

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG**

-----***-----

ĐOÀN THỊ THU THANH

**CHIẾN LƯỢC KINH DOANH DỊCH VỤ BẢO HIỂM
CỦA TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BẢO HIỂM DẦU KHÍ
VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2015**

Chuyên ngành : QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã số : 60.34.05

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

TS. Trần Sĩ Lâm

HÀ NỘI - 2011

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong Luận văn là hoàn toàn trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác trước đó.

Hà Nội, ngày 24 tháng 01 năm 2011

Tác giả

Đoàn Thị Thu Thanh

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH BẢO HIỂM	4
1.1 Những vấn đề cơ bản về kinh doanh bảo hiểm	4
1.1.1 Khái quát về bảo hiểm	4
1.1.2 Khái quát về hoạt động kinh doanh bảo hiểm	8
1.2 Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp bảo hiểm	16
1.2.1 Khái niệm chiến lược kinh doanh bảo hiểm	16
1.2.2 Cơ sở hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp bảo hiểm	17
1.2.3 Nội dung chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp bảo hiểm	18
1.2.4 Những điều kiện cơ bản để thực hiện chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp bảo hiểm	21
1.2.5 Đánh giá và điều chỉnh chiến lược	26
1.3 Chiến lược kinh doanh của một số doanh nghiệp bảo hiểm và bài học kinh nghiệm	28
1.3.1 Chiến lược kinh doanh của một số doanh nghiệp bảo hiểm	28
1.3.2 Bài học kinh nghiệm	33
CHƯƠNG 2: CHIẾN LƯỢC KINH DOANH BẢO HIỂM CỦA PVI TRONG THỜI GIAN QUA	37
2.1 Khái quát hoạt động kinh doanh của PVI	37
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của PVI	37
2.1.2 Các nguồn lực của PVI	39
2.1.3 Tình hình hoạt động kinh doanh của PVI	44
2.2 Chiến lược kinh doanh bảo hiểm của PVI trong thời gian qua	51
2.2.1 Cơ sở hoạch định chiến lược kinh doanh của Công ty	51
2.2.2 Nội dung chiến lược kinh doanh của PVI giai đoạn từ 2005-2010	55
2.2.3 Tình hình thực hiện chiến lược kinh doanh giai đoạn 2005-2010	58

2.3	Bài học kinh nghiệm từ chiến lược kinh doanh của PVI giai đoạn 2005-2010	62
2.3.1	Ưu và nhược điểm chiến lược kinh doanh của PVI giai đoạn 2005-2010	62
2.3.2	Bài học kinh nghiệm	63
	CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH BẢO HIỂM CỦA PVI ĐẾN NĂM 2015	69
3.1	Bối cảnh xây dựng chiến lược kinh doanh giai đoạn 2011-2015	69
3.1.1	Xu hướng phát triển của thị trường bảo hiểm trong tương lai	69
3.1.2	Cơ hội và thách thức đối với các doanh nghiệp bảo hiểm	71
3.2	Chiến lược kinh doanh của PVI giai đoạn 2011-2015	76
3.2.1	Nội dung chiến lược	76
3.2.2	Giải pháp thực hiện	79
3.3	Giải pháp và kiến nghị để thực hiện hiệu quả chiến lược kinh doanh của PVI giai đoạn 2011-2015	83
3.3.1	Các giải pháp thực hiện chiến lược kinh doanh của PVI	84
3.3.2	Một số kiến nghị với Tập đoàn, Hiệp hội bảo hiểm và Nhà nước	91
	KẾT LUẬN	93
	TÀI LIỆU THAM KHẢO	95

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

STT	Chữ viết tắt	Chữ viết đầy đủ
1	BH	Bảo hiểm
2	BHTM	Bảo hiểm thương mại
3	DN	Doanh nghiệp
4	DNBH	Doanh nghiệp bảo hiểm
5	HHBHVN	Hiệp hội bảo hiểm Việt Nam
6	KDBH	Kinh doanh bảo hiểm
7	KT-XH	Kinh tế - xã hội
8	PVI	Tổng công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam
9	PVN	Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam
10	SVIC	Công ty cổ phần bảo hiểm SHB – Vinacomin

DANH MỤC CÁC BẢNG VÀ HÌNH

STT	Tên bảng	Trang
1	Bảng 2.1: Các chỉ tiêu tài chính chủ yếu của PVI năm 2009	42
2	Bảng 2.2: Tốc độ tăng trưởng phí bảo hiểm gốc và thị phần của PVI giai đoạn 2005-2009	45
3	Bảng 3.1: Lộ trình tăng vốn điều lệ của PVI	78
4	Bảng 3.2: Kế hoạch doanh thu chi tiết giai đoạn 2011-2015	79
5	Hình 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức của công ty	41
6	Hình 2.2: Biểu đồ tăng trưởng doanh thu của PVI giai đoạn 2005-2009	43
7	Hình 2.3: Biểu đồ tăng trưởng vốn của PVI giai đoạn 2006-2009	44
8	Hình 2.4: Doanh thu của PVI giai đoạn 2005-2009	47
9	Hình 3.1: Dự báo doanh thu thị trường bảo hiểm phi nhân thọ 2011-2015	70

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Một doanh nghiệp nếu không có định hướng phát triển kinh doanh cũng giống như một con thuyền mất liên lạc giữa đại dương, chiến lược phát triển kinh doanh định hướng cho đơn vị đi về đâu và làm gì để đạt được hiệu quả cao nhất.

Hiện nay kinh doanh bảo hiểm đang diễn ra ngày càng sôi động, các doanh nghiệp kinh doanh bảo hiểm mới ra đời ngày càng nhiều. Nhiều doanh nghiệp bảo hiểm lớn trên thế giới đã và sẽ mở rộng hoạt động tại Việt Nam, vì vậy việc xác định mục tiêu kinh doanh để đề ra những chiến lược kinh doanh đúng đắn là yếu tố quyết định thành công trong kinh doanh của các công ty bảo hiểm. Chiến lược kinh doanh giúp cho doanh nghiệp nhận rõ mục đích hướng đi của mình, đó là cơ sở và kim chỉ nam cho mọi hoạt động của doanh nghiệp. Kể đến là trong điều kiện thay đổi và phát triển nhanh chóng của môi trường kinh doanh, chiến lược kinh doanh sẽ tạo điều kiện nắm bắt và tận dụng các cơ hội kinh doanh, đồng thời chủ động tìm giải pháp khắc phục và vượt qua những nguy cơ và hiểm họa trên thương trường cạnh tranh. Ngoài ra, chiến lược kinh doanh còn góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực và tăng cường vị thế cạnh tranh đảm bảo cho sự phát triển liên tục và bền vững của doanh nghiệp. Cuối cùng, việc xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh còn tạo ra căn cứ vững chắc cho việc đề ra các chính sách và quyết định phù hợp với những biến động của thị trường.

Thực tiễn hoạt động của ngành bảo hiểm cũng cho thấy, nếu doanh nghiệp có chiến lược kinh doanh đúng đắn, có tầm nhìn rộng, tạo được tư duy hành động, nhằm hướng tới mục tiêu chiến lược cụ thể, thì doanh nghiệp đứng vững và thành công trong cạnh tranh hiện nay, còn nếu ngược lại thì sẽ rơi vào tình trạng bế tắc, hoạt động không có hiệu quả hoặc đi đến phá sản.

Do đó, vấn đề cốt lõi của các doanh nghiệp bảo hiểm là phải có định hướng phát triển lâu dài thông qua một chiến lược kinh doanh đúng đắn được xây dựng phù hợp với bối cảnh môi trường và tương thích với khả năng, vị thế của từng

doanh nghiệp trong điều kiện thị trường nhiều biến động và cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ, sôi động như hiện nay.

Tổng công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam tuy đã gia nhập vào thị trường bảo hiểm 15 năm, nhưng vấn đề xây dựng chiến lược kinh doanh bảo hiểm của Công ty mới chỉ bắt đầu chú trọng trong vòng 5 năm trở lại đây. Xuất phát từ những lý do nêu trên, Tác giả đã chọn đề tài: ***“Chiến lược kinh doanh dịch vụ bảo hiểm của Tổng công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam đến năm 2015”*** làm đề tài Luận văn thạc sỹ Quản trị kinh doanh.

2. Mục đích nghiên cứu

Xây dựng các giải pháp nhằm thực hiện chiến lược kinh doanh cho Tổng công ty cổ phần Bảo hiểm Dầu khí Việt Nam đến năm 2015.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Chiến lược kinh doanh dịch vụ bảo hiểm và triển khai thực hiện chiến lược bảo hiểm của PVI.

- Phạm vi nghiên cứu: Chiến lược kinh doanh dịch vụ bảo hiểm của Tổng công ty cổ phần Bảo hiểm Dầu khí Việt Nam kể từ ngày thành lập đến năm 2015, nhưng chỉ tập trung nghiên cứu cho giai đoạn 2005-2015.

4. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện mục tiêu và nhiệm vụ trên, Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương pháp thống kê;
- Phương pháp tổng hợp;
- Phương pháp phân tích;
- Phương pháp so sánh;
- Phương pháp dự báo.

5. Kết cấu của Luận văn

Ngoài Lời mở đầu, Kết luận và Tài liệu tham khảo, kết cấu của Luận văn bao gồm 3 chương:

- Chương 1: Tổng quan về chiến lược kinh doanh bảo hiểm.
- Chương 2: Chiến lược kinh doanh bảo hiểm của Tổng công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam trong thời gian qua.
- Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện chiến lược kinh doanh bảo hiểm của Tổng công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam đến năm 2015.

Sau đây là nội dung của Luận văn.

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH BẢO HIỂM

1.1 Những vấn đề cơ bản về kinh doanh bảo hiểm

1.1.1 Khái quát về bảo hiểm

1.1.1.1 Sự ra đời và phát triển của bảo hiểm

** Trên thế giới*

Manh nha của hoạt động bảo hiểm có từ rất lâu trong lịch sử văn minh nhân loại, từ khi xuất hiện loài người đã cố gắng phòng vệ để chống lại những rủi ro và những mối nguy hiểm đe dọa để tồn tại. Trước tiên, con người tìm cách bảo vệ chính bản thân mình, gia đình và những người thân yêu của mình. Tiếp đó, sự tiến triển dần dần cho phép con người có được của cải, nhà cửa, đàn gia súc và tài sản. Những thứ đó cũng dễ gặp phải rủi ro, như: cháy nổ, mất mát hoặc đổ vỡ do thiên tai gây ra. Vì vậy, con người đã tìm cách bảo vệ không chỉ cho mình, mà còn phải tìm cách bảo vệ cho những tài sản của họ. Một trong những cách thức bảo vệ hiệu quả nhất đã được loài người khẳng định đó là bảo hiểm. Tuy nhiên, bảo hiểm ra đời chính xác từ khi nào thì cho đến nay chưa ai dám quả quyết, song năm 1347 người ta đã tìm thấy một bản hợp đồng bảo hiểm cổ xưa nhất tại cảng Genes. Nếu người ta không còn những bản hợp đồng cổ hơn, chính là vì hợp đồng đã bị huỷ ngay sau khi con tàu cập bến, có nghĩa là đảm bảo đã kết thúc.

