



<https://nmrj.ui.ac.ir/?lang=en>  
New Marketing Reserch Journal  
E-ISSN: 2228- 7744  
Vol. 13, Issue 3, No.50, Autumn 2023  
Document Type: Research Paper  
Received: 15/04/2023 Accepted: 26/09/2023

## Identifying Dimensions of Marketing Flexibility and Factors Affecting it in Life Insurance

**Mazin Almiyahi**

PhD Candidate in Business Administration, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran  
[mazin11@ase.ui.ac.ir](mailto:mazin11@ase.ui.ac.ir)

**Azarnoush Ansari**  \*

Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran  
[a.ansari@ase.ui.ac.ir](mailto:a.ansari@ase.ui.ac.ir)

**Seyed Fathollah Amiri Aghdaie**

Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran  
[s.aghdaie@ase.ui.ac.ir](mailto:s.aghdaie@ase.ui.ac.ir)

### Abstract

The present study aims to identify the dimensions of marketing flexibility and the factors affecting it in life insurance. Library and mixed methods were used. This research uses a mixed approach to collect the data related to the research questions. In the qualitative phase, the statistical population of this research are the managers and experts of the National Insurance Company of Iraq. The sample size of the qualitative study is ten people, obtained by theoretical saturation. Data collection in the qualitative part was done by the interview method, and data analysis was done by the thematic analysis method. Then, the quantitative analysis to validate the obtained model includes exploratory and confirmatory analysis. The statistical population was customers of Iraq insurance and was considered quantitatively unlimited. The sample size was estimated to be 384 people. Sampling was done in a simple random way and then non-random sampling. Data collection was done using a questionnaire. The results identified factors affecting marketing flexibility, including environmental changes and marketing strategies, and its dimensions, including marketing mix, customer orientation, and organizational structure.

\*Corresponding author



The results of the quantitative phase indicated the impact of marketing strategy and environmental changes on marketing flexibility. Achieving an organization with flexible marketing capabilities that create a competitive advantage over competitors requires paying attention to the external environment and formulating marketing strategies created by changing organizational structures and processes to respond to the needs and interests of customers.

## **Introduction**

Marketing flexibility refers to an organization's ability to enter and exit markets and position itself in existing and new markets. It is a controversial concept that encompasses several aspects ([Sushil, 2001](#)). Early insights in the marketing literature suggest that marketing flexibility is important in sales and interaction processes ([Dewsnap et al., 2020](#)). Marketing flexibility plays an important role in the success and survival of organizations in a rapidly changing business environment ([Shalendra & Singh., 2015](#)). Companies that do not adopt a certain level of flexibility in their marketing system do not perform as well as their competitors ([Singh, 2010](#)). The idea and actions of marketing flexibility focus on increasing customer value through engagement, interaction, and implementation ([Shaban & Saleh, 2020](#)). Studies on marketing flexibility are on the rise, and marketing researchers have recognized the value of the impact of this variable. However, there is a lack of studies considering the current research's comprehensiveness in this regard. For example, [Americano et al. \(2020\)](#) examined marketing flexibility in the insurance industry, but they did not have theoretical excellence. In this study, an attempt has been made to strengthen customer perception of the insurance industry by analyzing and reviewing some flexible marketing methods. This study helps to implement flexibility in organizations by explaining the dimensions of marketing flexibility and the factors affecting it.

## **Methodology**

Following the theoretical foundations of the research, to collect the data for the qualitative phase, questions for the interview were identified with the help of professors, and then interviews were conducted with managers and experts of the Iraqi National Insurance Company. The statistical population of the qualitative research phase is the managers, experts, key decision-makers, and insurance sellers of the Iraqi National Insurance Company. The sampling method was also purposeful and judgmental for exploring components and extracting factors. These experts were selected due to their specialized knowledge and work experience in insurance.

The qualitative phase used a thematic analysis approach to analyze the information obtained. After extracting themes and concepts, the research model was designed based on the opinions of the organization's members, experts, and the thematic analysis of their conversations. The quantitative phase used exploratory and confirmatory analyses with structural equation modeling to measure the model. The statistical population of the quantitative phase includes customers of the Iraqi National Insurance Company. Due to the large number, a simple random sampling was done by preparing a list of Iraqi National Insurance Company customers. Then, non-random sampling was done among them. Then, 420 questionnaires were distributed, of which 400 questionnaires were completed. Exploratory factor analysis (EFA) was then used to determine the dimensions and items of the scale and their relationship with each other. Then, confirmatory factor analysis (CFA) was performed to assess the model's fit and the scale's validity.

## Findings

In this study, 8 group and department managers and two insurance sellers were selected as the final sample. The work experience of these individuals ranged from 13 to 42 years. Among them, 10% of the respondents had a doctorate, and 30% had a master's degree. The average age of the interviewees was 44 years. In this study, three main dimensions were considered for flexibility based on interviews and adaptation to theoretical foundations. These three dimensions, namely marketing mix, customer orientation, and organizational structure are the main dimensions of marketing flexibility in the life insurance industry.

The quantitative phase tests the study's hypotheses to measure the relationships between environmental changes, marketing strategy, and marketing flexibility. Measurement model fit, structural model fit, and overall model fit are performed to measure these relationships in PLS. This study used the most commonly used criteria for structural model fit. The results of this criterion show that according to [Chin's \(1998\)](#) review, the structural model fit was generally 'average' and at a relatively good level. In addition, to investigate the model's predictive power, a criterion called Q2 (Stone-Geisser criterion) was analyzed. The significance coefficients of the hypotheses that are greater than 1.96 indicate the significance of all measures and relationships between the structures at the 95% confidence level. The GOF, RSMR, and NFI indicators measured the overall model fit. The GOF index is equal to 0.507, which indicates a strong fit of the model.

## Conclusions

Flexible marketing systems are essential for sustainable growth in today's turbulent and dynamic environment ([Singh & Shalendra, 2012](#)). The unequivocal need for flexibility in marketing can help organizations sustain growth as a key growth strategy ([Singh & Shalendra, 2014](#)). Therefore, achieving a flexible organization that leads to a competitive advantage over competitors requires providing benefits to the customer that must first and foremost achieve customer satisfaction. The results of this study are consistent and relevant with the results of the research that confirmed the impact of the marketing mix on marketing flexibility, which was conducted by [Shaban and Saleh \(2020\)](#), [Shalendra and Singh \(2015\)](#), [Shalendra et al. \(2017\)](#), and [Shalendra \(2017\)](#). Confirmation of the impact of customer orientation on flexibility is also in line with research conducted by [Helgeto and Krest \(2001\)](#), [Shalendra et al. \(2017\)](#), and [Shalendra \(2017\)](#). Finally, organizational structure has been introduced as one of the dimensions of flexibility mentioned in the research of [Shalendra et al. \(2017\)](#) and [Shalendra \(2017\)](#). In confirming the impact of organizational structure and relationships, [Amerikwa et al. \(2020\)](#) are among the few researchers who have mentioned this issue.

This study shows the central role of the dimensions of flexibility and the factors affecting it. Competitive advantage is achieved when an organization can strengthen its flexibility and provide different responses in different situations. According to the results of the current study, the most essential basis for strengthening this is the actions of the Iraqi National Insurance Company in terms of the factors affecting and dimensions of marketing flexibility.

**Keywords:** Marketing Flexibility, Marketing Strategy, Marketing Mix, Customer Orientation, Environmental Changes.

## مقاله پژوهشی

### شناسایی ابعاد انعطاف‌پذیری بازاریابی و عوامل مؤثر بر آن در بیمه عمر

مازن المیاحی<sup>۱</sup>، آذرنوش انصاری<sup>۲\*</sup> , سید فتح‌الله امیری عقدایی<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری بازاریابی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۲- دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

a.ansari@ase.ui.ac.ir

۳- دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

## چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی ابعاد انعطاف‌پذیری بازاریابی و عوامل مؤثر بر آن در بیمه عمر است. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای و آمیخته استفاده شده است. جامعه آماری در مرحله کیفی، مدیران و کارشناسان شرکت بیمه ملی عراق است. حجم نمونه مطالعه کیفی به تعداد ۱۰ نفر است که با اشباع نظری به دست آمده است. جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی با روش مصاحبه و تحلیل داده‌ها نیز با روش تحلیل مضمون انجام شده است. تحلیل کمی در پژوهش حاضر برای اعتبارسنجی مدل به دست آمده شامل تحلیل اکتشافی و تأییدی است. جامعه آماری بخش کمی شامل مشتریان بیمه عراق است که به صورت نامحدود در نظر گرفته شده و حجم نمونه آن ۳۸۴ نفر برآورد شده است. نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده انجام و سپس از بین آنها به صورت غیر تصادفی در دسترس انجام شده است. در نهایت، گردآوری داده‌ها با پرسشنامه انجام و تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کمی با مدل‌سازی معادله‌های ساختاری انجام شد. براساس نتایج به دست آمده عوامل مؤثر بر انعطاف‌پذیری بازاریابی عبارت است از تغییرات محیطی و استراتژی‌های بازاریابی و ابعاد آن نیز شامل آمیخته بازاریابی، مشتری‌مداری و ساختار سازمانی است. نتایج بخش کمی با تأیید یافته‌های کیفی حاکی از تأثیر معنادار استراتژی بازاریابی و تغییرات محیطی بر انعطاف‌پذیری بازاریابی است. دست‌یافتن به سازمان با قابلیت بازاریابی منعطف که منجر به ایجاد مزیت رقابتی نسبت به رقبای می‌شود، نیازمند توجه به محیط بیرونی و تدوین استراتژی‌های بازاریابی است که با تغییر در ساختارهای سازمانی و فرآیندها برای پاسخگویی به نیازها و منافع مشتریان ایجاد شده است.

**کلیدواژه‌ها:** انعطاف‌پذیری بازاریابی، استراتژی بازاریابی، آمیخته بازاریابی، مشتری‌مداری، تغییرات محیطی.



## ۱. مقدمه

در دنیای به شدت رقابتی امروز سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی از جهت حفظ و بقای سازمان باید با مفاهیم بازاریابی آشنایی بیشتری پیدا کنند. بدون شک، انعطاف‌پذیری بازاریابی یک موضوع مهم برای محققان است که در بررسی عملکرد شرکت و پایداری به مزیت رقابتی کمک می‌کند (Gopakumar & Suresh, 2020). انعطاف‌پذیری بازاریابی به توانایی یک سازمان برای ورود و خروج از بازارها و قراردادن آن در بازارهای موجود و جدید اشاره دارد. همچنین، مفهومی بحث‌برانگیز است که چندین جنبه را دربر می‌گیرد (Sushil, 2001). بیش‌های اولیه در پیشینه بازاریابی نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری در بازاریابی در فرآیندهای فروش و تعامل اهمیت دارد (Dewsnap et al., 2020). انعطاف‌پذیری بازاریابی نقش مهمی در موفقیت و بقای سازمان در فضای کسب‌وکار دارد که به سرعت در حال تغییر است (Shalender & Singh, 2015). شرکت‌هایی که در سیستم بازاریابی خود سطح مشخصی از انعطاف‌پذیری را اتخاذ نمی‌کنند در مقایسه با رقبای خود عملکرد خوبی ندارند (Singh, 2010). یک سازمان انعطاف‌پذیر بازاریابی به دلیل توانایی تغییر سریع و تغییر موقعیت خود در بازارهای جهانی رقابتی، مزیت رقابتی دارد. انعطاف‌پذیری، توانایی شرکت‌ها برای جایگیری مجدد خود در بازار، تغییر برنامه‌های بازی یا از بین بردن استراتژی‌های فعلی است؛ اما بازار مشتریانی که به آنها خدمت می‌کنند دیگر مانند گذشته جذاب نیستند (Shalender & Singh, 2015).

