	کد انتخابی
اشباع بازار بیمه سنتی فشار قیمتی و حاشیه سود پایین رقابت قیمتی با رویکرد اقیانوس قرمز بی اثر کردن رقابت مبتنی بر محصولات مشابه بیمه	وجود بازار اشباع شده	
پیگیری مشتریان بالقوه در صنعت بیمه بازار بالقله (غیرمشتریان) بازآفرینی با تمرکز بر بازار بالقله (غیرمشتریان) بوم برای بازار بالقله (غیرمشتریان)	شناسایی مشتریان بالقوه	
بازاریابی برای ایجاد تقاضا جستجوی تقاضای جدید در بیمه های بازار ویژه شناسایی تقاضای پنهان مشتریان بیمه شناسایی بخش تقاضای برآورده نشده در بیمه سلامت کشف نیازهای پنهان بیمه با استفاده از فناوری، بازاریابی و عملیات در بیمه بازمینی بازار بیمه Z برنامه ریزی برای تقاضای نسل خودرو براساس فاکتورهای نوآورانه	تحقیقات بازار و کسب نظرات متخصصان	
رهبری در پیاده سازی استراتژی در اقیانوس آبی بیمه انگیزش کارکنان برای پیاده سازی استراتژی اقیانوس آبی آموزش برای اجرای بوم استراتژی هوشمند	رهبری ارشد و تیم مناسب	پیش نیازها
نوآوری ارزش در بیمه تمایز و هزینه پایین همزمان ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان بیمه خلق ارزش عاطفی با مشتریان در بیمه خلق ارزش یکپارچه و جامع توجه به ارزش مشتری محور در بوم استراتژی هوشمند	نوآوری ارزش	
شناسایی فاکتورها و عوامل رقابتی منحنی ارزش فعلی صنعت بیمه تعیین سطح ارائه خدمات بیمه ای شناسایی و توجه به عامل کلیدی قیمت در بوم شناسایی و توجه به عامل کلیدی پوشش در بوم شناسایی و توجه به عامل کلیدی سرعت در بوم بازآفرینی عوامل کلیدی موفقیت در صنعت بیمه	عوامل رقابتی صنعت	
بازآفرینی مبتنی بر شراکت های استراتژیک	همکاری و شراکت ها	
ایجاد فضای بدون رقابت در بیمه بازارهای ناشناخته بیمه مبتنی بر اقیانوس آبی توجه به بازارهای دیجیتال بیمه هدف قرار دادن بازار بیمه برای ریسک های نوظهور (مانند سایبری) بازارهای سبز یا پایدار در بیمه برنامه ریزی برای بازارهای در بیمه شناسایی و توجه به تقاضای خرد در بازار بیمه B2B گذر از مرزهای رقابتی سنتی بیمه	تمرکز بر نیازمندی ها و تقاضای جدید	الزامات
نوآوری فناوری در پذیره نویسی نوآوری در بیمه های هوشمند نوآوری در بیمه های مجازی نوآوری در ارزیابی	دسترسی به فناوری های نوین	