Theo nghiên cứu của người Pháp, cũng chính tại Genes năm 1424, công ty bảo hiểm hàng hải đầu tiên đã ra đời. Tiếp đó, một số loại hình bảo hiểm khác cũng bắt đầu phát triển. Hợp đồng bảo hiểm nhân thọ cổ xưa nhất được lưu giữ đến ngày nay đã được ký kết năm 1583, tại Luân Đôn. Sau vụ hoả hoạn ngày 2 tháng 9 năm 1666, các công ty bảo hiểm hoả hoạn đã ra đời tại nước Anh. Ở Pháp năm 1787 đã thành lập công ty bảo hiểm nhân thọ và một loạt công ty bảo hiểm hàng hải, bảo hiểm hoả hoạn. Trong suốt thế kỷ XIX, nhiều nghiệp vụ bảo hiểm khác đã lần lượt ra đời, như: bảo hiểm tai nạn, vỡ kính, mưa đá, đua ngựa, trộm cắp và trách nhiệm dân sự. Đặc biệt vào những năm 80 của thế kỷ XIX, tại Đức loại hình bảo hiểm kỹ thuật đã ra đời và phát triển nhanh chóng. Loại hình bảo hiểm này gồm có: bảo

hiểm xây dựng và lắp đặt, bảo hiểm máy móc, bảo hiểm thiết bị điện tử và bảo hiểm bảo hành. Bước sang thế kỷ XX, hàng loạt các nghiệp vụ bảo hiểm đã lần lượt ra đời ở hầu hết các nước trên thế giới và ngày càng có vai trò quan trọng đối với sự phát triển kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia.

*** Ở Việt Nam**

Dưới thời phong kiến đến năm 1945: Ở nước ta, bảo hiểm đều giành cho mình những quyền sở hữu tối cao về tư liệu sản xuất. Chính vì vậy bảo hiểm hoàn toàn mang tính chất xã hội và phục vụ cho mục đích thống trị của triều đình vua chúa phong kiến. Nó tồn tại dưới các hình thức phát chẩn, cứu tế mang tính bình quân. Bảo hiểm không tồn tại khái niệm “đóng góp” và “bồi thường” mà chỉ có khái niệm “cho” và “nhận”. Phạm vi hoạt động bảo hiểm diễn ra ở phạm vi cục bộ, tức là chỉ ở địa phương hay xảy ra thiên tai, địch họa. Tuy nhiên hầu hết các địa phương đều tồn tại quỹ dự phòng do các quan lại và các phú gia hảo tâm đóng góp. Thực chất của quỹ này chỉ là “lấy của người giàu chia cho người nghèo”. Bảo hiểm chưa đủ khả năng duy trì đời sống và hoạt động bình thường.

Dưới thời Pháp thuộc, do kinh tế chưa phát triển nên bảo hiểm cũng chưa thực sự đáng kể. Hầu hết hoạt động bảo hiểm chỉ dừng lại ở chế độ bảo hiểm xã hội cho công, viên chức, bảo hiểm thương mại có ít nhưng hoàn toàn do người Pháp nắm giữ.

Khi giành được độc lập năm 1945, nhà nước ta đã phát triển tài chính Xã hội chủ nghĩa. Tuy nhiên, suốt trong một thời kỳ dài (1965 – 1992) chỉ có một công ty bảo hiểm duy nhất hoạt động, đó là Bảo Việt. Từ năm 1993 trở lại đây sau khi có Nghị định 100/CP của Chính phủ về kinh doanh bảo hiểm, nhiều doanh nghiệp bảo hiểm ra đời với phương thức tổ chức khác nhau, như: doanh nghiệp bảo hiểm Nhà nước, doanh nghiệp bảo hiểm cổ phần, doanh nghiệp bảo hiểm chuyên ngành, doanh nghiệp bảo hiểm liên doanh, doanh nghiệp bảo hiểm 100% vốn nước ngoài. Đặc biệt sau khi Quốc hội Việt Nam thông qua Luật kinh doanh bảo hiểm (năm 2000), thị trường bảo hiểm nước ta đã có những bước tiến vượt bậc. Ngoài thị trường bảo hiểm phi nhân thọ, thị trường bảo hiểm nhân thọ đã được xác lập và bắt đầu cất cánh. Tốc độ tăng trưởng hàng năm của bảo hiểm nhân thọ là rất cao, từ đó góp phần làm cho thị trường ngày càng trở nên sôi động.

Tuy nhiên, tiềm năng của thị trường bảo hiểm Việt Nam còn rất lớn, cơ hội kinh doanh của các nhà bảo hiểm còn rất nhiều. Với hệ thống pháp luật ngày càng đồng bộ và ổn định, trình độ dân trí và thu nhập của người dân ngày càng cao, mức độ cạnh tranh ngày càng quyết liệt thì bảo hiểm Việt Nam sẽ nhanh chóng hội nhập với thị trường bảo hiểm khu vực và thế giới.

1.1.1.2 Định nghĩa về bảo hiểm

Có rất nhiều định nghĩa khác nhau về bảo hiểm, theo Dennis Kessler: Bảo hiểm là sự đóng góp của số đông vào sự bất hạnh của số ít.

Theo Monique Gaullier: Bảo hiểm là một nghiệp vụ qua đó, một bên là người được bảo hiểm cam đoan trả một khoản tiền gọi là phí bảo hiểm thực hiện mong muốn để cho mình hoặc để cho người thứ ba trong trường hợp xảy ra rủi ro sẽ nhận được một khoản đền bù các tổn thất được trả bởi một bên khác: đó là người bảo hiểm. Người bảo hiểm nhận trách nhiệm đối với toàn bộ rủi ro và đền bù các thiệt hại theo các phương pháp của thống kê.

Tập đoàn bảo hiểm AIG của Mỹ định nghĩa: Bảo hiểm là một cơ chế, theo cơ chế này, một người, một doanh nghiệp hay một tổ chức chuyển nhượng rủi ro cho công ty bảo hiểm, công ty đó sẽ bồi thường cho người được bảo hiểm các tổn thất thuộc phạm vi bảo hiểm và phân chia giá trị thiệt hại giữa tất cả những người được bảo hiểm.

Theo Luật Kinh doanh bảo hiểm của Việt Nam (2000): Kinh doanh bảo hiểm là hoạt động của doanh nghiệp bảo hiểm nhằm mục đích sinh lợi, theo đó doanh nghiệp bảo hiểm chấp nhận rủi ro của người được bảo hiểm, trên cơ sở bên mua bảo hiểm đóng phí bảo hiểm để doanh nghiệp bảo hiểm trả tiền bảo hiểm cho người thụ hưởng hoặc bồi thường cho người được bảo hiểm khi xảy ra sự kiện bảo hiểm.

Theo định nghĩa của Giáo trình bảo hiểm trong kinh doanh của Trường Đại học Ngoại Thương thì bảo hiểm được định nghĩa là một sự cam kết bồi thường của người bảo hiểm đối với người được bảo hiểm về những thiệt hại, mất mát của đối tượng bảo hiểm do một rủi ro đã thỏa thuận gây ra, với điều kiện người được bảo hiểm đã thuê bảo hiểm cho đối tượng bảo hiểm đó và nộp một khoản tiền gọi là phí bảo hiểm.

Trong định nghĩa về bảo hiểm, cần lưu ý một số khái niệm sau:

- Người bảo hiểm là người nhận trách nhiệm về rủi ro, được hưởng phí bảo hiểm và phải bồi thường khi có tổn thất xảy ra. Người bảo hiểm có thể là công ty của nhà nước hay của tư nhân.
- Người được bảo hiểm là người có lợi ích bảo hiểm, là người bị thiệt hại khi rủi ro xảy ra và được người bảo hiểm bồi thường. Người được bảo hiểm là người có tên trong hợp đồng bảo hiểm và là người phải nộp phí bảo hiểm.
- Đối tượng bảo hiểm là tài sản hoặc lợi ích mang ra bảo hiểm. Đối tượng bảo hiểm có thể là tài sản, con người hoặc trách nhiệm đối với người thứ ba.
- Rủi ro được bảo hiểm là rủi ro đã thỏa thuận trong hợp đồng. Người bảo hiểm chỉ bồi thường những thiệt hại do những rủi ro đã thỏa thuận gây ra mà thôi.
- Phí bảo hiểm là một khoản tiền nhỏ mà người được bảo hiểm phải nộp cho người bảo hiểm để được bồi thường. Mức phí bảo hiểm thường do người bảo hiểm định ra trên cơ sở tính toán xác suất xảy ra rủi ro hoặc trên cơ sở thống kê tổn thất nhằm đảm bảo số phí thu về đủ để bồi thường và bù đắp các chi phí khác đồng thời có lãi. Số thu về phí bảo hiểm trong khi chưa bồi thường là một nguồn vốn quan trọng để công ty bảo hiểm đầu tư sang những lĩnh vực kinh doanh khác.

Khi tham gia một nghiệp vụ bảo hiểm nào đó, nếu đối tượng bảo hiểm của người được bảo hiểm nào đó bị tổn thất do một rủi ro được bảo hiểm gây nên thì người bảo hiểm sẽ bồi thường cho người được bảo hiểm đó. Khoản tiền mà công ty bảo hiểm bồi thường lấy từ số phí bảo hiểm của tất cả những người tham gia bảo hiểm đã nộp. Trong số những người tham gia bảo hiểm không phải tất cả đều bị tổn thất mà thường chỉ có một hoặc một số người. Những người không bị tổn thất hiển nhiên bị mất không số phí bảo hiểm. Như vậy, thực chất của bảo hiểm là việc phân chia tổn thất của một hoặc một số người ra cho tất cả những người tham gia bảo hiểm cùng chịu. Do đó, một nghiệp vụ bảo hiểm nào đó muốn tiến hành được phải có nhiều người tham gia hay nói cách khác bảo hiểm chỉ hoạt động được trên cơ sở luật số đông. Càng có nhiều người tham gia thì xác suất rủi ro đối với từng người càng nhỏ và bảo hiểm càng có lãi (Hoàng Văn Châu, 2006, tr.8-12).

Các nguyên tắc của bảo hiểm

- Nguyên tắc chỉ bảo hiểm sự rủi ro, không bảo hiểm sự chắc chắn (Fortuity not certainty): Chỉ bảo hiểm một rủi ro xảy ra bất ngờ, ngẫu nhiên, ngoài ý muốn của con người chứ không bảo hiểm một cái chắc chắn xảy ra.
- Nguyên tắc trung thực tuyệt đối (utmost good faith): Tất cả các giao dịch kinh doanh cần được thực hiện trên cơ sở tin cậy lẫn nhau, trung thực tuyệt đối. Cả người được bảo hiểm và người bảo hiểm đều phải trung thực trong tất cả các vấn đề.
- Nguyên tắc quyền lợi có thể được bảo hiểm (insurable interest): Quyền lợi có thể được bảo hiểm là lợi ích hoặc quyền lợi liên quan đến, gắn liền với, hay phụ thuộc vào sự an toàn hay không an toàn của đối tượng bảo hiểm. Nguyên tắc này chỉ ra rằng người được bảo hiểm muốn mua bảo hiểm phải có lợi ích bảo hiểm. Quyền lợi có thể được bảo hiểm có thể là quyền lợi đã có hoặc sẽ có trong đối tượng bảo hiểm.
- Nguyên tắc bồi thường (indemnity): Theo nguyên tắc bồi thường, khi có tổn thất xảy ra, người bảo hiểm phải bồi thường như thế nào đó để đảm bảo cho người được bảo hiểm có vị trí tài chính như trước khi có tổn thất xảy ra, không hơn không kém. Các bên không được lợi dụng bảo hiểm để trục lợi.
- Nguyên tắc thế quyền (subrogation): Theo nguyên tắc thế quyền, người bảo hiểm sau khi bồi thường cho người được bảo hiểm, có quyền thay mặt người được bảo hiểm để đòi người thứ ba trách nhiệm bồi thường cho mình.

1.1.2 Khái quát về hoạt động kinh doanh bảo hiểm

1.1.2.1 Sản phẩm bảo hiểm

Từ các góc độ khác nhau, có thể đưa ra các định nghĩa khác nhau về sản phẩm bảo hiểm. Tuy nhiên, xét trên góc độ quản trị kinh doanh bảo hiểm thì có thể định nghĩa một cách đơn giản: sản phẩm bảo hiểm là sản phẩm mà doanh nghiệp bảo hiểm bán. Các doanh nghiệp bảo hiểm được thành lập nhằm mục đích chủ yếu là tiến hành kinh doanh các sản phẩm bảo hiểm (tức bán sản phẩm bảo hiểm) để thu lợi nhuận.