در سی سال گذشته پیشرفت نظری و فناوری بر اهمیت انعطاف‌پذیری افزوده است. تحولات مدرن بازاریابی، مفهوم انعطاف‌پذیری را در خط مقدم سیستم‌های بازاریابی قرار داده است. سیستم‌های بازاریابی

فعلی مبتنی بر رویه‌هایی هستند که مشارکت مشتری را ترجیح می‌دهند. انعطاف‌پذیری سیستم‌های بازاریابی می‌تواند با مشارکت، تعامل و پیاده‌سازی، فرآیند خلق ارزش را به میزان چشمگیری ارتقا بخشد؛ زیرا توانایی افزایش رضایت و منافع همه طرف‌های درگیر را دارد (Gurāu, 2009). نیاز به انعطاف‌پذیری بازاریابی در نتیجه فضای رقابتی بازاریابی پست‌مدرن پدیدار شد. این مفهوم با توجه به تحولات اخیر در اولویت مباحث بازاریابی قرار گرفته است. ایده و اقدام‌های انعطاف‌پذیری بازاریابی با افزایش ارزش به مشتری از طریق مشارکت، تعامل و پیاده‌سازی امکان‌پذیر است (Shaban & Salih, 2020). ارتباط بین انعطاف‌پذیری و صنعت‌هایی نظیر خودرو، مالی و بیمه بسیار مهم است. شرکت‌های عرضه اولیه و شرکت‌های ارائه‌دهنده سهام ویژه فصلی با ارتقا بازاریابی در دو سال اولیه پس از عرضه موفق به دستیابی به سهم بازار بیشتر می‌شوند. عرضه اولیه و سهام ویژه هر دو در افزایش موقعیت رقابتی شرکت‌های صادرکننده نقش مهمی دارند. صادرکنندگان نه تنها مبالغ زیادی پول نقد را جمع می‌کنند که می‌توان از آن برای تأمین اعتبار پروژه‌های جدید استفاده کرد، با استفاده از ساختار سرمایه خود انعطاف‌پذیری خود را به میزان چشمگیری افزایش می‌دهند. یک شرکت که در برابر رقابتی با انعطاف‌پذیری کمتر رقابت می‌کند، به احتمال از افزایش تلاش‌های بازاریابی خود و انعطاف‌پذیری به نسبت بیشتر، سود می‌برد (Kurt & Hulland, 2013). صنعت بیمه را می‌توان یکی از صنایع با ارزش هر جامعه برشمرد که خود به نوعی باعث توسعه جامعه خواهد شد. تغییرات مداوم در فناوری، نوسان‌های تقاضا، ظهور مدل‌های جدید کسب‌وکار و اینترنت چالش‌های بیشتری را برای صنعت بیمه از جهت دستیابی به رشد پایدار اضافه می‌کند. با این تلاطم مداوم، همراه با تغییرات سریع در محیط خارجی، بیمه‌مجبور به

## ۲. مبانی نظری پژوهش

### ۲-۱. انعطاف‌پذیری بازاریابی

دانشگاهیان توانایی انعطاف‌پذیری را در ارائه مزیت رقابتی به سازمان‌ها به‌طور گسترده‌ای معرفی کرده‌اند. انعطاف‌پذیری کیفیت توانایی تغییر یا تغییر آسان با توجه به شرایط است. شالندر و سینگ انعطاف‌پذیری بازاریابی را اینگونه تعریف می‌کنند: «انعطاف‌پذیری بازاریابی یکی از اشکال مختلف انعطاف‌پذیری است که سازمان‌ها به‌عنوان یک استراتژی برای حفظ مزیت رقابتی خود استفاده می‌کنند» (Shalender & Sing, 2015).

پیرس و وینفری، «انعطاف‌پذیری را توانایی شرکت برای تغییر موقعیت خود در بازار توسط تغییر برنامه‌های خود و یا کنار گذاشتن راهبردهای فعلی شرکت تعریف نمودند» (Pearce & Winfrey, 1986).

دی تونی و تونچیا، «انعطاف‌پذیری را شاخص ارتباط‌دهنده بین سیستم و محیط خارجی‌اش برای جذب عدم قطعیت، درجه پویایی سیستم و همچنین، به‌عنوان توانایی تغییر و سازگاری می‌توان در نظر گرفتند» (De Toni & Tonchia, 2005).

شارما و جین، «انعطاف‌پذیری بازاریابی را توانایی تأمین نیازهای مختلف مشتریان با پیشنهادها و ویژه ارزش ایجاد شده می‌دانند که یک شرکت می‌تواند در چارچوب کلی استراتژی تجاری خود ارائه دهد. ظرفیت و سرعت نوآوری در محصول برخی از ویژگی‌های انعطاف‌پذیری بازاریابی است» (Sharma & Jain, 2010).

شبان و صالح نیز به «بررسی ابعادی چون قیمت، مکان، ارتقا و محصول جهت بررسی انعطاف‌پذیری بازاریابی پرداختند» (Shaban & Salih, 2020). با بررسی مطالعات فوق مشخص شد که انعطاف‌پذیری بازاریابی پایه‌ای برای بقا، رشد و رقابت شرکت‌هاست.

چابکی و انعطاف بیشتر شده است. مشتریان انعطاف‌پذیری می‌خواهند محصولات و خدمات خاص را با توجه به نیاز خود انتخاب کنند؛ بنابراین ایجاد انعطاف‌پذیری برای مشتریان وظیفه اصلی ارائه‌دهندگان خدمات شده است (Gopakumar & Suresh, 2020).

مقاله‌های انجام شده در زمینه انعطاف‌پذیری بازاریابی در حال گسترش است؛ به طوری که پژوهشگران بازاریابی به ارزش تأثیر این متغیر پی برده‌اند؛ اما مطالعاتی که در آن جامعیت مدنظر پژوهش کنونی را در این باره در نظر داشته باشد، وجود ندارد؛ برای مثال، آماریکوا و همکاران انعطاف‌پذیری بازاریابی را در صنعت بیمه بررسی کردند؛ ولی درباره تعالی صحبتی نداشته‌اند (Amarikwa et al., 2020). سوباش بابو و همکاران انعطاف‌پذیری بازاریابی را تنها در زمینه زنجیره تأمین با تعالی بررسی کردند (Subash Babu et al., 2008)؛ بنابراین نیاز به گسترش پیشینه در این حوزه است. با توجه به دو منبع فوق می‌توان بیان کرد که محققان در پژوهش حاضر با مشخص کردن ابعاد انعطاف‌پذیری بازاریابی و عوامل مؤثر بر آن در صنعت بیمه عمر به گسترش پیشینه کمک می‌کنند. همچنین، با بررسی انعطاف‌پذیری بازاریابی با مصاحبه و کشف ابعاد جدید می‌توان در زمینه پیشینه مربوط به نوآوری دست پیدا کرد. در نهایت، مبانی نظری و موارد ذکر شده نشان داده است که تاکنون درباره ارتباط ابعاد انعطاف‌پذیری بازاریابی و عوامل مؤثر بر آن پژوهشی انجام نشده است که این خود نشان‌دهنده نوآوری اصلی در پژوهش حاضر است؛ بنابراین پژوهش حاضر با بیان ابعاد انعطاف‌پذیری بازاریابی و عوامل مؤثر بر آن به پیاده‌سازی انعطاف‌پذیری در سازمان کمک شایانی می‌کند. محققان در این پژوهش سعی کرده‌اند با تحلیل و بررسی برخی روش‌های بازاریابی انعطاف‌پذیر ذهنیت مشتریان را نسبت به صنعت بیمه تقویت کنند.

می‌کنند: «استراتژی اصلی یک کسب‌وکار که به اطمینان از رضایت مشتری، دستیابی به موفقیت، تمایز بین رقبای و عملکرد برتر تحت نوسانات محیطی کمک می‌کند» (Gopakumar & Suresh, 2020). شارما و جین، «انعطاف‌پذیری را درجه‌ای می‌دانند که یک سازمان از توانایی‌های مختلف مدیریتی و سرعت فعال شدن آنها برای افزایش توانایی کنترل مدیریت و بهبود قابلیت کنترل سازمان برخوردار است. آنها در تعریفشان انعطاف‌پذیری را به چابکی متصل کرده‌اند» (Sharma & Jain, 2010). انعطاف‌پذیری بازاریابی زمینه را برای چابکی سازمان در انجام دادن فعالیت‌ها با سرعت بیشتر فراهم می‌کند. در واقع، انعطاف‌پذیری استراتژی یک نقشه راه است؛ در حالی که چابکی با ادغام فرآیندها برای افزایش انعطاف‌پذیری، سرعت و کیفیت در ارائه خدمات و محصولات لازم است (سیفی و همکاران، ۱۴۰۱).

لی و همکاران استدلال می‌کنند که «مفهوم انعطاف‌پذیری به انطباق و پاسخ به تغییرات محیطی، اطمینان از بقا و رشد سازمان‌ها اشاره دارد» (Li et al., 2010). به گفته گریوال و تانسوهاج، «انعطاف‌پذیری در بازاریابی یکی از استراتژی‌هایی است که بسیاری از سازمان‌ها با بازنشانی در اقدام‌های بازاریابی برای مقابله با تغییرات استفاده می‌کنند» (Grewal & Tansuhaj, 2001). شالندر و همکاران نیز ذکر کردند که «انعطاف‌پذیری بازاریابی مفهومی است که بیانگر توانایی سازمان در ورود یا خروج از بازارها و موقعیت سازمان در بازارهای موجود و جدید است» (Shalender et al., 2017). شالندر، «انعطاف‌پذیری بازاریابی را درجه‌ای که یک سازمان قادر به تنظیم فعالیت‌های بازاریابی خود، چه فعالانه و چه واکنشی باشد تا به طور مؤثر با چالش‌های مربوط به تغییر سریع مشتری و محیط زیست روبه‌رو شود، می‌داند» (Shalender, 2017). گوپاکومار و سورش انعطاف‌پذیری بازاریابی را چنین تعریف

#### جدول ۱: مهم‌ترین تعریف‌های انعطاف‌پذیری بازاریابی از دیدگاه صاحب‌نظران

Table 1: The most important definitions of acceptable definitions from the viewpoint of the expert

سال	منبع	تعریف
1986	Pearce & Winfrey	توانایی شرکت برای تغییر موقعیت خود در بازار با تغییر برنامه‌های خود و یا کنار گذاشتن راهبردهای فعلی
2005	De Toni & Tonchia	جذب عدم قطعیت، درجه پویایی سیستم و توانایی تغییر و سازگاری
2010	Li et al.	انطباق و پاسخ به تغییرات محیطی، اطمینان از بقا و رشد سازمان‌ها
2010	Sharma & Jain	توانایی‌های مختلف مدیریتی و سرعت فعال شدن آنها برای افزایش توانایی کنترل مدیریت و بهبود قابلیت کنترل سازمان.
2015	Shalender & Singh	کیفیت توانایی تغییر با توجه به شرایط
2017	Shalender et al.	توانایی یک سازمان برای ورود و خروج از بازارها و قراردادن آن در بازارهای موجود و جدید
2020	Gopakumar & Suresh	اطمینان از رضایت مشتری، دستیابی به موفقیت، تمایز بین رقبای و عملکرد برتر زیر نوسان‌های محیطی

منبع: جمع‌بندی پژوهشگر



(Delivery options) و گزینه‌های نقطه فروش (Point of sale options)؛ انعطاف‌پذیری سیستم شامل سیستم‌های IT، مهارت متنوع IT و انعطاف‌پذیری استراتژیک (Strategic flexibility) است (Gopakumar & Suresh, 2020).