ریسک با بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال بهره‌گیری از ارزش دیجیتال در بیمه خلق و طراحی ارزش مبتنی بر داده در بیمه بازآفرینی مبتنی بر فناوری بیومتریک	شناسایی و رفع موانع و چالش‌های حکمرانی و مقرراتی در بیمه	حکمرانی و مقررات مناسب
توجه به ریسک‌های اخلاقی در داده‌های بیمه رقابت بر اساس حریم خصوصی رقابت اخلاق محور در بیمه	توجه به ریسک‌های اخلاقی در داده‌های بیمه رقابت بر اساس حریم خصوصی رقابت اخلاق محور در بیمه	توجه به اخلاقیات و حریم خصوصی
ارزش پایدار در بیمه رقابت بر اساس پایداری نوآوری مداوم	ارزش پایدار در بیمه رقابت بر اساس پایداری نوآوری مداوم	نوآوری پایدار و چابکی
بوم برای تجسم سازی رقبا درک چشم‌انداز رقابتی (از طریق منحنی ارزش و بوم)	بوم برای تجسم سازی رقبا درک چشم‌انداز رقابتی (از طریق منحنی ارزش و بوم)	درک چشم‌انداز رقابتی
بهره‌گیری از ابزار شبکه چهار اقدام در بوم بیمه بازآفرینی ارزش مبتنی بر شبکه چهار اقدام (کاهش، حذف، افزایش و ایجاد) حذف عوامل غیر ضروری در بیمه کاهش پیچیدگی اداری و کاغذ بازی سنتی در بیمه ارتقای بستر سفرارشی سازی بیمه ایجاد پوشش‌های بیمه جامع	بهره‌گیری از ابزار شبکه چهار اقدام در بوم بیمه بازآفرینی ارزش مبتنی بر شبکه چهار اقدام (کاهش، حذف، افزایش و ایجاد) حذف عوامل غیر ضروری در بیمه کاهش پیچیدگی اداری و کاغذ بازی سنتی در بیمه ارتقای بستر سفرارشی سازی بیمه ایجاد پوشش‌های بیمه جامع	استفاده از شبکه چهار اقدام
توجه به ریسک‌های بالقوه در بیمه بوم برای کاهش ریسک نوآوری در پیشگیری ریسک ارزیابی ریسک‌ها	توجه به ریسک‌های بالقوه در بیمه بوم برای کاهش ریسک نوآوری در پیشگیری ریسک ارزیابی ریسک‌ها	ارزیابی ریسک‌ها و پالایش ایده‌ها
مشارکت تیمی و ابزارهای مشارکتی (از طریق آموزش و انگیزش)	مشارکت تیمی و ابزارهای مشارکتی (از طریق آموزش و انگیزش)	مشارکت تیمی و ابزارهای مشارکتی
افزایش سهم بازار و سودآوری بهره‌گیری از مزیت پیشگامی در بیمه	افزایش سهم بازار و سودآوری بهره‌گیری از مزیت پیشگامی در بیمه	افزایش سهم بازار و سودآوری
ایجاد بازار آبی و فضای بدون رقابت بی‌اثر کردن رقابت در بیمه بی‌ربط کردن رقبا در بازار بیمه بازآفرینی رقابتی با رویکرد اقیانوس آبی	ایجاد بازار آبی و فضای بدون رقابت بی‌اثر کردن رقابت در بیمه بی‌ربط کردن رقبا در بازار بیمه بازآفرینی رقابتی با رویکرد اقیانوس آبی	ایجاد بازار آبی (تقاضای جدید بدون رقابت)
رشد پایدار و نوآوری مداوم پایداری استراتژی اقیانوس آبی بیمه نظارت بر منحنی ارزش	رشد پایدار و نوآوری مداوم پایداری استراتژی اقیانوس آبی بیمه نظارت بر منحنی ارزش	رشد پایدار و نوآوری مداوم
بازارهای جهانی بیمه بدون مرز رقابت در بازارهای نوظهور توجه به بیمه بازارهای روستایی بازارهای کم‌ریسک و پرریسک	بازارهای جهانی بیمه بدون مرز رقابت در بازارهای نوظهور توجه به بیمه بازارهای روستایی بازارهای کم‌ریسک و پرریسک	دسترسی به بازارهای نوظهور
کاهش ریسک کلی استراتژیک و عملیاتی	کاهش ریسک کلی استراتژیک و عملیاتی	کاهش ریسک

در ادامه، با توجه به فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی چارچوب مفهومی پیشنهادی پژوهش در قالب شکل شماره (۱)، نشان داده است.