Ngành bảo hiểm là một ngành dịch vụ, do đó sản phẩm bảo hiểm cũng có các đặc điểm chung của các sản phẩm dịch vụ như tính vô hình, tính không thể tách rời và không thể cất trữ được, tính không đồng nhất và tính không được bảo hộ bản quyền; Ngoài ra, sản phẩm bảo hiểm còn có các đặc điểm riêng đó là: Sản phẩm không mong đợi, sản phẩm của chu trình kinh doanh đảo ngược và sản phẩm có hiệu quả xê dịch. Chính vì có những đặc điểm chung và đặc điểm riêng này nên sản phẩm bảo hiểm được xếp vào loại sản phẩm dịch vụ “đặc biệt”. Sản phẩm bảo hiểm có những đặc điểm nổi bật như sau:

- ***Sản phẩm bảo hiểm là sản phẩm “không mong đợi”***

Một trong những đặc điểm riêng của sản phẩm bảo hiểm là sản phẩm không mong đợi. Điều này thể hiện ở chỗ, đối với các sản phẩm mang tính bảo hiểm thuần túy, mặc dù đã mua sản phẩm – nhưng khách hàng đều không mong muốn rủi ro xảy ra để được doanh nghiệp bảo hiểm bồi thường hay trả tiền bảo hiểm. Bởi vì rủi ro một khi đã xảy ra thì đồng nghĩa với thương tích, thiệt hại thậm chí là thiệt hại, do đó số tiền mà doanh nghiệp bảo hiểm bồi thường, chi trả khó có thể bù đắp được. Đặc tính này cũng làm cho việc giới thiệu, chào bán sản phẩm trở nên vô cùng khó khăn.

Nói như vậy không có nghĩa là doanh nghiệp bảo hiểm không thể triển khai kinh doanh bảo hiểm. Đơn giản là vì mặc dù các cá nhân, các tổ chức “không mong đợi” nhưng rủi ro vẫn có thể xảy ra ở bất cứ đâu, bất cứ khi nào. Do đó nếu biết chọn đúng thời điểm để tuyên truyền về bảo hiểm thì việc khai thác sản phẩm sẽ vẫn thành công.

Xuất phát từ đặc điểm này nên sản phẩm bảo hiểm thường được xếp vào nhóm sản phẩm “được bán chứ không phải được mua”. Nói cách khác, sản phẩm bảo hiểm là sản phẩm của “nhu cầu thụ động” - người tiêu dùng không chủ động tìm mua, mà chỉ mua sau khi có các nỗ lực marketing của người bán. Nhưng trong thực tế hiện nay, có nhiều doanh nghiệp bảo hiểm thiết lập các trang web và bán bảo hiểm qua mạng. Điều này minh chứng rằng người tiêu dùng coi sản phẩm bảo hiểm là các sản phẩm thông thường do đó họ chủ động tìm kiếm để mua chứ không phải là các sản phẩm của nhu cầu thụ động nữa.

- ***Sản phẩm bảo hiểm là sản phẩm của “chu trình hạch toán đảo ngược”***

Nếu như trong các lĩnh vực kinh doanh khác, giá cả sản phẩm được xác định trên cơ sở chi phí thực tế phát sinh thì trong lĩnh vực bảo hiểm, phí bảo hiểm – giá cả của sản phẩm bảo hiểm được xác định dựa trên những số liệu ước tính về các chi phí có thể phát sinh trong tương lai như chi bồi thường (trả tiền bảo hiểm), chi hoa hồng, chi tái bảo hiểm... Trong đó, khoản chi chiếm tỷ trọng lớn nhất là chi bồi thường (trả tiền bảo hiểm). Khoản chi này được xác định chủ yếu dựa trên số liệu thống kê quá khứ và các ước tính tương lai về tần suất và qui mô tổn thất. Việc sử dụng số liệu thống kê trong quá khứ để xác định giá cả cho sản phẩm bảo hiểm trong tương lai đòi hỏi phải hết sức chặt chẽ nhằm giúp doanh nghiệp có thể bù đắp các chi phí có thể phát sinh và thu được lợi nhuận hợp lý.

- ***Sản phẩm bảo hiểm là sản phẩm có “hiệu quả xê dịch”***

Trong hoạt động kinh doanh, các doanh nghiệp bảo hiểm có quyền thu phí của người tham gia bảo hiểm hình thành nên quỹ bảo hiểm; sau đó nếu có các sự kiện bảo hiểm xảy ra, doanh nghiệp bảo hiểm mới phải thực hiện nghĩa vụ bồi thường hay chi trả. Do vậy, với việc thu phí trước, nếu không có hoặc có ít rủi ro xảy ra, doanh nghiệp sẽ thu được lợi nhuận lớn hơn dự kiến. Ngược lại, nếu rủi ro xảy ra với tần suất hoặc với qui mô lớn hơn dự kiến, doanh nghiệp bảo hiểm có thể thua lỗ. Điều này có nghĩa là nếu như trong các lĩnh vực kinh doanh khác, hiệu quả kinh doanh có thể xác định được chính xác ngay tại thời điểm sản phẩm được tiêu thụ, thì trong lĩnh vực kinh doanh bảo hiểm, hiệu quả kinh doanh khó có thể xác định được ngay tại thời điểm sản phẩm được bán.

Về phía khách hàng, hiệu quả từ việc mua sản phẩm cũng mang tính “xê dịch” – không xác định. Điều này xuất phát từ việc không phải khách hàng nào tham gia bảo hiểm cũng “được nhận” số tiền chi trả của doanh nghiệp bảo hiểm (trừ trường hợp mua các sản phẩm nhân thọ mang tính tiết kiệm). Nói một cách khác, khách hàng chỉ thấy được “tác dụng” của sản phẩm khi sự kiện bảo hiểm xảy ra với họ (Nguyễn Văn Định, 2009, tr.79-80).

1.1.2.2 Thị trường bảo hiểm

Thị trường bảo hiểm là thị trường dịch vụ. Theo thuật ngữ bảo hiểm, thị trường bảo hiểm là nơi mua và bán các sản phẩm bảo hiểm. Tham gia vào thị trường bảo hiểm có người mua, tức là khách hàng; người bán và các tổ chức trung gian. Người mua – khách hàng là những cá nhân hay tổ chức có tài sản, trách nhiệm dân sự trước pháp luật, tính mạng hoặc thân thể có thể gặp rủi ro cần bảo hiểm thì mua các dịch vụ (sản phẩm) bảo hiểm hoặc trực tiếp hoặc thông qua các tổ chức trung gian. Người bán là các doanh nghiệp bảo hiểm. Trung gian bảo hiểm là cầu nối giữa người mua bảo hiểm với người bán bảo hiểm. Trung gian bảo hiểm gồm các công ty môi giới và đại lý bảo hiểm.

Thị trường bảo hiểm cũng như các loại thị trường khác, đều có những đặc trưng chung đó là:

- ***Cung, cầu về các loại sản phẩm luôn biến động***

Cung về bảo hiểm do các doanh nghiệp bảo hiểm thực hiện. Các doanh nghiệp bảo hiểm ngày một nhiều và luôn đưa ra thị trường những sản phẩm mới thích ứng với thị trường. Sản phẩm bảo hiểm ngày một nhiều và luôn gắn liền với sự phát triển của khoa học kỹ thuật của nền kinh tế, của quá trình hội nhập và toàn cầu hoá...Điều đó chứng tỏ sản phẩm bảo hiểm không dừng lại ở con số ban đầu mà luôn được cải tiến, hoàn thiện và sang chế, phát minh ra cái mới.

Cầu về bảo hiểm của dân cư, của các tổ chức xã hội, của doanh nghiệp...cũng không ngừng tăng lên. Khi nền kinh tế phát triển thì các tổ chức kinh tế xã hội cũng phát triển theo; đời sống vật chất và tinh thần của dân cư cũng được cải thiện...do đó, nhu cầu đa dạng về dịch vụ bảo hiểm cũng tăng lên. Chẳng hạn, những năm đầu thế kỷ XX, dịch vụ bảo hiểm tài sản chỉ có trên (dưới) mười sản phẩm nhưng cuối thế kỷ XX số sản phẩm bảo hiểm tài sản tăng lên trên 50 loại (chưa kể sản phẩm bảo hiểm trách nhiệm dân sự, bảo hiểm con người).

Cung cầu về sản phẩm bảo hiểm phát triển song hành. Cầu tăng thì cung tăng và ngược lại. Ở đây, không có hiện tượng mất cân đối giữa cung và cầu, không có hiện tượng khủng hoảng thừa.

- ***Giá cả sản phẩm phụ thuộc vào nhiều yếu tố***

Giá cả bảo hiểm thực chất là phí bảo hiểm. Phí bảo hiểm là số tiền mà người mua – khách hàng nộp cho doanh nghiệp bảo hiểm trên cơ sở thoả thuận giữa người mua và người bán về một dịch vụ bảo hiểm nào đó. Phí bảo hiểm được thoả thuận giữa người mua và người bán, cũng có thể xem đó là giá chấp nhận của thị trường về dịch vụ hay sản phẩm bảo hiểm. Phí bảo hiểm bao gồm phí thuần và phụ phí. Phí bảo hiểm được tính trên cơ sở số tiền bảo hiểm (số tiền người mua chấp nhận với người bán - người bảo hiểm đưa ra) với tỷ lệ bảo hiểm.

Phí bảo hiểm luôn thay đổi theo thời gian. Bởi vì, mỗi thời gian có xác suất rủi ro khác nhau, mức độ thiệt hại khác nhau; điều kiện bảo hiểm cũng thay đổi theo nhận thức của con người... Mặt khác, những chính sách quản lý của Nhà nước như chính sách thuế, lãi suất, hợp tác và liên kết... cũng ảnh hưởng đến chi phí quản lý, đến chính sách đầu tư của các doanh nghiệp bảo hiểm.

Như vậy, phí bảo hiểm (giá bảo hiểm) phụ thuộc vào nhiều yếu tố. Ngoài những yếu tố trên, phí bảo hiểm còn phụ thuộc vào quy luật cung cầu của thị trường, quy luật cạnh tranh.

- ***Cạnh tranh và liên kết diễn ra liên tục***

Thị trường bảo hiểm cũng như các thị trường khác, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp để tranh giành khách hàng, để thu nhiều lợi nhuận diễn ra liên tục, gay go, quyết liệt. Cạnh tranh diễn ra trên nhiều khía cạnh, thủ thuật. Do đặc điểm của sản phẩm bảo hiểm là dễ bắt chước, không bảo hộ bản quyền nên các doanh nghiệp bảo hiểm “đổ xô” vào những sản phẩm được thị trường chấp nhận (ngoài việc tung vào thị trường những sản phẩm mới) bằng cách cải tiến để hoàn thiện sản phẩm đó hơn các doanh nghiệp khác, bằng cách tuyên truyền quảng cáo sâu rộng, hấp dẫn để thu hút khách hàng và đặc biệt giảm chi và tăng tỷ lệ hoa hồng để giành giật khách hàng, chiếm lĩnh thị trường... Thực tế sôi động đó đã được chứng minh khi thị trường bảo hiểm Việt Nam có nhiều doanh nghiệp của các thành phần kinh tế tham gia.

Cùng với cạnh tranh là liên kết. Cạnh tranh càng mạnh thì liên kết càng phát triển. Liên kết thường diễn ra giữa các doanh nghiệp mới, còn yếu về tiềm lực để tạo ra sức mạnh cạnh tranh; liên kết giữa các doanh nghiệp có thể mạnh để hoà hoãn, cùng phát triển tránh gây thiệt hại cho nhau... Liên kết còn diễn ra giữa các doanh

ng nghiệp nhỏ với doanh nghiệp lớn để tăng sức mạnh cho doanh nghiệp nhỏ, để đảm bảo an toàn trong cạnh tranh và cũng để tăng thêm đồng minh cho doanh nghiệp lớn.

Liên kết còn là nhu cầu của thị trường bảo hiểm mới hình thành và phát triển trong điều kiện thị trường thế giới đã ổn định, có tiềm lực. Liên kết cũng là xu hướng của hội nhập và toàn cầu hoá (Nguyễn Văn Định, 2009, tr.29-32).