از عوامل مؤثر بر انعطاف‌پذیری بازاریابی می‌توان به قابلیت منابع و توانایی‌های سازمانی (Shalender & Singh, 2015)، قابلیت ساخت انواع محصولات، ظرفیت رسیدگی به محصول جدید، انعطاف‌پذیری در طراحی سیستم تولید، ترکیبی از عملکرد، اتوماسیون، استفاده از دستگاه‌های خودکار حمل و نقل مواد، افزایش استفاده از دستگاه، استفاده از ابزار ماشین قابل تنظیم، کاهش زمان تولید و زمان تنظیم، سرعت پاسخ، کاهش جریان مواد و آگاهی از کیفیت (Raj et al., 2012)، کیفیت خدمات (Shaban & Salih, 2020) اشاره کرد.

### ۳. پیشینه پژوهش

کیورووا پژوهشی با عنوان «تأثیر انعطاف‌پذیری بازاریابی بر عملکرد بازاریابی شرکت کارآفرین» انجام داد. محقق در این پژوهش ارتباط بین انعطاف‌پذیری بازاریابی و عملکرد بازاریابی را بررسی کرد. نتایج این مطالعه نشان‌دهنده ارتباط قوی بین میزان انعطاف‌پذیری بازاریابی و عملکرد بازاریابی شرکت‌ها بود (Kyurova, 2021).

العطار و المموری پژوهشی با عنوان «تأثیر انعطاف‌پذیری بازاریابی در بهبود کیفیت خدمات مطالعه تحلیلی نظرات نمونه کارگران بیمارستان تخصصی الکفیل در استان کربلا مقدس» انجام دادند. آنها در این پژوهش تأثیر انعطاف‌پذیری بازاریابی را بر کیفیت خدمات بررسی کردند. یافته‌های پژوهش نشان داد که انعطاف‌پذیری بازاریابی با اتخاذ روش‌های مدرن و پیشرفته فناوری در بهبود سطح خدمات ارائه‌شده، مفید است (Al-Attar & Al-Mamouri, 2020).

### ۲-۲. ابعاد و مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری بازاریابی

شبان و صالح و شلندر و سینگ ابعادی چون قیمت، مکان، ارتقا و محصول را برای انعطاف‌پذیری بازاریابی بررسی کردند (Shalender & Shaban & Salih, 2020)؛ (Singh, 2015). شلندر و همکاران درباره ابعاد انعطاف‌پذیری بازاریابی مواردی چون قیمت، مکان، ارتقا، محصول، ساختار سلسله‌مراتبی (Hierarchical structure) و گرایش مشتری (customer orientation) را بررسی کردند (Shalender, 2017; Shalender et al., 2017)؛ اسماعیل پور و ایزدی (۱۳۹۷) نیز ابعاد قیمت، مکان، ارتقا و محصول را بررسی کردند.

گوپاکومار و سورش ابعاد انعطاف‌پذیری بازاریابی آنلاین را بررسی کردند. آنها انعطاف‌پذیری را در زمینه قیمت، وب، محصول، رابطه (Relationship)، ارتقا، معامله (Transaction) و سیستم بررسی کردند. از دید آنها انعطاف‌پذیری قیمت شامل قیمت‌گذاری متفاوت (Differential pricing)، شفافیت قیمت (Price transparency) و تخفیف قیمت (Price discounts)؛ انعطاف‌پذیری وب شامل طراحی رابط کاربر (User interface design)، محلی‌سازی وب (Web localisation)، کیفیت وب (Web quality) و شهرت آنلاین (Online reputation)؛ انعطاف‌پذیری محصول شامل اطلاعات محصول (Product information)، شخصی‌سازی محصول (Product customisation) و آمیخته محصول (Product mix)؛ انعطاف‌پذیری ارتباط شامل مشارکت (Participation)، اثر متقابل (Interaction) و خدمات پس از فروش (After sales service)؛ انعطاف‌پذیری ارتقا شامل ارتباطات (Communication)، برنامه (Platform) و رسانه (Media)؛ انعطاف‌پذیری معامله شامل گزینه‌های پرداخت (Payment options)، روش سهولت پرداخت (Ease of payment)، گزینه‌های تحویل



بررسی شد (ShalenderShalender & Singh, 2015); پانومجراساوات و همکاران در پژوهش خود به تعالی بازاریابی نیز اشاره کردند و در ادامه، به اهمیت تأثیر انعطاف‌پذیری بازاریابی بر تعالی بازاریابی پی بردند (Panomjerasawat et al., 2017).

شبان و صالح نیز نقش کیفیت خدمات لجستیک را در ابعاد عملکردی و عملیاتی بر انعطاف‌پذیری بازاریابی بررسی کردند (Shaban & Salih, 2020).

در میان پژوهش‌های انجام‌شده، پژوهشی که در آن عوامل مؤثر انعطاف‌پذیری بازاریابی و ابعاد آن به صورت همزمان بررسی شده باشد، انجام نشده است. پژوهش حاضر با بیان ابعاد انعطاف‌پذیری بازاریابی به بهبود فعالیت‌های سازمانی و کاهش درصد منفی بودن استفاده از بیمه و استقبال مشتریان کمک شایانی خواهد کرد.

#### ۴. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای است؛ زیرا در آن توسعه مفهوم انعطاف‌پذیری بازاریابی و عوامل مؤثر بر آن در صنعت جدید و ساخت مقیاس اندازه‌گیری بررسی می‌شود. همچنین، براساس ماهیت و روش از نوع توصیفی-پیمایشی است؛ زیرا در آن از روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. در این پژوهش علاوه بر یک بررسی کلی در صنعت بیمه، به‌طور خاص و برای تحلیل بیشتر بر شرکت بیمه ملی عراق تمرکز شده است؛ بنابراین نوعی مطالعه موردی است. همچنین، در پژوهش حاضر از رویکرد پژوهش ترکیبی یا آمیخته استفاده می‌شود که در این رویکرد هر دو روش کمی و کیفی به کار گرفته می‌شود (Bell et al., 2022).

باتوجه به مبانی نظری پژوهش برای جمع‌آوری

آماریکوا و همکاران پژوهشی با عنوان «انعطاف‌پذیری ساختاری و نوآوری کارمندان در شرکت‌های بیمه نیجریه» انجام دادند. محققان در این پژوهش ارتباط بین انعطاف‌پذیری ساختاری و نوآوری کارمندان را در صنعت بیمه در ایالت ریورز نیجریه بررسی کردند. نتایج نشان داد که انعطاف‌پذیری ساختاری با اقدام‌های نوآوری کارمندمحور (خدمات، فرآیند و نوآوری اداری) ارتباط معناداری دارد (Amarikwa et al., 2020).

کومار و سینگ پژوهشی با عنوان «انعطاف‌پذیری در عملیات خدمات: بررسی، ترکیب و دستور کار تحقیق» انجام دادند. محققان در این پژوهش انعطاف‌پذیری برای مشتریان را به‌ویژه در شرایط آنلاین که رقابت شدید است، بررسی کردند. یافته‌های این مطالعه می‌تواند به ارائه‌دهندگان خدمات آنلاین کمک کند تا مشتریان خود را با توجه به نیازها و انعطاف‌پذیری آنها در سیستم عامل‌های آنلاین هدف قرار دهند (Kumar & Singh, 2020).

پژوهش‌ها حاکی از آن است که عوامل زیادی در شکل‌گیری و ایجاد انعطاف‌پذیری بازاریابی مؤثر است. در هر کدام از مطالعات انجام‌شده درباره انعطاف‌پذیری بازاریابی ارتباط یا جنبه‌ای از اهمیت در نظر گرفته شده است. پژوهش‌های شلندر و سینگ به اهمیت انعطاف‌پذیری بازاریابی پرداختند (Shalender & Singh, 2015; Singh & Shalender, 2014). محققان در مطالعات گورا و شبان و صالح انعطاف‌پذیری بازاریابی و خدمات را بررسی کردند (Gurāu, 2009); شهاب و همکاران پژوهش آماریکوا و همکاران انعطاف‌پذیری بازاریابی در صنعت بیمه (Amarikwa et al., 2020) و در مطالعات شلندر و سینگ نیز انعطاف‌پذیری بازاریابی در صنعت خودرو

رسیدن به اشباع ادامه یابد (Glaser & Stauss, 1976). سؤال پژوهش بخش کیفی عبارت است از: به نظر شما چه شاخص‌هایی در انعطاف‌پذیری بازاریابی در صنعت بیمه تأثیر گذار است؟ همچنین در این پژوهش از روش‌های بازننگری شرکت‌کنندگان استفاده شد که پژوهشگر برای رسیدن به آن ابتدا گفتار و پنداشت‌ها را در طول انجام‌دادن مصاحبه به مفاهیم علمی برگرداند و سپس با خلاصه کردن گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مفاهیم خلاصه‌شده را به آنها برای تأیید و یا اصلاح برگرداند. همه مصاحبه‌ها تأیید و نکات پیشنهادی آنها در نظر گرفته شد. برای قابلیت تأیید در مرحله پایانی طبقات به دست آمده به پنج نفر از مشارکت‌کنندگان اولیه برای بازبینی و تأیید برگردانده و نکات پیشنهادی اعمال شد. همچنین، متن کامل مصاحبه‌ها همراه با کدگذاری به استادان راهنما و مشاور ارائه و نظر تأییدی آنها برای پیاده کردن و کدگذاری صحیح متون دریافت شد. در بخش کیفی از رویکرد تحلیل مضمون برای تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده، استفاده شد. مدل پژوهش پس استخراج مضامین و مفاهیم براساس نظر اعضای سازمان و خبرگان و تحلیل موضوعی صحبت‌های آنها طراحی شد. در بخش کمی برای سنجش مدل از روش تحلیل اکتشافی و تحلیل تأییدی با مدل‌سازی معادله‌های ساختاری استفاده شد.

جامعه آماری بخش کمی شامل مشتریان بیمه ملی عراق است که نمونه‌گیری آن به دلیل تعداد زیاد مشتریان ابتدا با تهیه فهرستی از آنها به‌طور تصادفی ساده انجام و سپس نمونه‌گیری از بین آنها به‌صورت غیرتصادفی در دسترس انجام شد. شوماخر و لوماکس ضمن مرور نظرهای مختلف در زمینه تعداد نمونه لازم برای پژوهش‌های با روش معادله‌های ساختاری پیشنهاد می‌کنند که به ازای هر مؤلفه آشکار در مدل بین ۵ تا

داده‌های بخش کیفی با کمک استادان سؤال‌های مربوط به مصاحبه مشخص و سپس مصاحبه‌هایی با مدیران و متخصصان شرکت بیمه ملی عراق انجام شد.