شکل ۱: چارچوب مفهومی پیشنهادی تحقیق

یافته‌ها دستاوردهای مطالعه هستند که در مطالعات کمی شامل توزیع ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد گروه نمونه، یافته‌های توصیفی و تحلیلی متغیرهای مورد مطالعه را شامل می‌شوند. یافته‌های پژوهش کیفی نیز در قالب طبقات، مفاهیم یا مضامین اصلی با زیر مجموعه آنها به همراه نقل قول‌های مستقیم شرکت‌کنندگان یا داده‌های اولیه توضیح داده می‌شوند.

بحث و نتیجه‌گیری

استراتژی اقیانوس آبی به عنوان یک چارچوب مدیریتی نوین برخلاف بازارهای رقابتی شدید با رویکرد اقیانوس قرمز بر ایجاد بازارهای بدون رقابت تمرکز دارد. این استراتژی با تمایز از استراتژی اقیانوس قرمز، با ایجاد تقاضای جدید، سودآوری بالاتر با درآمد کمتر ایجاد می‌کند. در صنعت بیمه، که اغلب با رقابت قیمتی، محصولات مشابه و حاشیه سود پایین روبرو است، اقیانوس آبی با تمرکز بر نوآوری ارزش، مرزهای بازار را بازبینی و بازسازی کرده و رقابت را نامربوط می‌سازد. بوم استراتژی هوشمند، ابزاری تشخیصی و عملی در چارچوب استراتژی اقیانوس آبی است که توسط کیم و مابورگن معرفی شده و بر ترسیم وضعیت رقابتی صنعت تمرکز دارد. این ابزار با شناسایی عوامل رقابتی کلیدی مانند قیمت، کیفیت، خدمات و نوآوری و تعیین سطح هر کدام از عوامل، منحنی ارزش رقبا را ترسیم می‌کند تا همگرایی عوامل را شناسایی کند. توسعه بوم استراتژی هوشمند شامل مراحل شناسایی عوامل مشتری محور از طریق برگزاری جلسات تیمی، ارزیابی عملکرد نسبی (مانند الگو برداری)، و بررسی های میدانی برای کشف نیازهای پنهان مشتریان و غیرمشتریان است.

این فرآیند با ابزارهایی مانند شبکه چهار اقدام اصلی (حذف، کاهش، افزایش، خلق) ادغام می‌شود تا عوامل غیرضروری حذف، هزینه‌ها کاهش، ارزش‌ها افزایش و عناصر جدید ایجاد شوند، که منجر به منحنی ارزش نوین مبتنی بر استراتژی تمرکز، تمایز و جذابیت شود. بوم استراتژی هوشمند ابزاری کلیدی در اقیانوس آبی است که با ترسیم وضعیت رقابتی فعلی صنعت و با استفاده از شبکه چهار اقدام اصلی (حذف، کاهش، افزایش و خلق) عوامل رقابتی را بازسازی می‌نماید تا ارزش نوآورانه ایجاد شود. بوم استراتژی هوشمند با شناسایی عوامل رقابتی کلیدی (مانند قیمت، پوشش، سرعت خدمات) و بازآفرینی آنها از طریق حذف عوامل غیرضروری (مانند فرآیندهای اداری پیچیده)، کاهش هزینه‌ها (مانند عملیات غیرکارآمد)، افزایش کیفیت خدمات (مانند سفارشی‌سازی) و ایجاد ارزش‌های جدید (مانند پوشش‌های مبتنی بر فناوری) نقش اساسی در اجرای اقیانوس آبی ایفاء می‌کند. استراتژی اقیانوس آبی، نوآوری را با کاهش هزینه ترکیب نموده و منجر به رشد سریع و مزیت پیشگامی می‌شود، جایی که شرکت‌های بیمه می‌توانند با استفاده از داده‌های کلان اقدام به بازآفرینی پوشش‌ها نموده و موانع تقلید رقبا و نقصان نوآوری مداوم را با بهره‌گیری از بوم استراتژی هوشمند در قالب تجسم‌سازی و ترسیم عوامل رقابتی مدیریت کنند. توسعه بوم استراتژی هوشمند با تمرکز بر بازآفرینی رقابتی در صنعت بیمه، رشد پایدار و عملکرد سازمانی را تقویت کرده و نه تنها رقابت را نامربوط می‌سازد، بلکه با ایجاد بازارهای جدید، سودآوری را افزایش و چالش‌های اقیانوس قرمز مانند رقابت قیمتی را حل می‌کند. با این وجود، موفقیت آن وابسته به نوآوری مداوم است تا اقیانوس آبی دوباره