1.1.2.3 Kênh phân phối sản phẩm bảo hiểm

Mục tiêu của các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp bảo hiểm nói riêng là lợi nhuận. Muốn vậy, phải tiêu thụ được sản phẩm của mình qua các kênh phân phối sản phẩm. Do đặc điểm hoạt động kinh doanh, các doanh nghiệp bảo hiểm thường sử dụng nhiều loại kênh phân phối sản phẩm bảo hiểm khác nhau.

Kênh phân phối là sự kết hợp hữu cơ giữa nhà sản xuất và những trung gian để tổ chức vận động hàng hoá hợp lý nhằm thoả mãn tối đa nhu cầu của khách hàng.

Trên thực tế mỗi kênh phân phối chỉ phù hợp với một số sản phẩm và thị trường mục tiêu nhất định. Việc lựa chọn kênh phân phối của doanh nghiệp bảo hiểm có mối quan hệ tương tác với thị trường mục tiêu và sản phẩm mà doanh nghiệp bảo hiểm chào bán. Lựa chọn kênh phân phối không phải là một lựa chọn mang tính nhất thời. Mục tiêu của kênh phân phối là giới thiệu và bán sản phẩm theo cách vừa đem lại hiệu quả cho doanh nghiệp bảo hiểm vừa thích hợp với người tiêu dùng. Nếu có sự thay đổi các yếu tố môi trường bên trong và bên ngoài thì kênh phân phối cũng được thay đổi cho phù hợp. Các doanh nghiệp bảo hiểm thường định kỳ điều chỉnh kênh phân phối để tăng tính cạnh tranh nhằm đạt hiệu quả cao trong bán hàng.

Khai thác bảo hiểm là khâu đầu tiên trong quá trình kinh doanh bảo hiểm. Việc sản phẩm bảo hiểm có đến được tay người tiêu dùng hay không, phụ thuộc phần lớn vào kênh phân phối. Với một kênh phân phối phù hợp, doanh nghiệp bảo hiểm sẽ chủ động trong việc triển khai các sản phẩm bảo hiểm tới tay người tiêu dùng. Kênh phân phối đồng bộ và hoàn chỉnh luôn là một yêu cầu mà các doanh nghiệp bảo hiểm cần phải tự hoàn chỉnh.

Ngoài ra, kênh phân phối cũng là một nhân tố ảnh hưởng đến việc thiết kế và tính phí cho sản phẩm bảo hiểm cũng như cách thức khuyến khích trưng sản phẩm đó. Hơn nữa, cách thức bán hàng và phân phối một sản phẩm hoặc dịch vụ nói chung cũng như sản phẩm bảo hiểm nói riêng có thể có những tác động rất lớn đến doanh

thu bán hàng và cuối cùng là giá trị của thương hiệu. Vì vậy, kênh phân phối có vai trò vô cùng quan trọng, quyết định đến sự thành bại của một sản phẩm bảo hiểm, từ đó ảnh hưởng tới sự phát triển của doanh nghiệp bảo hiểm trong một môi trường cạnh tranh gay gắt của nền kinh tế thị trường trong điều kiện hội nhập và toàn cầu hoá.

Kênh phân phối sản phẩm bảo hiểm thường được chia thành 2 loại: Kênh trực tiếp và kênh gián tiếp:

- Kênh trực tiếp là việc bán hàng thẳng từ doanh nghiệp bảo hiểm đến khách hàng bằng việc gặp gỡ trực tiếp, điện thoại, thư tín, mail và các phương tiện điện tử khác. Việc sử dụng kênh phân phối trực tiếp là thích hợp khi khách hàng có sự am hiểu nhất định về sản phẩm bảo hiểm, đặc biệt đối với các sản phẩm bảo hiểm mang tính đại trà và đã được triển khai từ trước.
- Kênh gián tiếp là việc bán hàng thông qua một hoặc nhiều bên trung gian thứ ba như các công ty môi giới, đại lý bán buôn và bán lẻ. Nên sử dụng các kênh phân phối gián tiếp khi doanh nghiệp bảo hiểm chào bán nhiều loại sản phẩm bảo hiểm cùng lúc, hợp đồng bảo hiểm thường được thoả thuận chi tiết các điều khoản và không được in sẵn. Phân phối gián tiếp sẽ rất hiệu quả đối với những sản phẩm bảo hiểm mới được triển khai trên thị trường hoặc những sản phẩm bảo hiểm đặc biệt (Nguyễn Văn Định, 2009, tr.137-139).

1.1.2.4 Đặc điểm hoạt động kinh doanh bảo hiểm của doanh nghiệp bảo hiểm

Kinh doanh bảo hiểm là hoạt động của doanh nghiệp bảo hiểm vì mục đích lợi nhuận. Vì vậy, mọi hoạt động đều mang đặc trưng kinh doanh, lấy lợi nhuận làm mục tiêu phấn đấu. Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp bảo hiểm (chiến lược tổng quan hay chiến lược bộ phận) đều đặt mục tiêu lợi nhuận lên hàng đầu. Để đạt mục tiêu đó, hoạt động kinh doanh bảo hiểm phải tính đến những đặc điểm sau:

- ***Hoạt động kinh doanh bảo hiểm có vốn pháp định lớn***

Nguồn vốn của doanh nghiệp bảo hiểm bao gồm vốn điều lệ, phí bảo hiểm thu được, lãi đầu tư... Trong đó, vốn điều lệ phải đảm bảo như mức vốn pháp định do luật quy định. Vốn pháp định lớn như vậy là do đặc thù kinh doanh bảo hiểm – kinh doanh rủi ro.

- ***Hoạt động kinh doanh bảo hiểm luôn phải có dự phòng nghiệp vụ bảo hiểm***

Doanh nghiệp kinh doanh bảo hiểm phải trích lập dự phòng nghiệp vụ từ phí bảo hiểm của từng nghiệp vụ đối với phần trách nhiệm giữ lại của doanh nghiệp. Bởi lẽ kinh doanh bảo hiểm có sự tích lũy rủi ro, phí bảo hiểm thu được các doanh nghiệp bảo hiểm phải trích dự phòng bồi thường, dự phòng dao động lớn và dự phòng toán học... Dự phòng nghiệp vụ bảo hiểm của bảo hiểm nhân thọ và phi nhân thọ khác nhau.

Đối với doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ, dự phòng nghiệp vụ bao gồm:

- + Dự phòng phí chưa được hưởng dùng để bồi thường cho trách nhiệm sẽ phát sinh trong thời gian còn hiệu lực của hợp đồng bảo hiểm trong năm tiếp theo.

- + Dự phòng bồi thường cho khiếu nại chưa được giải quyết.

- + Dự phòng bồi thường cho các dao động lớn. Cụ thể để bồi thường khi có dao động lớn về tổn thất lớn xảy ra sau khi đã trừ hai loại dự phòng nghiệp vụ trên không đủ để trả tiền bồi thường thuộc phần trách nhiệm của doanh nghiệp bảo hiểm.

- ***Hoạt động kinh doanh bảo hiểm luôn gắn kết với hoạt động đầu tư.***

Hoạt động đầu tư là một bộ phận trong hoạt động kinh doanh bảo hiểm. Hoạt động đầu tư vừa góp phần phát triển quỹ tài chính, tạo điều kiện mở rộng quy mô của doanh nghiệp, tăng quỹ phúc lợi, vừa tăng thu nhập cho người lao động, vừa góp phần thúc đẩy sự phát triển kinh tế - xã hội.

Nguồn vốn đầu tư phát triển gồm có vốn điều lệ, quỹ dự trữ bắt buộc và tự nguyện, các khoản lãi của những năm trước chưa sử dụng, vốn nhàn rỗi từ dự phòng nghiệp vụ bảo hiểm (Nguyễn Văn Định, 2009, tr.59-62).

1.2 Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp bảo hiểm

1.2.1 Khái niệm chiến lược kinh doanh bảo hiểm

Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp bảo hiểm có vị trí quan trọng, quyết định sự thành bại của doanh nghiệp bảo hiểm trong thương trường. Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp bảo hiểm là mục tiêu tổng thể, dài hạn để phát triển doanh nghiệp bảo hiểm trong việc kết hợp tổng hợp các yếu tố kinh tế - tổ chức – môi trường kinh doanh - chế độ chính trị - xã hội nhằm phát huy lợi thế của

doanh nghiệp bảo hiểm để giành thắng lợi trong cạnh tranh và đạt được các mục tiêu đề ra.

Trong nền kinh tế thị trường, môi trường kinh doanh luôn biến động và sự cạnh tranh của các đối thủ ngày càng gay gắt. Những cơ hội và thách thức trong kinh doanh luôn luôn đồng hành với doanh nghiệp bảo hiểm. Nếu không có chiến lược đúng đắn, kịp thời đối phó với mọi tình huống xảy ra thì doanh nghiệp bảo hiểm khó đứng vững trên thị trường. Vì vậy, chiến lược có vai trò hết sức quan trọng đối với doanh nghiệp bảo hiểm. Doanh nghiệp không thể không xây dựng chiến lược cho mình. Chiến lược xác định mục tiêu kinh doanh định hướng phát triển... làm chỗ dựa cho doanh nghiệp bảo hiểm phát triển, đảm bảo điều kiện và khả năng thành công cho doanh nghiệp trong tương lai...

Đối với doanh nghiệp bảo hiểm, để thành công trong kinh doanh, doanh nghiệp bảo hiểm cũng phải xây dựng chiến lược phát triển. Chiến lược giúp doanh nghiệp bảo hiểm giải quyết được các vấn đề:

- Thứ nhất: Giúp doanh nghiệp bảo hiểm thấy rõ mục đích và hướng đi của mình
- Thứ hai: Chiến lược giúp doanh nghiệp bảo hiểm nắm bắt và tận dụng cơ hội, giảm bớt nguy cơ đối với doanh nghiệp.
- Thứ ba: Giúp doanh nghiệp bảo hiểm xâm nhập vào môi trường kinh doanh; do đó các quyết định đưa ra gắn liền với các điều kiện của môi trường liên quan;
- Thứ tư: Nhờ có chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp bảo hiểm có mục tiêu, có định hướng, phát huy được các yếu tố nội lực...cho nên kết quả kinh doanh tốt hơn khi không xây dựng chiến lược.

Chiến lược của doanh nghiệp bảo hiểm được xây dựng trên cơ sở những căn cứ, mục đích và phương pháp nhất định.

1.2.2 Cơ sở hoạch định chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp bảo hiểm

Để xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp bảo hiểm sát thực tế, có tính khả thi cao và giành thắng lợi khi triển khai thực hiện, các nhà quản trị

doanh nghiệp mà trước hết là ban giám đốc phải dựa vào những căn cứ có tính khoa học, thực tế. Những căn cứ đó là:

1.2.2.1 Căn cứ vào thị trường bảo hiểm

Bộ phận chủ yếu của thị trường là khách hàng. Khách hàng là đối tượng phục vụ của doanh nghiệp. Khách hàng có nhiều loại; họ có sở thích, nguyện vọng, khả năng thanh toán... khác nhau. Mục tiêu của doanh nghiệp bảo hiểm là thu hút, chiếm lĩnh bộ phận khách hàng thực tế, khách hàng tiềm năng, hay bộ phận khách hàng không tiêu dùng tuyệt đối. Sự thành công của doanh nghiệp bảo hiểm phụ thuộc vào sự tồn tại, sự tham gia của từng loại khách hàng đó. Vì thế, khách hàng là căn cứ quan trọng, đầu tiên khi lập chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Trong thị trường bảo hiểm, một bộ phận không thể không đề cập đến là đối thủ cạnh tranh.

Khi xây dựng chiến lược kinh doanh cần so sánh khả năng của doanh nghiệp mình với đối thủ cạnh tranh nhằm tìm ra những lợi thế để phát huy, để chiếm lĩnh thị trường...