جامعه آماری مرحله کیفی پژوهش، مدیران، کارشناسان و تصمیم‌گیرندگان کلیدی و فروشندگان شرکت بیمه ملی عراق است. روش نمونه‌گیری برای اکتشاف مؤلفه‌ها و استخراج فاکتورها نیز روش هدفمند و قضاوتی بود. این کارشناسان به دلیل دانش خاص و تجربه کاری آنها در زمینه بیمه انتخاب شدند. همان‌طور که گلاسر و اشتراوس در نظر گرفتند (Glaser & Stauss, 1967)، فرآیند مصاحبه به صورت مرحله‌ای و تا رسیدن به اشباع ادامه یافت. سؤال‌های پژوهش بخش کیفی عبارت است از: به نظر شما چه شاخص‌هایی در انعطاف‌پذیری بازاریابی در صنعت بیمه تأثیر گذار است؟ چه عواملی بر انعطاف‌پذیری بازاریابی در صنعت بیمه تأثیر دارد؟ انعطاف‌پذیری بازاریابی در چه زمینه‌هایی در صنعت بیمه وجود دارد؟

کدهای تکراری پس از ۸ مصاحبه به دست آمد؛ اما برای اطمینان بیشتر و جلوگیری از اشباع کاذب، مصاحبه تا ۱۰ نفر ادامه یافت. در طول مصاحبه‌های بعدی کد جدیدی به دست نیامد. در ابتدای مصاحبه هدف از انجام‌دادن مصاحبه برای آنان به‌طور کامل، توضیح داده و مصاحبه‌ها ضبط شد. به‌طور متوسط، هر مصاحبه‌شونده به مدت ۳۰ دقیقه به سؤال‌های مربوط پاسخ داد.

در پژوهش حاضر بررسی‌های لازم (مقبولیت و قابلیت تأیید) برای اطمینان از روایی و پایایی داده‌ها با معیارهای خاص پژوهش کیفی صورت گرفت. برای افزایش مقبولیت از روش‌های بازننگری‌شده شرکت‌کنندگان استفاده شد. این کارشناسان به دلیل دانش خاص و تجربه کاری آنها در زمینه بیمه انتخاب شدند. فرآیند مصاحبه باید به‌صورت مرحله‌ای و تا

۲ فروشنده بیمه به عنوان نمونه نهایی انتخاب شدند. سابقه کاری این افراد بین ۱۳ تا ۴۲ سال بود. ۱۰ درصد پاسخ دهندگان مدرک دکتری و ۳۰ درصد مدرک کارشناسی ارشد داشتند. میانگین سنی مصاحبه شونده گان ۴۴ سال بود.

در ابتدا فایل صوتی مصاحبه ها روی کاغذ پیاده شد. سپس روند کد گذاری به شیوه دستی آغاز و سعی شد گزاره های معنادار، یعنی بخش هایی که حاوی اطلاعات معنادار و مرتبط با سؤال های پژوهش است، شناسایی شود. در ادامه، پژوهشگر مفهوم حاوی معنای آن گزاره را مشخص کرد.

در ستون سمت راست جدول های کد گذاری و گزاره های معنادار (جمله های کلیدی استخراج شده از مصاحبه) حاصل از داده های پژوهش، در ستون دوم کد مشارکت کننده، در ستون سوم کد مربوط به هر گزاره معنادار و در ستون چهارم مفهومی که برخاسته از آن گزاره معنادار است، بیان شده است.

۱۵ نمونه اخذ شود (Schumacker & Lomax, 2004). در صورتی که با توجه به روش تحلیل داده ها (مدل سازی معادله های ساختاری) و پیشنهادهایی که از سوی صاحب نظران درباره حجم نمونه مناسب برای این روش در نظر گرفته شده است با در نظر گرفتن ملاحظه های مختلف، حداقل تعداد ۱۸۰ پاسخگو، مناسب تشخیص داده شد. با توجه به احتمال برنگشتن برخی پرسشنامه ها و یا ناقص بودن آنها برای رعایت احتیاط، تعداد ۴۲۰ پرسشنامه توزیع که تعداد ۴۰۰ پرسشنامه کامل شد. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه پژوهشگر ساخته استفاده شد. پرسشنامه پژوهش مبتنی بر ۱۵ سؤال است که ۴ سؤال آن مرتبط با متغیر تغییرات محیطی، ۳ سؤال آن برای استراتژی بازاریابی و ۸ سؤال آن برای ابعاد انعطاف پذیری بازاریابی است. در ادامه، تحلیل عاملی اکتشافی (EFA) برای تعیین ابعاد و آیت های مقیاس و ارتباط آنها با یکدیگر به کار گرفته و سپس تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای دسترسی به برازش مدل و اعتبار مقیاس انجام شد.

## ۵. یافته ها و بحث

در پژوهش حاضر مدیرهای گروه و بخش (۸ نفر) و

جدول ۲: جدول کد گذاری داده های مشارکت کنندگان

Table 2: Participant data coding table

مفهوم	کد	کد مشارکت کننده	گزاره معنادار
تأثیر تبلیغات متنوع	P1 <sub>1</sub>	P1	۱- شرکت باید از روش های مختلف تبلیغات صوتی، تصویری، نوشتاری و وبسایت ها استفاده کند.
تأثیر ارتباط مستقیم با مردم	P5 <sub>2</sub>	P5	۲- شرکت باید ارتباط مستقیم با مردم از طریق تولید کنندگان و فروشندگان ایجاد کند.
تأثیر پیشنهادهای محصولات منعطف	P3 <sub>6</sub>	P3	۳- شرکت با انعطاف پذیری در ارائه پیشنهادهای محصولات در بازار بازی کند.
تأثیر اطلاعات فروشنده	P10 <sub>2</sub>	P10	۴- شرکت باید فروشندگانی انتخاب کند که در جزئیات خدمات بیمه ای باتجربه و آگاه باشند.
تأثیر کمپین ها و خدمات پس از فروش	P10 <sub>5</sub>	P10	۵- کمپین های تولیدی برای کانال های بازاریابی و توسعه این کانال ها از جهت انجام دادن خدمات پس از فروش انجام شود.

مفهوم	کد	کد مشارکت‌کننده	گزاره معنادار
تأثیر کاهش هزینه‌های تولید	P1 <sub>6</sub>	P1	۶- شرکت باید برای کاهش هزینه‌های تولید تلاش کند.
تأثیر سیستم‌های بازاریابی	P4 <sub>7</sub>	P4	۷- شرکت باید سیستم‌های بازاریابی خود را تغییر دهد.
تأثیر توزیع به موقع	P9 <sub>8</sub>	P9	۸- شرکت کالا و خدمات را در مکان و زمان مناسب و انتخاب استراتژی توزیع مناسب تحویل می‌دهد.
تأثیر محیط رقابتی	P5 <sub>6</sub>	P5	۹- شرکت باید محیط رقابتی را مطالعه کند.
تأثیر ورود به بازارهای مختلف	P8 <sub>10</sub>	P8	۱۰- شرکت باید برای گسترش فعالیت‌ها و تجارت خود در بازارهای مختلف تلاش کند.
تأثیر تدوین استراتژی‌های بازاریابی	P5 <sub>3</sub>	P5	۳- شرکت باید استراتژی‌های بازاریابی تدوین کند.
تأثیر ابزارهای مدرن بازاریابی	P1 <sub>12</sub>	P1	۱۲- شرکت باید از ابزارهای مدرن در بازاریابی استفاده کند.
توانایی پوشش خطرها	P1 <sub>13</sub>	P1	۱۳- شرکت باید توانایی پوشش خطرهای جدید را داشته باشد.
تأثیر کاهش قیمت	P1 <sub>14</sub>	P1	۱۴- شرکت باید قیمت‌ها را کاهش دهد.
تأثیر آمیخته بازاریابی	P7 <sub>2</sub>	P7	۱۵- از آمیخته بازاریابی می‌توان برای شناسایی مضمولان خدمات بیمه استفاده و برای حفظ آنها تلاش کرد.
پوشش خدمت رقبا	P2 <sub>16</sub>	P2	۱۶- شرکت باید عملکرد رقبا را در بازارها به‌ویژه آنهایی که محصولات و خدمات مشابهی را ارائه می‌دهند، پیگیری کند.
تأثیر خدمات بهتر	P1 <sub>17</sub>	P1	۱۷- شرکت باید خدمات و اسناد بیمه‌ای بهتری را نسبت به رقبا ارائه دهد.
تأثیر پیشنهادها متنوع به مشتری	P7 <sub>14</sub>	P7	۱۸- شرکت باید اگر مشتری تمایل به تمدید ندارد، پیشنهادها جدیدی به او ارائه دهد.
تأثیر مقابله با خطرها	P6 <sub>8</sub>	P6	۱۹- شرکت بیمه با پوشش خطرها به افراد و جامعه خدمات را ارائه می‌دهد.
تأثیر راهنمایی فروشندگان	P9 <sub>1</sub>	P9	۲۰- شرکت باید فروشنده را راهنمایی کند تا حرکت خود را طبق برنامه و هدف تعیین شده انجام دهد.

### منبع: داده‌های پژوهش

بسازند، در یک طبقه قرار گرفتند و سپس طبقه‌هایی از کدها ایجاد شد که به این طبقه‌های ایجاد شده اصطلاح تم اختصاص داده شد. نتایج اولیه در جدول ۲ آمده است. در این جدول تم‌های اصلی و فرعی به‌همراه فراوانی آن در انجام‌دادن مصاحبه نوشته شد.

تمام گزاره‌های معنادار بعد از اتمام کدگذاری‌ها به‌همراه کدهایشان در جدول دیگری مجدد نوشته شد. پژوهشگر، استادان و متخصصان گزاره‌ها را مطالعه و مقایسه کردند که در این میان، موارد اضافی و غیرضروری حذف شد. کدهایی که بیشترین شباهت را با یکدیگر داشتند و می‌توانستند از لحاظ معنایی یک معنای واحد را

**جدول ۳: نتایج تم‌های اصلی و فرعی عوامل مؤثر بر انعطاف پذیری**

Table 3: The results of the main and sub-themes of factors affecting flexibility

تم اصلی	تم فرعی اولیه	تم فرعی ثانویه
تغییرات محیطی	تحلیل رقبا	محیط رقابتی سهم بازار رقبا پوشش خدمت رقبا ریسک محیطی
	عوامل قانونی	قوانین راحت جلب مشتری قوانین منعطف دولتی بودن شرکت قوانین و شیوه‌نامه‌ها
	عوامل اجتماعی	پایبندی اخلاقی به ارزش‌ها و هنجارها پایبندی اخلاقی
استراتژی بازاریابی	توسعه بازار	افزایش سرمایه گذاری شرکت استفاده از تخصص دانشگاهی افزایش تحقیق و توسعه ورود به بازارهای مختلف تمایز بازاریابی
	فرصت‌های بازار	سیستم‌های بازاریابی ابزارهای مدرن بازاریابی تدوین برنامه بازاریابی برنامه بازاریابی مدرن طبقه‌بندی مشتریان تدوین استراتژی‌های بازاریابی