به اقیانوس قرمز بازگشت نداشته باشد. در صنعت بیمه، این رویکرد می‌تواند حاشیه سود پایین را با تمرکز بر ارزش مشتری و فناوری بهبود دهد، لکن مستلزم برنامه‌ریزی دقیق است تا موانع مقرراتی و اخلاقی (مانند حریم خصوصی داده‌ها) مرتفع شود. در نتیجه، توسعه بوم استراتژی هوشمند با تأکید بر بازآفرینی رقابتی، ابزاری تحول‌آفرین برای خروج از رقابت شدید و ایجاد رشد سودآور است. این رویکرد نه تنها مرزهای صنعت را بازسازی می‌کند، بلکه با تمرکز بر نوآوری ارزش، تقاضای جدید ایجاد کرده و عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. با این حال، موفقیت آن وابسته به اجرای سیستماتیک و غلبه بر موانع مانند تقلید رقبا است، که استراتژی اقیانوس آبی را به عنوان چارچوبی پایدار برای استراتژی‌های آینده‌نگر تثبیت می‌کند.

بازآفرینی رقابتی، هسته اصلی استراتژی اقیانوس آبی است که مرزهای صنعت را بازبینی و بازسازی می‌کند تا فضای بدون رقابت ایجاد شود. این بازسازی از طریق مسیر کاوش و شناسایی جایگزین‌ها، شناسایی گروه‌های خریدار و تمایلات نسلی انجام می‌شود و تقاضا را با جذب گروه غیرمشتریان (سه گروه: نزدیک به خروج، امتناع‌کننده و ناشناخته) گسترش می‌دهد. بوم استراتژی هوشمند ریسک‌های جستجو را کاهش و نوآوری ارزش را تسهیل می‌کند، جایی که راهبرد تمایز و هزینه پایین همزمان پیگیری می‌شوند تا تابوی تعارض ارزش-هزینه شکسته شود. در نتیجه، توسعه بوم استراتژی هوشمند با تأکید بر بازآفرینی رقابتی، ابزاری تحول‌آفرین برای خروج از رقابت شدید اقیانوس قرمز و ایجاد رشد پایدار در فضای بدون رقابت است. این رویکرد مرزهای صنعت را بازسازی و با ایجاد تقاضای جدید، عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. با این وجود، پایداری اقیانوس آبی بستگی زیادی به نوآوری مداوم و غلبه بر موانع تقلید دارد. استراتژی اقیانوس آبی و بوم استراتژی هوشمند با تأکید بر اینکه موفقیت از تمرکز بر غیرمشتریان و نوآوری ارزش ناشی می‌شود را به عنوان چارچوبی پایدار برای استراتژی‌های آینده‌نگر تثبیت می‌کند. با این حال، تحقیقات آینده باید کاربرد آن را در صنایع مختلف بررسی کند تا قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج افزایش یابد.

علی‌رغم مزایا و فواید قابل ملاحظه استراتژی اقیانوس آبی، این راهبرد نیاز به کاوش و بررسی بیشتری برای ادغام در فرآیندهای توسعه محصول دارد، زیرا در این راهبرد با تمرکز بیش از حد بر نوآوری، ریسک‌های اجرایی و پیاده‌سازی میدانی آن نادیده گرفته می‌شود. علاوه بر این، از آنجاییکه استراتژی اقیانوس آبی از رقابت فعلی به ایجاد بازارهای بدون رقابت تغییر جهت می‌دهد، لکن پایداری اقیانوس آبی و دستاوردهای اجرای این راهبرد بستگی زیادی به موانع تقلید مانند نوآوری سیستمی و مقیاس اقتصادی دارد. لذا بوم استراتژی هوشمند علی‌رغم تغییر برنامه‌ریزی از تمرکز بر اعداد و ارقام به تصویر بزرگ و جامع و بدنبال آن افزایش خلاقیت، با محدودیت ذهنگرایی مضاعف مواجه است و در