Lợi thế so sánh thường có hai loại:

- Lợi thế vô hình – đó là uy tín của doanh nghiệp bảo hiểm trên thị trường, các mối quan hệ của doanh nghiệp đang có, địa điểm kinh doanh của doanh nghiệp, thói quen sử dụng dịch vụ của khách hàng...
- Lợi thế hữu hình thường được đánh giá qua chất lượng phục vụ khách hàng; phí bảo hiểm, tức giá cả sản phẩm bảo hiểm; số lượng sản phẩm bảo hiểm của công ty có mặt trên thị trường; thị phần của doanh nghiệp có được...

Xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp bảo hiểm không chỉ dựa vào thị trường trong nước mà còn phải căn cứ vào sự phát triển thị trường bảo hiểm khu vực và quốc tế.

Thị trường bảo hiểm nội địa không chỉ chịu tác động của các bộ phận tham gia thị trường và còn chịu ảnh hưởng của thị trường bảo hiểm khu vực và quốc tế

Thị trường nội địa phát triển góp phần thúc đẩy thị trường khu vực và quốc tế phát triển thông qua hợp tác, liên doanh... Ngược lại, thị trường bảo hiểm khu vực và quốc tế phát triển cũng tác động đến thị trường trong nước.

Vì thế khi xây dựng chiến lược kinh doanh, doanh nghiệp bảo hiểm không thể không quan tâm đến xu thế phát triển của thị trường bảo hiểm khu vực và quốc tế.

1.2.2.2 Căn cứ vào mô hình tổ chức và tiềm lực của doanh nghiệp

Mô hình tổ chức doanh nghiệp bảo hiểm gắn liền chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Nói cách khác, mô hình tổ chức doanh nghiệp sản sinh ra chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp; ngược lại chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp bảo hiểm nhằm đạt mục tiêu của mô hình tổ chức vạch ra. Do đó, khi xây dựng chiến lược kinh doanh phải trên cơ sở mô hình tổ chức của doanh nghiệp đó.

Mặt khác khi hoạch định chiến lược kinh doanh bảo hiểm phải căn cứ vào khả năng của doanh nghiệp. Có như vậy, tiềm lực của doanh nghiệp (đội ngũ cán bộ, kinh nghiệm tổ chức quản lý, tiềm lực tài chính...) mới được khai thác triệt để, mới phát huy có hiệu quả và doanh nghiệp mới chiến lĩnh được thị trường...

1.2.2.3 Căn cứ vào môi trường xã hội, môi trường pháp lý

Doanh nghiệp bảo hiểm là một tế bào của nền kinh tế, hoạt động trong môi trường kinh tế - xã hội, môi trường pháp lý nhất định. Môi trường tạo vị thế và điều kiện cho doanh nghiệp bảo hiểm hoạt động và phát triển. Ngược lại, doanh nghiệp bảo hiểm phải có trách nhiệm với môi trường mình đang hoạt động. Chính vì vậy, khi xây dựng chiến lược kinh doanh, doanh nghiệp bảo hiểm không thể không căn cứ vào môi trường kinh tế - xã hội, môi trường pháp lý; đồng thời phải dự đoán được biến động của môi trường trong tương lai.

1.2.3 Nội dung chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp bảo hiểm

Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp bảo hiểm thường có hai phần chính: chiến lược tổng quát và chiến lược bộ phận.

- Chiến lược tổng quát có nhiệm vụ xác định hướng đi với mục tiêu chủ yếu cần đạt tới. Nội dung chủ yếu của chiến lược tổng quát thường được thể hiện bằng các mục tiêu về phương hướng kinh doanh, về chủng loại sản phẩm đưa ra thị trường, về thị trường mục tiêu, về mục tiêu tài chính như lợi nhuận, hiệu quả kinh doanh... về các chỉ tiêu phát triển và tăng trưởng...

- Chiến lược bộ phận được xây dựng trên cơ sở chiến lược tổng quát. Chiến lược bộ phận gắn với trách nhiệm của từng bộ phận nhưng với mục tiêu chung là

thực hiện thắng lợi chiến lược tổng quát. Chiến lược bộ phận bao gồm nhiều chiến lược cụ thể như chiến lược sản phẩm, chiến lược giá cả, chiến lược tài chính, chiến lược phân phối, chiến lược giao tiếp và khuyến khích thương mại...

Sau khi xác định ý tưởng và định hướng phát triển kinh doanh, việc thiết lập mục tiêu, nhiệm vụ chiến lược kinh doanh là biến các chức năng, nhiệm vụ chung của doanh nghiệp thành những mục tiêu cụ thể phù hợp cho từng thời kỳ, từng giai đoạn. Kinh nghiệm rút ra từ nhiều doanh nghiệp kinh doanh bảo hiểm thành công cho thấy ở những doanh nghiệp các nhà quản trị xác định đúng đắn, chính xác mục tiêu nhiệm vụ chiến lược kinh doanh một cách cụ thể đối với từng lĩnh vực kinh doanh và quyết tâm thúc đẩy mạnh thực hiện cho được các mục tiêu đó sẽ thu được kết quả vượt mức mong đợi.

Mục tiêu và nhiệm vụ chiến lược có vai trò quan trọng trong kinh doanh. Mục tiêu đúng sẽ giúp doanh nghiệp bảo hiểm lựa chọn chiến lược kinh doanh phù hợp khi soạn thảo, lập các kế hoạch nghiệp vụ kinh doanh phù hợp với môi trường; là động lực thúc đẩy các bộ phận chức năng và cơ sở trực thuộc hoàn thành nhiệm vụ; là căn cứ để phân tích, đánh giá mức độ cố gắng hoàn thành nhiệm vụ của các nhân và các bộ phận. Mục tiêu của chiến lược kinh doanh gắn liền và chi phối mọi hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Trong nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp bảo hiểm theo đuổi rất nhiều mục tiêu khác nhau nhưng có thể quy về ba mục tiêu cơ bản:

- + Tối đa hoá lợi nhuận.
- + Tăng trưởng thế lực.
- + Bảo đảm an toàn.

Một mục tiêu được coi là đúng đắn phải đáp ứng đồng thời cả bảy tiêu thức: tính cụ thể, tính linh hoạt, tính định lượng, tính khả thi, tính nhất quán, tính tiên tiến và tính hợp lý.

Để đạt được các mục tiêu đề ra, doanh nghiệp bảo hiểm cần có phương thức hoạt động phù hợp với bối cảnh của môi trường, bởi vậy, bộ phận không thể thiếu được đó là các chính sách và biện pháp của chiến lược kinh doanh.

Trong chiến lược kinh doanh, chính sách có thể hiểu theo nghĩa rộng và nghĩa hẹp. Theo nghĩa rộng, chính sách là toàn bộ những định hướng, những nguyên tắc hình thức, quy định được thiết lập để hỗ trợ và thúc đẩy hoạt động kinh doanh theo những mục tiêu đề ra. Theo nghĩa hẹp, chính sách là những quy định, những giới hạn, những công việc cụ thể đặt ra để quản lý hoạt động kinh doanh theo từng thời kỳ, từng mặt hoạt động, từng vấn đề nhất định.

Những chính sách chung, tổng hợp áp dụng cho tất cả các bộ phận các phòng ban của doanh nghiệp như chính sách về khách hàng, về mặt hàng kinh doanh, về thị trường, về quản lý nhân sự.

Các chính sách chung, tổng quát có quan hệ chặt chẽ, gắn bó với triết lý kinh doanh và trở thành bộ phận hợp thành của nhiệm vụ mục tiêu chiến lược. Còn các chính sách cụ thể từng vấn đề, từng mặt hoạt động kinh doanh là bộ phận cấu thành của những vấn đề thực hiện chiến lược.

Các chính sách cụ thể chỉ ra việc gì được làm bởi ai, góp phần nâng cao tinh thần trách nhiệm thực thi thắng lợi chiến lược. Dù có phạm vi và hình thức khác nhau, các chính sách được hiểu là công cụ, là phương tiện để thực hiện chiến lược của doanh nghiệp.

Chiến lược được lập ra là để thực hiện, bởi vậy phần quan trọng của nội dung chiến lược là đề ra các biện pháp để thực hiện. Đó là tập hợp các biện pháp mà doanh nghiệp bảo hiểm phải tiến hành để biến ý tưởng chiến lược thành thực tế. Tùy thuộc đặc điểm riêng của các doanh nghiệp bảo hiểm khác nhau nhưng thông thường bao gồm các nội dung:

- Cụ thể hoá mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp thành mục tiêu của các kế hoạch ngắn hạn, kế hoạch từng năm.
- Phân phối các nguồn lực của doanh nghiệp như lao động, cơ sở vật chất...vào các lĩnh vực kinh doanh khác nhau.
- Soạn thảo kế hoạch marketing hỗn hợp phù hợp với môi trường kinh doanh. Đó là các yếu tố thành phần marketing sản phẩm, giá cả, phân phối, xúc tiến trên thị trường mục tiêu của doanh nghiệp.

- Các biện pháp về tài chính kế toán như huy động tối đa các nguồn vốn bảo đảm đủ vốn cho kinh doanh, biện pháp nâng cao khả năng thanh toán để nâng cao vị thế của doanh nghiệp.
- Biện pháp về nghiên cứu và phát triển là bộ phận quan trọng và không thể thiếu đối với chiến lược của doanh nghiệp.
- Các biện pháp hoàn thiện hệ thống thông tin của doanh nghiệp để nâng cao khả năng nắm bắt các nguồn thông tin giúp cho việc xây dựng và thực hiện chiến lược thắng lợi.

Các nội dung trên của chiến lược kinh doanh gắn bó chặt chẽ với nhau và có mối quan hệ tương hỗ.

1.2.4 Những điều kiện cơ bản để thực hiện chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp bảo hiểm

Thực hiện chiến lược về cơ bản là những hoạt động, những công việc quản lý để đưa chiến lược đã vạch ra vào thực tế kinh doanh của doanh nghiệp.

Thực hiện chiến lược một cách chủ động, nhưng linh hoạt, sáng tạo trong môi trường kinh doanh là yếu tố thành công của chiến lược. Điều kiện để thực hiện thành công chiến lược:

- Mô hình tổ chức của doanh nghiệp phải phù hợp
- Chiến lược đó phải được đặt vào trong hoạt động của doanh nghiệp; phải được thâm nhập, phải thâm vào các hoạt động của doanh nghiệp. Nói cách khác, chiến lược phải được cụ thể hoá thành từng chỉ tiêu, từng giá trị định lượng cho từng bộ phận, từng công việc, thậm chí từng người trong cả quá trình hoạt động của doanh nghiệp.
- Chiến lược phải vận hành trong thực tiễn, phải cụ thể hoá thành các chính sách, các quy định, các quyết định...trong quá trình kinh doanh.

Việc thực hiện các chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp bảo hiểm có liên quan trực tiếp đến các mô hình tổ chức của doanh nghiệp. Mô hình tổ chức của doanh nghiệp bảo hiểm vận động và phát triển không ngừng theo quá trình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Khi doanh nghiệp bảo hiểm mới thành lập, năng lực kinh doanh còn hạn chế, số lượng sản phẩm chưa nhiều thì chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp cần phải đặt mục tiêu vừa phải và do đó, mô hình tổ chức doanh nghiệp cũng phải thích ứng với khả năng của doanh nghiệp. Nhưng khi doanh nghiệp đã mở rộng quy mô kinh doanh trên nhiều địa phương, nhiều loại sản phẩm, trên nhiều phạm vi khác nhau..., chứng tỏ năng lực kinh doanh đã phát triển, có điều kiện để chiếm lĩnh thị trường, nâng cao thị phần... thì chiến lược kinh doanh phải thể hiện “bản lĩnh” của doanh nghiệp, phải toàn diện bao gồm chiến lược tổng quát và chiến lược bộ phận. Do đó, mô hình tổ chức của doanh nghiệp bảo hiểm lúc này cũng khác trước để phù hợp với thực tế và có điều kiện thực hiện thắng lợi chiến lược.