منبع: داده‌های کیفی پژوهش

**جدول ۴: نتایج تم‌های اصلی و فرعی ابعاد انعطاف پذیری بازاریابی**

Table 4: Results of the main and sub-themes of marketing flexibility dimensions

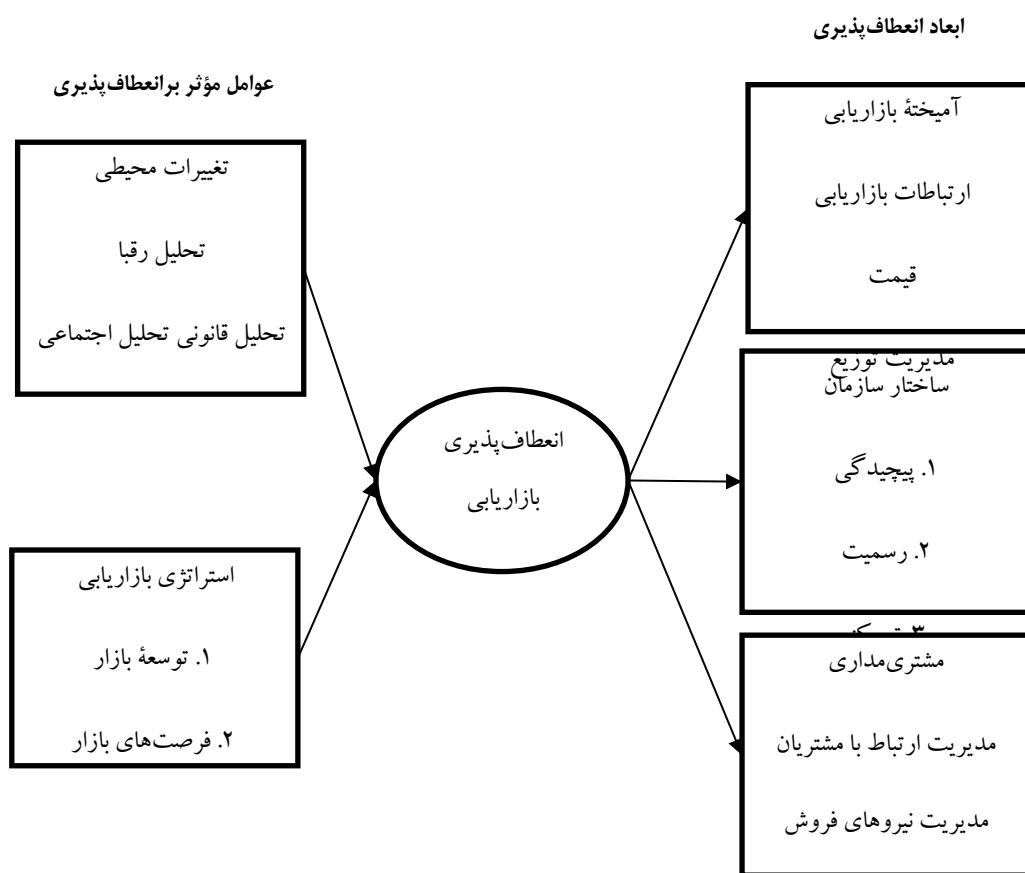
تم اصلی	تم فرعی اولیه	تم فرعی ثانویه
آمیخته بازاریابی	ارتباطات بازاریابی	تبلیغات کمپین‌ها پروموشن‌ها اسپانسر شدن
	قیمت	کاهش قیمت تنوع قیمت
	مدیریت توزیع	توزیع به موقع
	خدمت	تنوع خدمت کیفیت خدمت

تم اصلی	تم فرعی اولیه	تم فرعی ثانویه
مشتری‌مداری	مدیریت ارتباط با مشتری	ارتباط مستقیم با مردم ارتباط با مشتریان مهارت برخورد با مشتریان ارتباط خوب با مشتریان مشارکت مشتریان پاسخ به نیاز مشتریان جلب اعتماد مشتریان مماشات با مشتری پاسخ سریع به درخواست‌های مشتری پیشنهادهای متنوع به مشتری توجه به مشتریان سودمند جذب مشتری
	مدیریت نیروی فروش	آموزش کارکنان (توانمندی کارکنان) تجربه فروشندگان (توانمندی کارکنان) راهنمایی فروشندگان (توانمندی کارکنان) آموزش فروشندگان (توانمندی کارکنان) توسعه مهارت فروشندگان (توانمندی کارکنان) دوره‌های توسعه (توانمندی کارکنان) کارکنان شایسته اعتماد به فروشندگان اطلاعات فروشنده
ساختار سازمانی	تخصص‌گرایی	تعداد متخصصان میزان مدرک‌گرایی
	پیچیدگی	گسترده‌گی جغرافیایی تعداد سطح‌های سازمان
	تمرکز	سطح‌های اختیار سطح‌های کنترل

### منبع: داده‌های کیفی پژوهش

انعطاف‌پذیری در نظر گرفته شد که این سه بُعد عبارت است از: آمیخته بازاریابی، مشتری‌مداری و ساختار سازمانی که از ابعاد اصلی انعطاف‌پذیری بازاریابی در صنعت بیمه عمر هستند.

پژوهشگر در مرحله آخر برحسب فهم خود از متن پدیده مطالعه‌شده و پیشینه‌های پژوهش یا چارچوب مضمون‌های نهایی را به همراه مضمون‌های فرعی نشان می‌دهد (شکل ۱). در پژوهش حاضر با انجام دادن مصاحبه و اقتباس به مبانی نظری سه بُعد اصلی برای



شکل ۱: مدل ابعاد و عوامل مؤثر بر انعطاف پذیری بازاریابی در صنعت بیمه (منبع: داده های کیفی پژوهش)  
Figure 1: Composition model and factors on decision-making in the insurance industry

### تحلیل عاملی اکتشافی

در این پژوهش برای اصلاح پرسشنامه و بررسی روایی سازه پرسشنامه محقق ساخته از تحلیل پایایی، EFA و نیز از نرم افزار SPSS 24.0 استفاده شد. مقیاس اولیه شامل ۱۵ گویه بود که طی مرحله های تصفیة مرحله کیفی به دست آمد. مقدارهای ضریب آلفای کرونباخ بیشتر از آستانه مشترک ۰/۷ بود (Hair et al., 2010). در پژوهش حاضر برای بررسی مناسب بودن مدل عاملی از آماره های متداول از جمله آزمون بارتلت (Bartlett) استفاده شد. شاخص بارتلت به سنجش همبستگی بین مؤلفه ها می پردازد و در صورتی که  $p < 0/01$  باشد، معنادار است. همچنین، مقدار ضریب آن باید غیر معنادار باشد تا

مناسب تلقی شود که این مقدار در پژوهش فعلی مناسب است؛ بنابراین مدل عاملی مناسب است. شاخص کفایت نمونه (Kaiser-Meyer-Olkin) KMO برابر ۰/۸۵۱ است که ارزش زیاد این آماره نشان دهنده این است که تحلیل عاملی می تواند روش آماری مناسبی باشد. گفتنی است که مقدار مطلوب شاخص KMO مقداری نزدیک یک و مقدار بحرانی آن کمتر از ۰/۶ است. از دیدگاهی دیگر شاخص KMO به سنجش کفایت نمونه گیری می پردازد که اندازه ۰/۵۰ یا بیشتر در آن نشان دهنده پایایی تحلیلی است.



جدول ۵: آزمون بارتلت و KMO

Table 5: Bartlett and KMO test

آماره KMO	آماره بارتلت	درجه آزادی	سطح معناداری
۰/۸۷۲	۵۸۵۵/۷۴۴	۶۳۰	۰/۰۰۰

منبع: یافته‌های پژوهش

یعنی هر مؤلفه‌ای تنها در یک عامل بار معنادار دارد. بهبود روایی سازه، یعنی تمامی مقادیرهای هر مؤلفه بار عاملی بیش از ۰/۴ داشته باشد تا معنادار تلقی شود. در جدول خروجی بارهای عاملی که بیانگر همبستگی میان متغیرهای آشکار و پنهان است، نشان می‌دهد که کدام مؤلفه بیشترین سهم را در عامل خود دارد. تمامی مؤلفه‌ها در حد معناداری (بیش از ۰/۵) بارگذاری شده است (روایی سازه) و هر یک از مؤلفه‌ها تنها بر یک عامل بارگذاری معناداری دارد (روایی تمایز). در ادامه، نتایج مربوط به استخراج عوامل آمده است.

نتایج روش تحلیل عاملی جدول ۵ نشان می‌دهد که مقدار آماره KMO برابر با ۰/۸۷ است؛ این بدان معناست که روش تحلیل عاملی بسیار مناسب است. علاوه بر آن، با توجه به مقدار  $p < ۰/۰۵$  می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه روایی مناسب دارد. در تحلیل عاملی اکتشافی برای تعداد عامل‌ها در نرم‌افزار هیچ محدودیتی از لحاظ تعداد عامل تعیین نشد؛ اما ارزش ویژه حداقل یک برای استخراج ابعاد مدنظر قرار گرفت. در واقع، قانون کیسر برای عاملی و حذف مؤلفه‌های ناروا تا جایی ادامه یافت که تمامی مؤلفه‌ها در سطح پذیرفتنی قرار گیرد تا به دنبال آن روایی تمایز و سازه نیز بهبود یابد. بهبود روایی تمایز،

جدول ۶: ماتریس عامل‌های چرخش یافته مربوط به تحلیل اکتشافی متغیرهای پژوهش

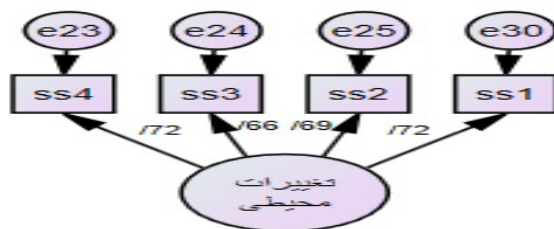
Table 6: Matrix of rotated factors related to the exploratory analysis of research variables

بار عاملی	عامل ۳	بار عاملی	عامل ۲	بار عاملی	عامل ۱
	سؤال		سؤال		سؤال
۰/۷۹۶	۶	۰/۷۷۰	۱	۰/۷۹۰	۸
۰/۷۶۳	۷	۰/۷۳۳	۲	۰/۷۴۳	۱۳
۰/۷۵۹	۵	۰/۶۷۷	۳	۰/۷۱۵	۹
		۰/۶۶۶	۴	۰/۷۰۲	۱۲
				۰/۶۲۳	۱۴
				۰/۵۴۸	۱۰
				۰/۵۱۲	۱۱

منبع: یافته‌های پژوهش

ساختاری آزمون می‌شود.

در ادامه، مدل‌های اندازه‌گیری بررسی شده است که در صورت پذیرش نتایج، مرحله دوم آغاز و مدل



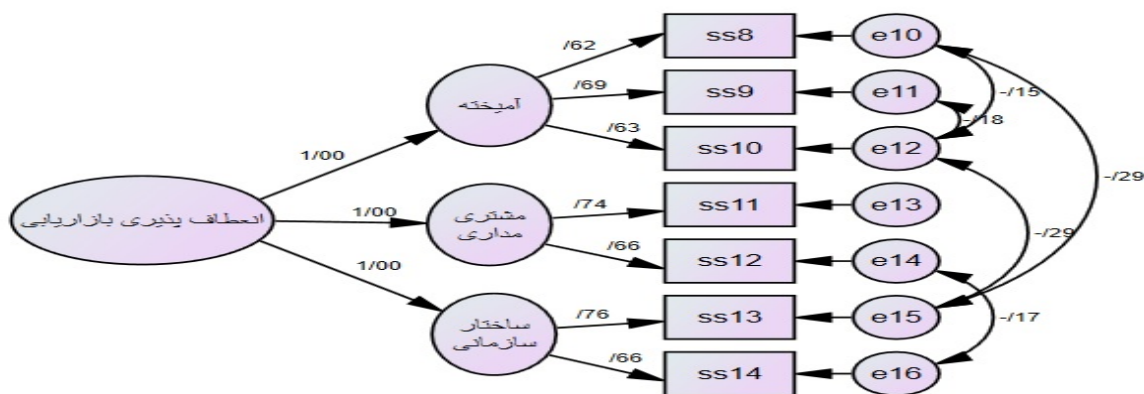
شکل ۲: تحلیل عاملی تأییدی مربوط به متغیر «تغییرات محیطی» (منبع: پژوهشگر)

Figure 2: Factor analysis of a report related to changes in "environmental changes"



شکل ۳: تحلیل عاملی تأییدی مربوط به متغیر «استراتژی بازاریابی» (منبع: پژوهشگر)

Figure 3: Confirmatory factor analysis related to the "marketing strategy" variable



شکل ۴: تحلیل عاملی تأییدی مربوط به متغیر «انعطاف پذیری بازاریابی» (منبع: پژوهشگر)

Figure 4: Confirmatory factor analysis related to the "marketing flexibility" variable

برای سنجش این روابط در PLS برآزش مدل اندازه گیری، برآزش مدل ساختاری و برآزش مدل کلی انجام می گیرد. شاخص های برآزش مدل های اندازه گیری برای متغیرهای پژوهش در جدول ۶ نشان داده شده است. با مقایسه مقادیرهای هر شاخص با برآزش مناسب آن می توان نتیجه گیری کرد که تمامی شاخص ها در مدل های اندازه گیری برای متغیرهای پژوهش مقادیرهای پذیرفتنی دارند.