صنایع پیچیده نیازمند ابزارهای مکمل و پیشرفته است. در ادامه با توجه به یافته‌های تحقیق، پیشنهادهای ارائه خواهیم نمود: نوآوری مداوم (مانند سنجش پذیری و بهبود عملکرد) جهت جلوگیری از تقلید رقبا، ترسیم وضعیت فعلی شرکت با تمرکز روی عوامل رقابتی کلیدی مانند قیمت، خدمات مشتری و فناوری و تعیین شدت هرکدام از عوامل، ترسیم منحنی ارزش رقبا، شناسایی شکاف‌ها و تمرکز روی جایگزین‌ها به جای رقبا، استفاده از برندینگ و بازاریابی برای جذب غیرمشتریان از طریق ارائه بیمه‌های ساده و شفاف. استفاده از فناوریهای نوین و ابزارهای دیجیتال مانند هوش مصنوعی برای ارزیابی ریسک، حذف فرآیندهای کاغذی و ایجاد محصولات سفارشی، توسعه محصولات جدید مانند طراحی آنلاین پوشش و مدیریت موانعی مانند مقاومت داخلی یا کمبود داده، ارائه خدمات آنلاین و استفاده از داده‌های شخصی، استفاده از روش‌هایی نوین مدیریت داده و جمع‌آوری اطلاعات در مورد موقعیت رقبا و نیازهای پنهان غیرمشتریان، مدیریت موانع قوانین و مقرراتی، ایجاد انگیزه مانند تخفیف حق بیمه برای مشتریان کم‌ریسک در بخش سلامت، شراکت با داروخانه‌ها، آزمایشگاه‌ها یا خرده‌فروشان برای داده‌های پزشکی و ژنتیک با رعایت حریم شخصی. استفاده از شبکه چهار اقدام اصلی در بوم استراتژی هوشمند: حذف عوامل غیرضروری مانند کاغذبازی، کاهش هزینه‌های عملیاتی، بهبود کیفیت خدمات مشتری (مانند سرعت پرداخت خسارت) و ایجاد پوشش‌های جدید (مانند بیمه‌های خرد برای ریسک‌های خاص با خدمات مشاوره رایگان)، افزایش عناصر ارزش (کیفیت خدمات: سرعت و راحتی)، ایجاد عناصر جدید (مانند خدمات آنلاین نوآورانه).

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم

سپاسگزاری

از تمامی افرادی که در انجام این پژوهش ما را یاری رساندند کمال تشکر و قدردانی را داریم.

منابع:

- طالبی، کامبیزه، داوری، علی، دهقان نجم آبادی، عامر. (۱۴۰۰). طراحی مدل توانمندسازی کسب و کارهای کوچک و متوسط دانش بنیان با رویکرد دیمتل. فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، دوره ۱۶- شماره ۶۱.
- Barney, J., & Arian, A. (2005). The resource-based view: origins and implications. *The Blackwell handbook of strategic management*, 123-182.
- Bataller-Grau, J. (2025). The Multiple Functions of Insurers in the Blue Economy. *Sustainability and the Insurance Market: Trends and Challenges*, 10, 69.
- Bin Shamsuddin, J., Gan, C., & Anh, D. (2025). Digital Innovation in Insurance. *Digital Banking and Finance: A Handbook*, 161-203.
- Burke, A., et al. (2022). Blue Ocean Strategy in the Digital Era. *Journal of Business Strategy*, 43(5), 312-328.
- Deloitte. (2022). *Global Insurance Outlook 2022: Navigating the storm*. Deloitte Insights. Retrieved from <https://www.deloitte.com>
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1996). *Competing for the Future*. Harvard Business Press.
- Hammer, T. (2022). Value innovation by creating blue oceans. *Open Access Library Journal* 9, no. 2, 1-12.
- Hashim Alzubaidi, Z. (2024). The Impact of Political and Economic Changes on the Insurance Industry in Iraq. *Library of Progress-Library Science, Information Technology & Computer*, 44(3).
- Hujaimi, S., Khalaf, S., & Muslim, H. (2022). Smart insurance and the missing contribution to sustainable development in Iraq. *Webology*, 19(1), 4213-4231.
- Human Kinetics. (2013). *Introduction to Recreation and Leisure*. Human Kinetics.
- Jamali, B., Farsi, J. Y., & Mobini, A. (2018a). The Study on the Theories' Gap of Technological Entrepreneurship Opportunities Emergence. *Journal of International Business Research*, 11(2), 79-88.
- Jamali, B., Farsi, J. Y., & Mobini, A. (2018b). Theories of opportunity creation and effective entrepreneurial actions in opportunity creation context. *Journal of Decision Science Letters*, 7(1), 443-454.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Value innovation: The strategic logic of high growth. *Harvard Business Review*, 82(7-8), 172-180.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy (Expanded Edition): How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy, expanded edition*. Harvard Business Review Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *Blue ocean shift: Beyond competing*. Hachette Books.

- Kim, W. C., Mauborgne, R., & McKinsey & Co. (2017). Redefining the boundaries of competition: Blue ocean shift. *Harvard Business Review*, 95(2), 66–77.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2017). *Blue ocean leadership* (Harvard business review classics). Harvard Business Review Press.
- Khanmohammadi, E., Zandieh, M., & Tayebi, T. (2019). Drawing a strategy canvas using the fuzzy best–worst method. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(1), 57-75.
- Li, J., & Wang, H. (2021). Strategic visualization and value co-creation in knowledge-based firms. *Strategic Management Journal*, 42(4), 812–827. <https://doi.org/10.1002/smj.3254>
- Li, J., & Wang, H. (2021). Strategic visualization and value co-creation in knowledge-based firms. *Strategic Management Journal*, 42(4), 812–827.
- McKinsey & Company. (2021). *Insurance 2030: The Impact of Artificial Intelligence on the Future of Insurance*. McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>
- McKinsey & Company. (2023). *Global Insurance Report 2023: Building resilience in a changing world*. McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com>
- Mobini, A. D., & Baghestani, B. (2017). IT-enabled value co-creation process for product design. In *Proceedings of the Conference on Internet of Things Business Models, Users, and Networks*.
- Nafisi, F., & Mohammadkazemi, R. (2024). Providing an open innovation model for high-tech startups in the unit of industries related to information technology. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 15(4), 159–172.
- Nezam, M. (2019). How to identify and prioritise factors affecting the designing of innovative strategies in insurance industry based on the blue ocean approach by FDAHP and SEM. *International Journal of Business Innovation and Research*, 20(4), 431-464.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, NY: Free Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Stonehouse, G., & Snowdon, B. (2007). Competitive advantage revisited: Michael Porter on strategy and competitiveness. *Journal of management inquiry*, 16(3), 256-273.
- Swiss Re Institute. (2023). *World Insurance Report: Global Insurance Market Trends 2023*. Zurich, Switzerland: Swiss Re. Retrieved from <https://www.swissre.com/institute>
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Woods, P. (2020). *The Brand Strategy Canvas*. Apress.
- Yang, M. (2018). Applying strategy canvas to service innovation. *Journal of Service Science and Management*, 11(3), 382–394.
- Yang, M. (2018). Applying strategy canvas to service innovation: Evidence from insurance industry. *Journal of Service Science and Management*, 11(3), 382–394. <https://doi.org/10.4236/jssm.2018.113026>