Để thực hiện thắng lợi chiến lược, phải quan tâm đến một số vấn đề sau đây:

1.2.4.1 Xây dựng mô hình tổ chức doanh nghiệp hợp lý

Xây dựng mô hình tổ chức thích hợp là một nội dung của thực hiện chiến lược kinh doanh, bộ máy tổ chức là công cụ quan trọng để thực hiện chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Chính vì thế, tổ chức bộ máy doanh nghiệp nhằm mục đích sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp để thực hiện mục tiêu chiến lược đề ra. Tổ chức bộ máy phải tiến hành phân công lao động cụ thể, rõ ràng theo chức năng; nhưng cũng phải kết hợp giữa các bộ phận với nhau để đảm bảo sự thống nhất vì mục tiêu chung của doanh nghiệp.

1.2.4.2 Xây dựng hệ thống quản lý doanh nghiệp đồng bộ và nêu cao vai trò người quản lý

Hệ thống quản lý của doanh nghiệp nhằm gắn kết các quá trình hoạt động của doanh nghiệp để đạt mục tiêu chiến lược đề ra. Hệ thống quản lý đồng bộ của doanh nghiệp bao gồm: Quản trị viên cao cấp, quản trị viên thừa hành, quản trị viên thực hiện.

- Quản trị viên cao cấp bao gồm giám đốc, các phó giám đốc doanh nghiệp - những người chịu trách nhiệm chính về mọi hoạt động của doanh nghiệp. Cụ thể:

- + Xây dựng chiến lược, mục tiêu, biện pháp... để phát triển doanh nghiệp từng thời kỳ cũng như trong tương lai;

- + Tổ chức bộ máy quản trị doanh nghiệp có hiệu quả - đó là tuyển dụng, sắp xếp, phân công trách nhiệm các quản trị viên cấp dưới theo đúng chức năng, nhiệm vụ

vụ; chú trọng đào tạo, bồi dưỡng về năng lực cũng như có chế độ khuyến khích vật chất hợp lý...

+ Phối hợp hoạt động các bộ phận trong doanh nghiệp hợp lý, kiểm tra, đôn đốc, bổ sung các yếu khuyết kịp thời;

+ Xác định nguồn lực doanh nghiệp, xác định mức độ đầu tư kinh phí hợp lý giữa các bộ phận...để đủ sức hoàn thành tốt nhiệm vụ, thúc đẩy doanh nghiệp phát triển...

+ Đánh giá chính xác thực trạng của doanh nghiệp, đề ra các biện pháp để phát triển doanh nghiệp; báo cáo thực trạng đó trước Đại hội công nhân viên chức và cấp trên...

- Quản trị viên thừa hành bao gồm đội ngũ các trưởng phó phòng, ban chức năng; trưởng các văn phòng đại diện...là những quản trị viên thừa hành, có nhiệm vụ chỉ đạo thực hiện nhiệm vụ, mục tiêu...mà các quản trị viên cao cấp (ban giám đốc) đã thông qua cho phòng mình, bộ phận mình. Nhiệm vụ của quản trị viên thừa hành:

+ Nghiên cứu, nắm vững các quyết định của quản trị viên cao cấp liên quan đến phòng, ban, bộ phận của mình;

+ Chỉ đạo các thành viên thuộc bộ phận mình triển khai công việc theo kế hoạch chung của quản trị viên cao cấp, phân công nhiệm vụ cụ thể có kiểm tra, đôn đốc các thành viên hoàn thành nhiệm vụ;

+ Dự trù kinh phí trình cấp trên duyệt và chỉ đạo sử dụng kinh phí đó hợp lý, có hiệu quả;

+ Báo cáo kịp thời với quản trị viên cao cấp về kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao, những khó khăn vướng mắc cần tháo gỡ; những biện pháp đã thực hiện và sẽ thực hiện để hoàn thành kế hoạch...

+ Tạo mối quan hệ cộng tác giữa các bộ phận trong doanh nghiệp.

- Quản trị viên thực hiện bao gồm Tất cả các loại nhân viên thuộc các phòng, ban, bộ phận trong doanh nghiệp đều thuộc quản trị viên thực hiện. Nhiệm vụ quản trị viên thực hiện:

+ Hiểu rõ công việc được giao, phân đầu hoàn thành kế hoạch đúng tiến độ, đúng tiêu chuẩn quy định cả về số lượng và chất lượng.

+ Luôn cải tiến phương pháp làm việc, phát huy sáng kiến, cải tiến thao tác...để hoàn thành vượt mức kế hoạch với chất lượng cao; tự giác chấp hành kỷ luật lao động; phải hợp tác, tương trợ đồng nghiệp...

+ Giữ gìn và bảo quản tài sản doanh nghiệp, giữ bí mật theo quy định;

+ Báo cáo, xin ý kiến cấp trên kịp thời để xử lý công việc nhanh chóng, có hiệu quả.

Trong hệ thống quản lý, vai trò của người quản lý cao cấp có tính quyết định đối với doanh nghiệp. Bởi vì, họ là những người vạch ra chiến lược, giải thích và tổ chức thực hiện chiến lược. Do đó, vai trò người quản lý nói chung, quản lý cao cấp nói riêng phải được chú trọng.

1.2.4.3 Tuyển chọn, đào tạo và sử dụng đội ngũ nhân viên có hiệu quả

Con người luôn là yếu tố quyết định hoạt động của doanh nghiệp bảo hiểm. Tùy theo mô hình tổ chức, phạm vi và lĩnh vực hoạt động, doanh nghiệp bảo hiểm cần phải tuyển dụng đủ số lượng nhân viên của mình. Tiếp theo là phải đào tạo và đào tạo lại họ để đáp ứng yêu cầu thực tế không ngừng biến động. Và cuối cùng là phải bố trí hợp lý đội ngũ nhân viên và các vị trí khác nhau cho phù hợp với trình độ và năng lực của từng người. Đây là những công việc tưởng chừng đơn giản nhưng thực tế lại rất khó khăn phức tạp vì nó liên quan đến một loạt các vấn đề như: kinh phí đào tạo, tổ chức quá trình và nội dung đào tạo, thu nhập, cơ hội thăng tiến, vấn đề cung và cầu trên thị trường lao động,... Để thực hiện được chiến lược kinh doanh của mình, thì đây là một công việc mà doanh nghiệp bảo hiểm không thể xem nhẹ.

1.2.4.4 Đảm bảo thông tin cho quản lý, điều hành của các cấp quản trị doanh nghiệp nhằm thực hiện thắng lợi mục tiêu chiến lược

Thông tin phục vụ quản lý, điều hành của doanh nghiệp bảo hiểm là những thông tin liên quan đến quá trình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Đó là những thông tin về pháp luật, các quy định của nhà nước; các thông tin về thị trường bảo hiểm quốc tế và trong nước, thông tin về hoạt động kinh tế nói chung

(như thị trường tiền tệ - tài chính, thị trường chứng khoán, thị trường xuất nhập khẩu, thị trường lao động...); các thông tin liên quan đến khách hàng của doanh nghiệp như số lượng hợp đồng bảo hiểm, số phí thu, số sự cố bảo hiểm, tình hình chi trả bồi thường...mọi thông tin về tình hình hoạt động của doanh nghiệp xảy ra cập nhật đều phản ánh cho ban quản lý.

Thu thập thông tin và xử lý thông tin (qua tổng hợp, phân tích, đánh giá) là việc làm cần thiết để kịp thời có biện pháp xử lý tình huống nhằm đảm bảo thực hiện thắng lợi mục tiêu chiến lược đề ra.

Một trong những biện pháp tối ưu để đảm bảo thông tin là tin học quá trình quản lý. Tin học hoá sẽ giúp cho quá trình thu thập, xử lý thông tin nhanh chóng, chính xác và tiết kiệm; phục vụ kịp thời cho chỉ đạo, điều hành hoạt động của doanh nghiệp đúng mục tiêu (Nguyễn Văn Định, 2009, tr.66-70).

1.2.5 Đánh giá và điều chỉnh chiến lược

1.2.5.1 Đánh giá chiến lược

Quá trình kiểm tra và đánh giá chiến lược bắt đầu từ việc nhận thức sự phù hợp của phương án, chiến lược đã chọn với môi trường kinh doanh và với các khả năng và nguồn lực. Nếu có sự thay đổi lớn trong hai nhóm yếu tố này (thực chất là không có sự phù hợp cần thiết giữa chiến lược và các nhóm nhân tố này) thì chấp nhận một sự điều chỉnh chiến lược. Nếu không có sự thay đổi lớn trong hai nhóm yếu tố này thì tiếp tục triển khai chiến lược theo các hướng đã định.

Cần nhấn mạnh rằng: việc phân tích môi trường kinh doanh và nguồn lực được tiến hành cụ thể với tất cả các nhóm nhân tố và nguồn lực. Mặt khác, xác lập sự thay đổi trong các yếu tố môi trường và nguồn lực cần phải chú trọng cả theo chiều hướng tích cực và cả theo chiều hướng không tích cực, cả xu hướng lẫn mức độ thay đổi. Như vậy, công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược được tiến hành theo quá trình 4 bước sau:

- Bước 1: Xác định đối tượng, phạm vi và đánh giá chiến lược. Đối tượng và phạm vi kiểm tra có tác động chi phí để việc xác định nội dung, phương pháp và cả tiêu chuẩn kiểm tra. Nhận thức đúng đối tượng và xác định hợp lý phạm vi kiểm tra

và đánh giá chiến lược là yếu tố cơ bản đảm bảo hiệu quả công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược.

- Bước 2: Xác định nội dung kiểm tra và đánh giá chiến lược. Về nguyên tắc, các nội dung kiểm tra và đánh giá chiến lược phải phù hợp với các yêu cầu cụ thể từng giai đoạn của quá trình quản lý chiến lược. Nói cách khác, nội dung kiểm tra và đánh giá phải phù hợp với nội dung chiến lược và nội dung các kế hoạch thực thi chiến lược của doanh nghiệp.

- Bước 3: Xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra. Trong quản trị chiến lược, các tiêu chuẩn kiểm tra vừa là căn cứ để tổ chức công tác kiểm tra, đánh giá, vừa là cơ sở để xác lập hiệu quả của kết quả của công tác kiểm tra và đánh giá. Tiêu chuẩn kiểm tra không phải bất biến, chúng được xây dựng theo các nội dung kiểm tra, bám sát và thay đổi theo các giai đoạn quản lý chiến lược và các loại hình chiến lược, chương trình kế hoạch. Có hai loại tiêu chuẩn cần được xác định trong kiểm tra và đánh giá chiến lược là: tiêu chuẩn định tính và tiêu chuẩn định lượng. Số lượng và cơ cấu các tiêu chuẩn được sử dụng trong kiểm tra và đánh giá chiến lược phụ thuộc vào phạm vi và nội dung kiểm tra. Đến lượt nó, các tiêu chuẩn này lại quyết định kết quả và hiệu lực của công tác kiểm tra và đánh giá chiến lược.

- Bước 4: Thực hiện kiểm tra và đánh giá chiến lược theo các tiêu chuẩn đã xây dựng và lựa chọn. Kết quả kiểm tra và đánh giá chiến lược là cơ sở quan trọng cho sự cần thiết phải điều chỉnh hoặc giữ nguyên hướng chiến lược đang triển khai (Ngô Kim Thanh-Lê Văn Tân, 2009, tr.337-339).

1.2.5.2 Điều chỉnh chiến lược

Thực hiện điều chỉnh chiến lược là bước tiếp theo của quá trình kiểm tra, đánh giá chiến lược. Quá trình điều chỉnh chiến lược gồm 4 bước sau:

- Bước 1: Xác định sự cần thiết phải điều chỉnh chiến lược, bước điều tra trong quá trình điều chỉnh chiến lược xảy ra khi các nhà quản lý chiến lược của công ty thừa nhận một khoảng cách giữa các tình trạng hoạt động mong muốn của công ty với tình hình hoạt động thực tế của công ty đang diễn ra trên thị trường.