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل نشان دهنده آن است که تمامی مؤلفه ها به خوبی روی متغیر انعطاف پذیری بازاریابی بارگذاری شده (با بار عاملی بیش از ۰/۴۰) است. در بخش کمی فرضیه های پژوهش برای سنجش ارتباط های بین تغییرات محیطی، استراتژی بازاریابی و انعطاف پذیری بازاریابی آزموده شد.

- تغییرات محیطی بر انعطاف پذیری بازاریابی تأثیر دارد.

- استراتژی بازاریابی بر انعطاف پذیری بازاریابی تأثیر دارد.

جدول ۶: شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری

Table 6: Fit indices of measurement models

RMSEA	CFI	AGFI	GFI	CMIN/DF	شاخص برازش / نام مدل
۰/۰۳۳	۰/۹۷۵	۰/۹۹۳	۰/۹۹۹	۰/۵۳۱	تغییرات محیطی
۰/۰۳۲	۰/۹۵۲	۰/۹۸۲	۰/۹۹۸	۱/۴۲۸	استراتژی بازاریابی
۰/۰۴۸	۰/۹۹۱	۰/۹۶۲	۰/۹۸۸	۱/۹۱۴	انعطاف‌پذیری بازاریابی
کمتر از ۰/۰۵	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰	کمتر از ۳	ملاک برازش مناسب
مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	مطلوب	نتیجه

منبع: یافته‌های پژوهش

نشان‌دهنده این است که متغیرهای پنهان مدل پایایی (از نظر آلفای کرونباخ و از لحاظ پایایی ترکیبی) مناسبی دارند. همچنین، نتایج روایی واگرا و Fornell & Larcker نشان‌دهنده روایی مناسب متغیرهای پژوهش است که در جدول ۸ ارائه شده است.

بعد از آزمون برازش هر یک از مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری پژوهش با 3 PLS بررسی شد. با توجه به مقدارهای بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی گزارش شده در جدول ۷ همان‌گونه که مشاهده می‌شود تمامی متغیرهای پنهان مقدار آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بیش از ۰/۷ دارند که

جدول ۷: گزارش معیارهای آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی هم‌گرا

Table 7: Report of Cronbach's alpha criteria, composite reliability and convergent validity

ضریب پایایی ترکیبی ( $\geq 0/7$ )	ضریب آلفای کرونباخ ( $\text{Alpha} \geq 0/7$ )	میانگین واریانس استخراجی ( $\geq 0/4$ )	بارهای عاملی	متغیرهای پنهان
۰/۸۶۴	۰/۸۱۷	۰/۴۷۶	۰/۸۰۰ ۰/۸۵۸ ۰/۷۰۹ ۰/۸۲۶ ۰/۸۲۸ ۰/۸۳۴ ۰/۸۰۵	انعطاف‌پذیری بازاریابی
۰/۵۸۷	۰/۷۵۸	۰/۶۷۱	۰/۸۶۸ ۰/۹۰۴ ۰/۶۶۵	استراتژی‌های بازاریابی
۰/۸۲۱	۰/۷۲۳	۰/۵۳۷	۰/۷۵۹ ۰/۶۱۱ ۰/۸۲۸ ۰/۷۱۵	تغییرات محیطی

منبع: یافته‌های پژوهش

جدول ۸: روایی و پایایی مدل و متغیرها روایی واگرا (Fornell and Larcker)

Table 8: Validity and reliability of the model and divergent validity variables

انعطاف پذیری بازاریابی	استراتژی‌های بازاریابی	تغییرات محیطی
		۰/۶۹۰
	۰/۸۱۹	۰/۴۸۶
۰/۷۳۲	۰/۴۵۰	۰/۴۵۷

منبع: یافته‌های پژوهش

۱۰ نشان داده شده است. ضرایب معناداری فرضیه‌هایی که از ۱/۹۶ بیشتر است، نشان از معنادار بودن تمامی سنجه‌ها و روابط بین سازه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد دارد. سنجش برازش مدل کلی با شاخص‌های GOF، RSMR و NFI انجام شد. شاخص GOF برابر با ۰/۵۰۷ است که حاکی از برازش قوی مدل است.

شاخص برازش NFI بیشتر ۰/۹ نشان‌دهنده برازش پذیرفته مدل است که در این مدل برابر با ۰/۹۲۷ است. مقدار پذیرشی برای شاخص ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده استاندارد شده (SRMR) باید از کمتر از ۰/۱ باشد. با توجه به اینکه این معیار برای مدل پژوهش ۰/۰۶۸ است، پس مناسب و پذیرفتنی تلقی می‌شود.

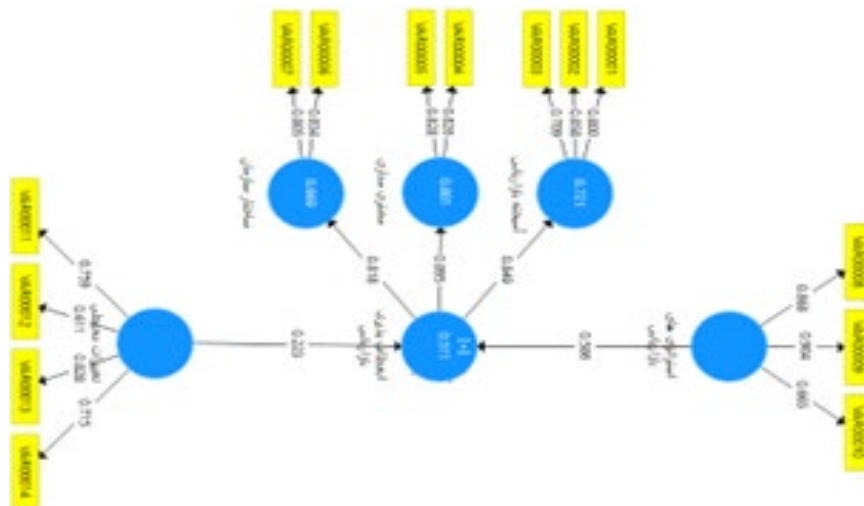
مدل ساختاری پس از سنجش روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری با روابط بین متغیرهای مکنون ارزیابی شد. در پژوهش حاضر از پرکاربردترین معیارها برای برازش مدل ساختاری استفاده شده است. این معیارها شامل ضریب معناداری (T-values)، ضریب تعیین ( $R^2$ ) و ضریب قدرت پیش‌بینی ( $Q^2$ ) است. معیار  $R^2$  (Squares) مرتبط با تبیین درون‌زای مدل پژوهش است. نتایج این معیار نشان می‌دهد که مطابق بررسی چین برازش مدل ساختاری به‌طور کلی متوسط و در حد به‌نسبت خوبی بوده است (Chin, 1998). ضمن آنکه معیار  $R^2$  برای بررسی قدرت پیش‌بینی مدل از معیاری با عنوان  $Q^2$  (Stone-Geisser criterion) استفاده کرده است. همچنین، ضرایب مسیر مدل ساختاری در جدول

جدول ۹: مقدارهای ضریب تعیین و ضریب پیش‌بینی

Table 9: Values of coefficient of determination and coefficient of prediction

	$R^2$	$Q^2$
انعطاف‌پذیری بازاریابی	۰/۵۱۱	۰/۲۳۱

منبع: یافته‌های پژوهش



شکل ۵: ضرایب معناداری مدل پژوهش (منبع: یافته‌های پژوهشی)  
Figure 5: Significant coefficients of the research model

جدول ۱۰: مقدارهای ضرایب مسیر مدل  
Table 10: Values of model path coefficients

نتیجه	ضریب مسیر	آماره t	متغیر وابسته	ارتباط	متغیر مستقل	فرضیه
تأیید	۰/۵۸۶	۱۲/۴۸۸	انعطاف‌پذیری بازاریابی	←	استراتژی‌های بازاریابی	H <sub>1</sub>
تأیید	۰/۲۲۳	۳/۳۲۷	انعطاف‌پذیری بازاریابی	←	تغییرات محیطی	H <sub>2</sub>

منبع: یافته‌های پژوهش

## ۶. نتیجه‌گیری

اتخاذ برخی از روش‌های بازاریابی اتخاذ می‌کند، دارد. در پژوهش حاضر تلاش شد که ترکیب ابعاد مفهوم انعطاف‌پذیری و عوامل مؤثر ارائه شود. این تلاش برای ارائه یک الگوی علمی مدرن که می‌توان از آن در محیط عراق استفاده کرد، صورت گرفته است. انعطاف‌پذیری تضمین می‌کند که تصمیم‌گیرنده قادر به استفاده از افراد با استعدادی باشد که از نظر قابلیت‌ها متمایز هستند؛ بنابراین این امکان را به سازمان خود می‌دهد تا از طرفی، بتواند سطح عملکرد و ارتباط مستمر با مشتری را بهبود بخشد و از طرف دیگر، کلیه فعالیت‌ها و فرآیندهای بازاریابی را به صورت هماهنگ انجام دهد. یک سازمان انعطاف‌پذیر بازاریابی به دلیل توانایی تغییر سریع و موقعیتش در داخل خود می‌تواند

تمرکز بر صنعت مهمی مانند بیمه در دنیا اهمیت بسزایی دارد؛ زیرا بیمه نقش مهمی در سطح فردی، جامعه یا مؤسسه‌ها دارد. شرکت‌های بیمه عراق فاقد الگوی بازاریابی انعطاف‌پذیر هستند که این خود منجر به تعالی بازاریابی و سایر اقدام‌های افزایش اعتماد می‌شود؛ بنابراین شرکت ملی بیمه به‌عنوان قدیمی‌ترین و مهم‌ترین شرکت بیمه در بازار بیمه عراق پر از مشکلات بازاریابی بدون یافتن راه‌حل‌های موفق و مؤثر برای مقابله با آنهاست. این شرکت بیشترین بخش مسئولیت را در اتخاذ بازاریابی ایده‌آل، نشان‌دادن کیفیت محصولات خود و تلاش برای جلب اعتماد مشتریان با نقش بزرگی که بازاریابی انعطاف‌پذیر در

به مزیت رقابتی دست پیدا کند. امروزه به خوبی تأکید شده است که سیستم انعطاف پذیر بازاریابی برای تداوم رشد در محیط آشفته و پویای امروز ضروری است (Singh & Shalender, 2012). نیازی چون و چرای داشتن انعطاف پذیری در بازاریابی می تواند به عنوان یک استراتژی اصلی رشد، به سازمان در پایداری رشد کمک کند (Singh & Shalender, 2014). بنابراین دست یافتن به سازمانی منعطف که منجر به ایجاد مزیت رقابتی نسبت به رقبای می شود نیازمند ارائه منافی به مشتری است که این منافع باید رضایتمندی مشتری را پیش از پیش حاصل کند.

نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش های تأیید تأثیر آمیخته بازاریابی بر انعطاف پذیری بازاریابی که محققانی در منابعی چون اسماعیل و ایزدی (۱۳۹۷)، شبان و صالح، شلندر و سینگ، شلندر و همکاران و شلندر انجام داده اند (Shaban & Salih, 2020; Shalender & Singh, 2015; Shalender et al., 2017; Shalender, 2017)، هم راستا و مرتبط است. همچنین، تأیید تأثیر مشتری مداری بر انعطاف پذیری نیز با پژوهش هایی که محققانی در منابعی چون هولگرو و کرست، شلندر و همکاران و شلندر انجام داده اند (Shalender et al., Holtgrewe & Kerst, 2001; Shalender, 2017) هم راستا است. در نهایت، ساختار سازمانی به عنوان یکی از ابعاد انعطاف پذیری معرفی شده است که این متغیر در پژوهش های شلندر اشاره شده است (Shalender et al., 2017). در تأیید تأثیر ساختار و سلسله روابط سازمانی نیز پژوهش آماریکوا و همکاران از معدود نویسندگانی هستند که به این موضوع اشاره کرده اند (Amarikwa et al., 2020).

در زمینه دوم و بررسی عوامل تأثیر گذار بر متغیر

بازاریابی دو متغیر اصلی تأثیر گذار بر انعطاف پذیری بازاریابی شناسایی شد که متغیر استراتژی بازاریابی و مؤلفه های آن بیشتر از دل صحبت مصاحبه شوندگان استخراج شد. پس از آزمون، تأثیر متغیر استراتژی بازاریابی (۰/۵۰۶) و تغییرات محیطی (۰/۲۲۳) بر انعطاف پذیری بازاریابی تأیید شد. تأیید تأثیر استراتژی بازاریابی با مطالعه یزدان پناه و سلطانی (۱۳۹۳) و بشیر خدایپرستی و همکاران (۱۳۹۹) هم راستا است؛ زیرا آنها نشان دادند که برنامه ریزی های راهبردی و استراتژی های انعطاف پذیری سازمانی منجر به ایجاد انعطاف پذیری در فرآیندها، تکنولوژی ها و ساختارها شده است؛ به نحوی که عملکرد سازمانی را بهبود می بخشد. تأثیر متغیر تغییرات محیطی که از عوامل مؤثر انعطاف پذیری است در پژوهش های لی و همکاران و غم خواری و همکاران (۱۴۰۰) نیز اشاره شده است (Li et al., 2010)؛ برای مثال، غم خواری و همکاران (۱۴۰۰) از تغییرات محیطی به عنوان پویایی محیطی نام برده اند که تعدیلگر انعطاف پذیری هستند. جاورسکی و کولی نیز از آشفتگی محیطی به عنوان متغیری مؤثر بر انعطاف پذیری بازاریابی نام برده اند (Jaworski & Kohli, 1993). تغییرات محیطی از جمله آشفتگی محیطی از عواملی است که سیستم بازاریابی سازمان باید به آن پاسخ های مناسب و به دنبال آن رویدادهای مخرب را کاهش و اثر رویدادهای سازنده را افزایش دهد. به بیان دیگر، تغییرات محیطی می تواند فرصت های نوآوری و کارآفرینی را در شرکت ها ایجاد کند. درحقیقت، انعطاف پذیری در بازاریابی توانایی پیش بینی نیازهای مشتریان و تأثیرهای تغییرات محیطی را به سازمان می دهد؛ اما باید توجه داشت که بی توجهی شرکت های بیمه به تغییرات بازار و عملکرد کند نسبت به این تغییرات باعث از دست رفتن سهم بازار و تحمل شکست می شود.

این پژوهش به مدیران کمک می‌کند تا دریابند که چگونه می‌توانند انعطاف‌پذیری بازاریابی خود را ارتقا دهند و در ادامه، متوجه عوامل مؤثر بر آن نیز باشند.

سازمان‌های بیمه برای برآوردن نیازها و خواسته‌های مشتریان نیازمند هستند تا محصولات و خدمات خود را با استانداردهای سطح بالا و مطابق نیازهای مشتریان ارائه کنند؛ بنابراین می‌توان بیان کرد که ظرفیت انعطاف‌پذیری بازاریابی با قیمت‌گذاری، نوع محصول و خدمات، نحوه ارائه ترفیعات و مکان ارائه خدمات مرتبط است. توجه به چرخه عمر محصول، نام‌گذاری صحیح محصول، استفاده از قیمت‌گذاری براساس عرضه و تقاضا و شبکه گسترده توزیع در بیمه از جمله مواردی است که باید در تعیین آمیخته بازاریابی شرکت‌های بیمه توجه شود. با توجه به رقابت شدید محصولات مشابه در بازار بیمه و هجوم پیام‌های تبلیغاتی باید به اثربخشی هزینه‌های تبلیغاتی بیشتر از قبل توجه شود. شرکت‌های بیمه عمر باید متناسب با روندهای تغییرات شرایط رقابتی و انتظار مشتریان از محصولات و خدمات برنامه‌های ترفیع متنوع را دنبال کنند.

رویکرد بررسی نیازهای مشتریان و پاسخگویی صحیح به نیازهای آنها در مشتری‌مداری و ایجاد تحول در ساختار سازمانی با تحول انعطاف‌پذیری در بازاریابی امکان‌پذیر است. انعطاف‌پذیری بازاریابی بدون ایجاد فرهنگ مشتری‌مداری و نیز بدون توجه به خواسته‌های در حال تغییر مشتری و تنها با هدف دستیابی به سود نتایج غلطی در پی دارد. آموزش کارکنان بازاریابی در زمینه سازمانی و مشتری‌مداری آنها را در ایفای وظایف خود توانمند می‌کند و سپس امکان ایجاد تعالی را افزایش می‌دهد. یکی از متغیرهایی که در طول پژوهش‌های گذشته کمتر به آن توجه شده و در این پژوهش به آن پرداخته شده است، ساختار سازمانی و

شاید بتوان گفت مطالعات صورت گرفته در زمینه انعطاف‌پذیری بازاریابی در صنعت بیمه بسیار نادر است. به علاوه، در کشور عراق نیز مطالعه‌ای در این خصوص که بتواند به صورت جامع این مورد را تحلیل و بررسی کند، انجام نشده است. اهمیت این موضوع برای این صنعت به لحاظ نقشی که در اعتلای اقتصاد کشور و زمینه‌هایی از جمله اعتماد مشتریان و تعالی بازاریابی دارد، دارای اهمیت است. پژوهشگران در پژوهش‌های مطالعه شده یک یا چند عامل را بررسی کرده‌اند؛ اما در هیچ کدام از پژوهش‌ها به صورت جامع عوامل مؤثر بر انعطاف‌پذیری بازاریابی، ابعاد و عوامل مؤثر بر آن در صنعت بیمه بررسی نشده است؛ بنابراین شرکت‌های بیمه می‌توانند با ارائه این الگوی جامع درک کاملی از این مهم کسب کنند.

آنچه در این مطالعه می‌توان به صورت بنیادی به آن توجه کرد، نقش محوری ابعاد انعطاف‌پذیری و عوامل مؤثر بر آن است. مزیت رقابتی در صورتی حاصل می‌شود که سازمان بتواند انعطاف‌پذیری خود را تقویت و سپس در موقعیت‌های مختلف پاسخ مختلفی ارائه کند. مهم‌ترین بستر تقویت مزیت رقابتی (مطابق با نتایج پژوهش فعلی) اقدام‌های شرکت ملی بیمه عراق در زمینه عوامل مؤثر و ابعاد انعطاف‌پذیری بازاریابی است. شرکت‌های بیمه باید با رقاباتی قوی رقابت کنند. در بررسی انجام شده، مشتریان به دلیل شرایط اقتصادی، موانع فرهنگی و اجتماعی و عوامل مربوط به ساختار شرکت‌های بیمه (همچون اشتباه‌ها در زمینه بازاریابی) نسبت به بیمه مقبولیت خاصی نشان نمی‌دهند. برای شرکت‌های عراقی لازم است از مبحث انعطاف‌پذیری بازاریابی برای رفع این موارد آگاه باشند. پژوهش حاضر بستری را برای شناسایی عوامل مؤثر بر انعطاف‌پذیری در صنعت بیمه عراق فراهم کرد. نتایج



سلسله‌مراتب سازمانی و واحدهای سازمانی است که ارتباط و هماهنگی آنها می‌تواند انعطاف‌پذیری سازمان را بسیار بهبود بخشد. به عبارتی دیگر، بازاریابی انعطاف‌پذیر بر کاهش رسمیت، تمرکز و تفویض اختیار به کارکنان و مدیران بخش بازاریابی و تعامل با دیگر بخش‌ها تأکید می‌کند.

استراتژی‌های بازاریابی که نقشه راه بازاریابی شرکت‌هاست در پاسخ به تغییرات محیطی و ایجاد یک مسیر حرکت برای شرکت‌ها تدوین می‌شود. تدوین استراتژی متناسب با نقاط ضعف و قوت شرکت، فرصت‌ها، تهدیدهای محیطی و منابع سازمانی (از جمله منابع انسانی، فناوریانه) مالی می‌تواند پاسخگویی محیطی و انعطاف‌پذیری سازمان را افزایش دهد؛ البته در این بین نباید از مطالعه رقبای هم‌غافل ماند؛ زیرا استراتژی‌های رقبای می‌تواند استراتژی‌های سازمان را دچار چالش کند. تغییر، بخشی جدایی‌ناپذیر از طبیعت است و تنها چیزی است که در طول دوره‌های تکاملی بشر ثابت مانده است و این واقعیت در عصر حاضر آشکارتر شده است؛ زیرا تغییر، کنترل همه بخش‌های صنعتی و خدماتی را در اختیار دارد. این امر به دلیل جهانی شدن، پیشرفت سریع فناوری و تغییرات محیط کار شدت بیشتری پیدا کرده است؛ به طوری که منجر شده است سازمان‌های مدرن به روش‌های جدید علمی در زمینه‌های تولید، بازاریابی و تدارکات وابسته شوند تا بتوانند از جنبه‌های مختلف با چالش‌های جدید و نوظهور مقابله کنند. بسیاری از سازمان‌ها برای مقابله با همه این تغییرات و تهدیدهای موجود در کوتاه‌مدت و بلندمدت سعی در پذیرش انعطاف‌پذیری بازاریابی داشته‌اند. شرکت‌های بیمه باید با طراحی سیستم و الگوهای بازاریابی‌شان بر اساس معیارهای انعطاف‌پذیری، توانایی لازم را در پاسخگویی به خواسته‌های متنوع مشتری به

وجود آورند؛ بنابراین به مدیران صنعت بیمه پیشنهاد می‌شود که شرکت بیمه با کنترل عوامل محیطی و تبدیل تهدیدها (کرونا) به فرصت‌ها، تمایل مصرف‌کنندگان را به بیمه افزایش دهند. همچنین، پیشنهاد می‌شود که شرکت بیمه با ارائه برنامه‌های سفارشی‌سازی برای گروه‌های هدف مشتریان به جذب بیشتر آنها کمک و از روش‌های نوین فروش خدمات بیمه‌ای نیز استفاده کند. همچنین، مدیران ارشد سازمان در زمینه ایجاد انعطاف‌پذیری با اختصاص بودجه مناسب، تهیه سخت‌افزار مناسب واحد بازاریابی را در به‌دست آوردن اطلاعات و پاسخگویی به تغییرات محیطی یاری دهند.

هر پژوهشی با توجه به ماهیت خاص خود محدودیت‌هایی دارد و پژوهش حاضر نیز از این قاعده مستثنی نبوده است. این پژوهش در مقطع زمانی مشخص و به روش آمیخته انجام شده است. متغیرهای به‌دست آمده حاصل مصاحبه‌ها با مدیران بیمه است. پس تعمیم آن به سایر صنایع باید با احتیاط انجام گیرد. همچنین، در این راستا سنجش‌های دیگری نیز ممکن است وجود داشته باشد که به آنها در مصاحبه‌ها اشاره نشده است؛ بنابراین به پژوهشگرانی که قصد فعالیت در این حوزه را دارند، موضوع‌هایی پیشنهاد می‌شود. این پیشنهادها از مطالعه پیشینه پژوهش، نتایج آزمون‌های پژوهش، انجام‌دادن مصاحبه با صاحب‌نظران و نیز با توجه به محدودیت‌ها به دست آمده است. مدل پژوهش حاضر براساس نظر اعضای سازمان و خبرگان به دست آمده است. بسط پژوهش و بررسی نظرهای سایر افراد مرتبط از جمله مشتریان شرکت بیمه می‌تواند به اعتبار بیشتر مدل کمک کند. در نهایت، انجام‌دادن مطالعاتی در سایر صنایع، مطالعات طولی و مقایسه نتایج با یکدیگر برای کاربردی‌تر کردن نتایج این مطالعه و تعمیم‌پذیری بیشتر نتایج نیز پیشنهاد می‌شود.

## References

- Al-Attar, F. H., & Al-Mamouri, O. H. A. (2020). The effect of marketing flexibility on improving service quality an analytical study of the opinions of a sample of workers at Al Kafil Specialist Hospital in the holy Karbala Governorate. *Journal of Administrative and Economics*, 9(35), 100-133.  
<https://www.iasj.net/iasj/article/186172>
- Amarikwa, C. M., Akhigbe, O. J., & Nwuche, C. A. (2020). Structural flexibility and employee driven innovation in Nigerian insurance companies. *EPR International Journal of Multidisciplinary Research*, 6(3), 47-60.  
<https://doi.org/10.36713/epira2013>
- Bashir khodaparasti, R., Piruzi Bari, M., & Bagheri Garbollah, H. (2020). Analysis of factors and flexibility strategies on export performance and competitive advantage of industrial companies. *Journal of Strategic Management Studies*, 11(43), 155-169.  
[https://www.smsjournal.ir/article\\_113458.html](https://www.smsjournal.ir/article_113458.html) [In Persian].
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business research methods*. Oxford university press.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336. B2n.ir/q31818
- De Toni, A., & Tonchia, S. (2005). Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities. *Omega*, 33(6), 525-540.  
<https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.07.014>
- Dewsnap, B., Micevski, M., Cadogan, J. W., & Kadic-Maglajlic, S. (2020). Flexibility in marketing & sales interfacing processes. *Industrial Marketing Management*, 91, 285-300.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.09.005>
- Esmailpour, M., & Izadi, H. (2018). *Explaining the concept of dimensions of marketing flexibility and marketing mix*. Third International Management Conference, Dynamic Accounting And Auditing, Tehran.  
<https://civilica.com/doc/826553> [In Persian].

## منابع

- اسماعیل‌پور، مجید، و ایزدی، حمید (۱۳۹۷). تبیین مفهوم ابعاد انعطاف‌پذیری بازاریابی و آمیخته بازاریابی. سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و حسابرسی پویا، تهران.  
<https://civilica.com/doc/826553>
- بشیرخداپرستی، رامین، پیروزی باری، مهدی، و باقری قره بلاغ، هوشمند (۱۳۹۹). واکاوی عوامل و استراتژی‌های انعطاف‌پذیری بر عملکرد صادراتی و مزیت رقابتی شرکت‌های صنعتی. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۱(۴۳)، ۱۵۵-۱۶۹.  
[https://www.smsjournal.ir/article\\_113458.html](https://www.smsjournal.ir/article_113458.html)
- سیفی، محسن، صنایعی، علی، عقدایی، فتح اله، محمد شفیعی، مجید، و محمدی زنجیرانی، داریوش (۱۴۰۱). تأثیر پیاده‌سازی بیمه الکترونیک بر چابکی، مزیت رقابتی و سودآوری در شرکت‌های منتخب بیمه در ایران. *پژوهشنامه بیمه*، ۱۱(۳)، ۴۷۲-۴۵۹.  
<https://www.doi.org/10.22056/ijir.2022.03.03>
- غمخواری، سیده معصومه، جعفرآبادی، سید هادی، و سعیدی راد، فاطمه (۱۴۰۰). بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری رابط بازاریابی فروش بر نتایج بازاریابی فروش با نقش‌های تعدیل‌گری پویایی محیطی و سرعت انعطاف‌پذیری (مورد مطالعه: بخش مواد غذایی قاسم همدان). *نگرش‌های نوین مدیریت بازرگانی*، ۲(۶)، ۳۷-۵۲.  
[https://www.jnabm.ir/article\\_251415.html](https://www.jnabm.ir/article_251415.html)
- یزدان‌پناه، احمدعلی، و سلطانی، امید (۱۳۹۳). شناسایی و تحلیل روابط برنامه‌ریزی راهبردی، قابلیت انعطاف‌پذیری و عملکرد دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی (مورد پژوهی: دانشگاه شهید بهشتی). *پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۲۰(۳)، ۹۳-۶۷.  
[https://journal.irphe.ac.ir/article\\_702850.html](https://journal.irphe.ac.ir/article_702850.html)

- offerings and firm value: The role of relative strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 77(5), 57-74. <https://doi.org/10.1509/jm.12.007>
- Kyurova, V. (2021). Impact of marketing flexibility on the marketing performance of entrepreneurial business. *Revista Inclusiones*, 8(6), 397-405. <https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/2549>
- Li, N., Boulding, W., & Staelin, R. (2010). General alliance experience, uncertainty, and marketing alliance governance mode choice. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 141-158. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0154-0>
- Panomjerasawat, J., Jhundra-indra, P., & Muenthaisong, K. (2017). Marketing flexibility orientation and marketing performance: An empirical investigation of information and communication technology businesses in Thailand. *Au-Gsb E-Journal*, 10(1), 149. <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/AU-GSB/article/view/2869>
- Pearce, J. A., & Winfrey, F. L. (1986). Strategic flexibility: A management guide for changing times. *Academy of Management Review*, 11(4), 864-866. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4284116>
- Raj, T., Attri, R., & Jain, V. (2012). Modelling the factors affecting flexibility in FMS. *International Journal of Industrial and Systems Engineering*, 11(4), 350-374. <https://doi.org/10.1504/IJISE.2012.047542>
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Psychology press. B2n.ir/m23733
- Seify, M., Sanayei, A., Aghdaie, F., Mohammad Shafiee, M., & Mohamadi Zanjirani, D. (2022). The impact of electronic insurance implementation on agility competitive advantage and profitability of selected insurance companies in Iran. *Iranian Journal of Insurance Research*, 11(3), 459-472. <https://doi.org/10.22056/ijir.2022.03.03> [In Persian].
- Shaban, F., & Salih, D. (2020). The role of logistics service quality dimensions on marketing flexibility: An empirical study
- Ghamkhari, S. M., Jafar Abadi, S. H., & Saeedei Rad, F. (2022). Investigating the effect of sales marketing flexibility on sales marketing results with models of environmental dynamics and speed of flexibility (Case study: Ghasem hamedan food distribution). *Quarterly Journal of New Business Attitudes*, 2(6), 37-52. [https://www.jnabm.ir/article\\_251415.html](https://www.jnabm.ir/article_251415.html) [In Persian].
- Glaser, B. & Stauss, A. L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory; Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Gopakumar, K., & Suresh, M. (2020, October). Applications of marketing flexibility in manufacturing and service sectors. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 954, No. 1, p. 012003). IOP Publishing. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/954/1/012003>
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.67.182>
- Gurău, C. (2009). Marketing flexibility in the context of the service-dominant logic. *The Marketing Review*, 9(3), 185-197. <https://doi.org/10.1362/146934709X467758>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010) *Multivariate Data Analysis*. (7<sup>th</sup> ed.) Pearson. Prentice. <https://a.co/d/hItZWmg>
- Holtgrewe, U., & Kerst, C. (2001). Flexibility and customer orientation: where does the slack come from? *Conference Work Employment and Society*, Nottingham. <https://doi.org/10.1007/BF03396590>
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70. <https://doi.org/10.1177/0022242993057003>
- Kumar, P., & Singh, A. P. (2020). Flexibility in service operations: Review, synthesis and research agenda. *Benchmarking: An International Journal*, 27(7), 2108-2129. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2018-0405>
- Kurt, D., & Hulland, J. (2013). Aggressive marketing strategy following equity

- Sushil, S. (2001), Demythifying flexibility, *Management Decision*, 39(10), 860-865. <https://doi.org/10.1108/00251740110402355>
- Yazdanpanah, A. A., & Soltani, O. (2014). Identification and analysis of relationship between strategic planning with flexibility ability and performance of higher education institutions: Shahid Beheshti University. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 20(3), 67-93. [https://journal.irphe.ac.ir/article\\_702850.html](https://journal.irphe.ac.ir/article_702850.html) [In Persian].
- in Dairy factories in Duhok governorate. *Uncertain Supply Chain Management*, 8(3), 537-546. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2020.3.002>
- Shalender, K. (2017). Marketing flexibility measurement scale: conceptualization, development and nomological validation. *Journal of Strategic Marketing*, 25(7), 618-628. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1195858>
- Shalender, K., & Singh, N. (2015). Marketing flexibility: Significance and implications for automobile industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16(3), 251-262. <https://doi.org/10.1007/s40171-015-0097-x>
- Shalender, K., Singh, N., & Sushil. (2017). AUTOFLEX: marketing flexibility measurement scale for automobile companies. *Journal of Strategic Marketing*, 25(1), 65-74. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1076882>
- Sharma, M. K., & Jain, P. K. (2010). Revisiting flexibility in organizations: exploring its impact on performance. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 11(3), 51-68. <https://doi.org/10.1007/BF03396587>
- Singh, N. (2010). A conceptual framework for flexible marketing system. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 11(4), 11-16. <https://doi.org/10.1007/BF03396590>
- Singh, N., & Shalender, K. (2012). *Flexible marketing system: Indispensable for sustaining growth*. In 12th Global Conference on Flexible Systems Management, University of Vienna.
- Singh, N., & Shalender, K. (2014). Success of Tata Nano through marketing flexibility: A SAP-LAP matrices and linkages approach. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 15(2), 145-160. <https://doi.org/10.1007/s40171-014-0062-0>
- Subash Babu, A., More, D., & Hemachandra, N. (2008). Business excellence through supply chain flexibility in Indian industries: An investigative study. *International Journal of Business Excellence*, 1(1-2), 9-31. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2008.017564>