- Bước 2: Xác định các cản trở tới sự điều chỉnh chiến lược. Trong quản trị chiến lược các nhà chiến lược phải phân tích các nhân tố gây ra những chậm trễ và cản trở đạt được trạng thái tương lai của công ty. Các cản trở sự điều chỉnh hợp lý chiến lược có thể ở 4 cấp: công ty, bộ phận, chức năng và cá nhân. Tuy vậy, các yếu tố thường gặp cản trở các điều chỉnh chiến lược là: Nguồn lực (tài chính, vật chất...), cơ cấu tổ chức kém năng động, môi trường biến động bất lợi, văn hoá của tổ chức...

- Bước 3: Thực hiện điều chỉnh chiến lược. Khi các điều kiện cần thiết cho sự thay đổi hiện diện, các công ty sẽ thực hiện sự điều chỉnh. Nhìn chung một công ty có thể thực hiện hai cách điều chỉnh chiến lược: sự điều chỉnh từ trên xuống hay sự điều chỉnh từ dưới lên. Các điều chỉnh thứ nhất thường bắt nguồn từ các yếu tố bên ngoài, ngược lại, các điều chỉnh thứ hai thường bắt nguồn từ các yếu tố nội tại của công ty.

- Bước 4: Bước cuối cùng trong quá trình điều chỉnh chiến lược là đánh giá những tác động của các điều chỉnh chiến lược và cấu trúc tổ chức công ty để thực hiện các mục tiêu chiến lược.

Như vậy, dù nội dung điều chỉnh chiến lược như thế nào (điều chỉnh mục tiêu chiến lược, điều chỉnh nguồn lực hay điều chỉnh cơ cấu tổ chức) thì mọi sự điều chỉnh được tiến hành theo quy trình 4 bước trên (Ngô Kim Thanh – Lê Văn Tân, 2009, tr.349-350).

1.3 Chiến lược kinh doanh của một số doanh nghiệp bảo hiểm và bài học kinh nghiệm

1.3.1 Chiến lược kinh doanh của một số doanh nghiệp bảo hiểm

1.3.1.1 Tổng công ty bảo hiểm Bảo Việt

Thành lập ngày 15/1/1965, đến nay Bảo Việt đã trở thành Tập đoàn Tài chính - Bảo hiểm hàng đầu Việt Nam. Không chỉ có mạng lưới rộng khắp trên toàn quốc, Bảo Việt còn được biết đến là thương hiệu mạnh, uy tín số 1 trong lĩnh vực bảo hiểm. Với khả năng tài chính mạnh, sự thông hiểu thị trường trong nước, Bảo Việt là doanh nghiệp duy nhất tại Việt Nam kinh doanh cả 2 loại hình bảo hiểm

nhân thọ và phi nhân thọ. Bảo Việt đã được công nhận là một trong số 25 doanh nghiệp lớn nhất của Việt Nam; là doanh nghiệp bảo hiểm lâu đời, được tin cậy đối với đông đảo các tầng lớp dân cư, cá nhân, tổ chức, doanh nghiệp.

Trong suốt quá trình hình thành và phát triển của mình, Bảo Việt đã vinh dự được Đảng và Nhà nước trao tặng Huân chương Độc Lập Hạng Ba, Chính phủ xếp hạng Doanh nghiệp Nhà nước hạng Đặc biệt và nhiều danh hiệu, giải thưởng do các tổ chức uy tín của trong và ngoài nước trao tặng. Bảo Việt được tổ chức BVQI (Vương quốc Anh) cấp chứng chỉ quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001:2000 từ tháng 8/2001.

Bảo Việt là doanh nghiệp bảo hiểm duy nhất của Việt Nam có quy mô với các chi nhánh rộng khắp trên toàn quốc, thu hút một lực lượng đông đảo cán bộ nhân viên lên tới trên 5.000 người, với khoảng 34.000 đại lý tận tâm với khách hàng, tận tình với công việc trải đều trên khắp các tỉnh thành. Trong số đó, nhiều cán bộ có kinh nghiệm am hiểu thị trường bảo hiểm Việt Nam và nhiều cán bộ trẻ được đào tạo chuyên ngành chính quy có trình độ chuyên môn cao, tạo ra một lực lượng đan xen đồng bộ nhằm mang lại dịch vụ tốt nhất cho khách hàng.

Mục tiêu phát triển của Bảo Việt là trở thành Tập đoàn tài chính - bảo hiểm hàng đầu ở Việt Nam, kinh doanh trong các lĩnh vực bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm phi nhân thọ, đầu tư tài chính, chứng khoán và các dịch vụ tài chính khác. Điều này có nghĩa rằng, Bảo Việt luôn đặt ra các yêu cầu khắt khe cho việc nâng cao trình độ quản lý, chất lượng phục vụ khách hàng trong bất kỳ lĩnh vực kinh doanh nào của tập đoàn, từ việc nghiên cứu phát triển các sản phẩm, dịch vụ tới việc tư vấn cho khách hàng các giải pháp tối ưu hoặc xây dựng các mối quan hệ hợp tác chặt chẽ, cùng phát triển với khách hàng và các đối tác.

- Chiến lược phát triển của Bảo Việt

- + Phát triển thành một Tập đoàn tài chính bảo hiểm có trình độ và sức mạnh cạnh tranh với quốc tế, đứng hàng đầu trong việc cung cấp các dịch vụ tài chính tổng hợp cho khách hàng gồm bảo hiểm nhân thọ, phi nhân thọ, đầu tư, chứng khoán và các dịch vụ tài chính khác.

- + Thực hiện chiến lược phát triển ổn định và bền vững trên cơ sở của ba nguyên tắc vàng "Đổi mới", "Tăng trưởng", "Hiệu quả".

+ Thực hiện chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh trên cơ sở đáp ứng một cách năng động nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, cung cấp các dịch vụ tài chính chất lượng cao và các dịch vụ phụ trợ cho khách hàng.

+ Trở thành một tổ chức giữ vững và đề cao được Uy tín và Danh tiếng, chiếm được Lòng tin của khách hàng, các đối tác và các thành viên thuộc Bảo Việt.

Với những mục tiêu và chiến lược kinh doanh mà Bảo hiểm Bảo Việt đã đề ra thì Bảo Việt tiếp tục dẫn đầu thị trường bảo hiểm phi nhân thọ. Bảo hiểm Bảo Việt tiếp tục giữ vững mục tiêu dẫn đầu thị trường bảo hiểm phi nhân thọ Việt Nam với thị phần 30,4%, kế tiếp là PVI với thị phần 20,6%, Bảo Minh 17,1% và PJICO là 9,7%... Theo thông tin từ Tổng công ty Bảo hiểm Bảo Việt, năm 2009 doanh thu phí bảo hiểm gốc của Bảo hiểm Bảo Việt đạt trên 3.650 tỷ đồng, mức tăng trưởng đạt gần 10%; lợi nhuận trước thuế đạt gần 220 tỷ đồng, tăng gần 20% so với năm 2008. Xét về thị phần ở từng nghiệp vụ trên toàn thị trường bảo hiểm phi nhân thọ, Bảo hiểm Bảo Việt vẫn chiếm ưu thế ở các nghiệp vụ chủ chốt với bảo hiểm con người chiếm 48,7% thị phần, bảo hiểm hàng không gần 51%, bảo hiểm trách nhiệm trên 34%, bảo hiểm tàu thủy và bảo hiểm hàng hóa, bảo hiểm xe cơ giới gần 30%...

Bảo hiểm Bảo Việt tiếp tục giữ vững mục tiêu dẫn đầu thị trường bảo hiểm phi nhân thọ Việt Nam với thị phần 30,4%, kế tiếp là PVI với thị phần 20,6%, Bảo Minh 17,1% và PJICO là 9,7%...

Để đạt được mục tiêu đề ra, Bảo hiểm Bảo Việt cần tiếp tục thực hiện các giải pháp chiến lược nhằm phát triển các nghiệp vụ trong năm 2010 và các năm tiếp theo.

Trong đó, ưu tiên triển khai trung tâm dịch vụ khách hàng, nâng cao chất lượng và đáp ứng dịch vụ trực tiếp; củng cố dịch vụ cứu hộ trực tiếp 24/24; đẩy mạnh khai thác qua kênh môi giới, bancassurance; có chính sách khuyến khích phát triển bảo hiểm tàu sông tại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long khi thị trường này được xác định có tiềm năng lớn; triển khai và phát triển mạnh sản phẩm bảo hiểm tín dụng xuất khẩu, tận dụng lợi thế Chính phủ ủy nhiệm cho Bảo hiểm Bảo Việt thực hiện độc quyền sản phẩm bảo hiểm này.

Bên cạnh đó Bảo hiểm Bảo Việt tiếp tục đầu tư và ứng dụng công nghệ thông tin với các phần mềm BVPROP, BV Care, Insur J, Sun Account để nâng cao công tác quản lý và hỗ trợ phát triển nghiệp vụ hội nhập quốc tế theo cung cách hiện đại và chuẩn hóa cao. Tăng cường công tác quản lý, giám sát hoạt động nội bộ sẽ góp phần lành mạnh hóa hoạt động của Bảo hiểm Bảo Việt và đem lại hiệu quả tốt hơn trong hoạt động chung...

1.3.1.2 Công ty cổ phần bảo hiểm SHB – Vinacomin (SVIC)

SVIC ra đời cùng với hàng loạt những vấn đề lớn đặt ra cần được giải quyết như: Vấn đề thương hiệu, nguồn nhân lực chất lượng, quản trị doanh nghiệp, tiềm lực tài chính... Mặt khác, theo cam kết với WTO, thị trường bảo hiểm Việt Nam sẽ xóa bỏ mọi rào cản và mở cửa hoàn toàn cho các Nhà đầu tư nước ngoài. Vì vậy, không chỉ cạnh tranh với các DNBH phi nhân thọ trong nước, SVIC còn phải cạnh tranh với cả các doanh nghiệp nước ngoài có tiềm lực mạnh. Song ban lãnh đạo của SVIC xác định, để cạnh tranh được trên thị trường, điều quan trọng là phải nắm bắt, nhận biết chính xác được những khó khăn, từ đó có chiến lược, định hướng cho doanh nghiệp và tìm ra hướng đi phù hợp với tình hình thực tế...

- Chiến lược phát triển của SVIC

Mục tiêu mà SVIC đặt ra sau 5 năm thành lập là lọt vào Top 10 doanh nghiệp bảo hiểm về doanh thu, thương hiệu nhưng đứng Top 5 về hiệu quả kinh doanh. Tiềm năng và không gian phát triển là rất lớn, điều đó lý giải cho việc một công ty mới như SVIC lại thu hút được sự quan tâm của một số đại gia bảo hiểm quốc tế. SVIC đưa ra 6 chiến lược chủ lực: phát triển mạng lưới, nâng cao chất lượng quản trị, nhân lực, chất lượng dịch vụ và xây dựng thương hiệu.

+ Về thương hiệu: SVIC tích cực, tập trung xây dựng thương hiệu, hình ảnh, văn hóa của Doanh nghiệp bằng việc nhanh chóng mở rộng mạng lưới hoạt động, xây dựng uy tín bằng hoạt động thật chuyên nghiệp bằng chính khả năng và kinh nghiệm của mình (tuy mới ra đời nhưng phần đông cán bộ SVIC đã làm việc nhiều năm trong lĩnh vực BH) , thực hiện một số chiến dịch quảng bá, giới thiệu hình ảnh công ty...

+ Về cạnh tranh: SVIC sẽ tiến hành phân khúc thị trường để đưa ra lộ trình phát triển theo từng mốc thời gian cụ thể nhằm từng bước xâm nhập vào thị trường sao cho phù hợp với tình hình thực tế và đạt hiệu quả cao nhất.

Nguồn nhân lực và quản trị doanh nghiệp: SVIC sẽ có nhiều chế độ thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao, đồng thời luôn quan tâm đến vấn đề đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ cán bộ. Song song với nguồn nhân lực, SVIC cũng sẽ tích cực đầu tư và áp dụng tiến bộ của CNTT, nhằm xây dựng 1 hệ thống quản trị doanh nghiệp hiện đại, hiệu quả.

Với gì đạt được trong một thời gian ngắn, SVIC thực sự là một doanh nghiệp tốt, tuy là một thương hiệu mới nhưng được thị trường đánh giá cao. Năm 2009, chỉ sau 1 năm hoạt động SVIC đã xếp 17/28 trong lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ và năm nay đã vươn lên vị trí 14/28. Doanh thu năm 2009 của SVIC là 183 tỷ đồng và lợi nhuận sau thuế đạt 8,2 tỷ đồng. Con số này chưa phải là lớn trong ngành bảo hiểm những đã thể hiện được khả năng tiếp cận thị trường nhanh và hiệu quả của SVIC. Kết quả của 6 tháng đầu năm 2010 đã chứng minh rất rõ điều này: doanh thu 170 tỷ đồng (tăng 202% so với cùng kỳ), lợi nhuận 12 tỷ đồng. Những kết quả của SVIC trong 2 năm qua không thể đạt được bằng quyết tâm không thôi mà phải kết hợp với thực lực và xây dựng được chiến lược đúng đắn.

1.3.1.3 Tập đoàn bảo hiểm AIG

AIG là Tập đoàn Quốc tế Mỹ, tập đoàn hàng đầu thế giới về bảo hiểm và dịch vụ tài chính, là tổ chức bảo hiểm quốc tế hàng đầu hoạt động trên hơn 130 quốc gia và vùng lãnh thổ. Các công ty thành viên của tập đoàn AIG phục vụ các khách hàng thương mại, các tổ chức và cá nhân trên mọi lĩnh vực dịch vụ bảo hiểm tài sản, bảo hiểm trách nhiệm và con người với mạng lưới rộng khắp mà không công ty bảo hiểm nào có được. Ngoài ra, các công ty trong tập đoàn AIG còn là các nhà cung cấp dịch vụ hưu trí, dịch vụ tài chính và quản lý tài sản hàng đầu thế giới. Cổ phiếu của AIG được niêm yết tại thị trường chứng khoán New York, Ireland, và Tokyo.

Trụ sở chính: 70 Pine Street, New York, NY 10270

- Chiến lược phát triển của AIG

Mục tiêu phát triển của AIG là trở thành nhà cung cấp bảo hiểm và dịch vụ tài chính được thế giới lựa chọn trước nhất. AIG sẽ tạo ra và mang đến cho các khách hàng, đồng nghiệp, đối tác và cổ đông những giá trị không gì sánh bằng, cũng như đóng góp vào sự phát triển của những cộng đồng phồn vinh và bền vững.

Năm 2006 với tổng tài sản đạt hơn 960 tỉ USD, và AIG được tạp chí Forbes danh tiếng bầu chọn ở vị trí thứ 4 trong 2.000 tập đoàn kinh tế hùng mạnh nhất toàn cầu. AIG đạt tiêu chuẩn vàng trong ngành bảo hiểm và là công ty dẫn đầu về tiêu chuẩn chất lượng cao trong mọi lĩnh vực.

Tuy nhiên, năm 2008 tổng số lỗ của AIG gần 100 tỷ USD, điều vẫn không nhiều người hiểu được là làm thế nào mà một ông vua vô song trong ngành bảo hiểm, một gã khổng lồ với 7,4 triệu công ty con tại hơn 130 quốc gia và khu vực lại có thể thất bại thảm hại như vậy.

Như là công thức của mọi tai họa và thất bại, trước khi tai họa ập đến, thì hoạt động của các sản phẩm tài chính là một câu chuyện thành công tại AIG. Công ty này đã không ngừng phát triển thị trường các sản phẩm tài chính. Bộ phận sản phẩm tài chính đã phát triển từ chỗ chỉ có 13 nhân viên lên đến hơn 400 nhân viên năm 2005 và ký được các hợp đồng giao dịch trị giá hàng trăm tỷ USD. Đến cuối năm 2007 trở lại đây, tai họa đã ập đến.

Sự thất bại của AIG không phải xuất phát từ hoạt động kinh doanh bảo hiểm truyền thống của AIG mà chính là từ những giao dịch phái sinh trên thị trường bảo hiểm của AIG. Trong đó, giao dịch rủi ro nhất được gọi là các giao dịch tín dụng hoán đổi (credit default swaps) với giá trị lên đến 62 nghìn tỷ USD trên thị trường. CDS là một sản phẩm bảo hiểm tài chính phái sinh mà người mua bảo hiểm có thể được đền bù trong trường hợp một người nợ tiền mình không có khả năng hoàn trả. Điều nguy hiểm ở chỗ, CDS có thể được sử dụng làm công cụ đầu cơ. AIG càng giao dịch nhiều CDS thì thu nhập từ phí dịch vụ càng nhiều.

Song từ nửa cuối năm 2007, cùng với sự sụp đổ của thị trường nhà đất, nhiều khách hàng vay tiền mua nhà không có khả năng chi trả và buộc các ngân hàng phải thu nhà của khách hàng để siết nợ. Các ngân hàng càng thu nhà để siết nợ thì càng làm cho giá nhà đất sụt giảm thảm hại do lượng nhà này càng khó tiêu thụ.

Đương nhiên, AIG với tư cách là tổ chức nhận bảo hiểm CDS đối với các khoản cho vay của các ngân hàng này, phải chịu tổn thất rất nhiều. Hãy làm một phép tính đơn giản. Khi giá nhà giảm từ 200 nghìn USD xuống còn 150 nghìn USD thì cũng có nghĩa là AIG phải chịu lỗ 50 nghìn USD vì AIG là người bảo hiểm các khoản lỗ đó cho các ngân hàng.

1.3.2 Bài học kinh nghiệm

Kết quả của nghiên cứu cho thấy: Sự sụp đổ dây chuyền của hàng loạt những tập đoàn như Washington Mutual, Wachovia, Lehman Brothers, AIG, Bear Stearns, Merrill Lynch hay rất nhiều các tổ chức khác đều sớm bắt nguồn từ các chiến lược sai lầm mà đáng lẽ họ cần phải tuyệt đối tránh.

AIG (American International Group – Tập đoàn Bảo hiểm lớn nhất tại Hoa Kỳ) cung cấp dịch vụ bảo hiểm khả năng vỡ nợ tín dụng (credit-default insurance) cho các chứng khoán đảm bảo bằng tài sản thế chấp, trong khi họ gần như không hiểu biết gì về nó. Từ việc nghiên cứu một số chiến lược kinh doanh cũng như kết quả kinh doanh mà các doanh nghiệp đạt được có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm như sau:

Những chiến lược sai lầm có thể không chờa bất kỳ một công ty lớn hay bất kỳ một con người khôn khéo, sắc sảo nào. Khi xây dựng chiến lược cho mình thì các công ty không những chỉ căn cứ vào vị thế của công ty mà còn phải nghiên cứu kỹ về sản phẩm mới trước khi quyết định đưa ra thị trường. Các doanh nghiệp ngay cả khi có nguồn nhân lực tương đối dồi dào vẫn cần phải thận trọng với những quan điểm nắm bắt thời cơ ngắn hạn trong kinh doanh.

Không chỉ có những doanh nghiệp lớn mới có thể phát triển tốt trên thị trường mà những doanh nghiệp nhỏ mới ra nhập thị trường vẫn có thể phát triển bền vững nếu như họ xây dựng được cho mình những mục tiêu đúng đắn.

Các doanh nghiệp khi thực hiện đa dạng hóa kinh doanh ra ngoài sản phẩm cốt lõi của mình để cố tận dụng những cơ hội ngắn hạn sẽ phải gánh chịu những rủi ro lớn do đó các doanh nghiệp cần phải lựa chọn được ngành kinh doanh cốt lõi dựa trên năng lực cốt lõi và kỹ năng chuyên môn là chìa khóa cho sự phát triển doanh nghiệp bền vững

Ở thị trường Việt Nam, ngày càng có nhiều các công ty bảo hiểm ra đời do đó các công ty Bảo Việt và SVIC tuy đã gặt hái được nhiều thành công trong kinh doanh nhưng không ai nói trước được điều gì và thực tế cho thấy rằng đang có một sự bất ổn đã và đang diễn ra trong nội bộ ngành, đặc biệt là lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ. Các doanh nghiệp cạnh tranh không phải bằng chất lượng dịch vụ mà chủ yếu bằng việc đua nhau hạ phí bảo hiểm, trả hoa hồng trái quy định và không đúng đối tượng. Có nhiều doanh nghiệp hạ phí, mở rộng quyền lợi bảo hiểm mà không tính đến hiệu quả kinh doanh. Trong tương lai khi xây dựng chiến lược kinh doanh các công ty bảo hiểm cần chú ý các vấn đề sau:

Cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường là tất yếu. Sử dụng chiến lược giảm phí bảo hiểm (trừ những nghiệp vụ bắt buộc với tỷ lệ phí tối thiểu) để cạnh tranh là chuyện riêng của mỗi doanh nghiệp (chủ doanh nghiệp sẽ tự biết cân nhắc điều này) nhưng dù gì đi nữa vẫn phải đảm bảo uy tín của bản thân doanh nghiệp và của cả ngành bảo hiểm, vì đó là văn hóa kinh doanh, là đạo đức nghề nghiệp của người làm bảo hiểm. Các doanh nghiệp phải thực hiện nghiêm những chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp thể hiện qua mối quan hệ giữa các doanh nghiệp bảo hiểm với nhau (cạnh tranh lành mạnh, có văn hóa, tương trợ nhau), mối quan hệ giữa doanh nghiệp với khách hàng (giữ chữ tín, đảm bảo dịch vụ - quan trọng nhất là việc giải quyết khiếu nại bồi thường vì đây là cơ sở để khách hàng cảm nhận về lợi ích của bảo hiểm) và mối quan hệ trong nội bộ của doanh nghiệp (cạnh tranh giảm chân nhau trong nội bộ doanh nghiệp). Muốn được như vậy, bản thân mỗi doanh nghiệp phải có cơ chế để nhân viên có ý thức thực hiện đúng đạo đức nghề nghiệp, bên cạnh đó Nhà nước cũng phải có chế tài nghiêm để xử lý những trường hợp vi phạm, có tác dụng răn đe mạnh mẽ.

Xây dựng “chiến lược đại dương xanh” ở mỗi doanh nghiệp, nghĩa là mỗi doanh nghiệp tự tạo cho mình mảng thị trường mới. Mảng thị trường mới này có thể xuất phát từ:

- Cung cấp những loại hình bảo hiểm mới ra thị trường: chưa từng có, hoặc kết hợp những cái đã có thành một cái mới, hoặc sửa đổi cái đang có thành cái mới.

- Tiếp cận và hình thành nhóm khách hàng mới: những nhóm khách hàng mà trước đây chưa tham gia, hoặc có tham gia nhưng nay tham gia thêm sản phẩm khác.
- Gia tăng dịch vụ khách hàng, tạo ra sự khác biệt mới lạ trong việc cung cấp dịch vụ để thu hút khách hàng như: công nghệ thông tin hóa quy trình giao dịch, gia tăng giá trị cảm nhận của khách hàng khi khách hàng giao dịch trực tiếp với doanh nghiệp, những lợi ích gián tiếp từ việc tham gia bảo hiểm v.v...

Yếu tố con người luôn là yếu tố quan trọng trong việc giải quyết mọi vấn đề. Nếu mỗi doanh nghiệp bảo hiểm (thực ra là những người làm trong ngành bảo hiểm không phân biệt vị trí, chức vụ) luôn chủ động tìm ra cho mình một mảng thị trường mới, thực hiện đúng những chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp cũng như chức trách nhiệm vụ của mình, thì bài toán cạnh tranh về phí bảo hiểm của thị trường hiện nay không phải không có lời giải.

Trong Chương 1, có thể thấy vấn đề xây dựng chiến lược kinh doanh của mỗi doanh nghiệp bảo hiểm là rất quan trọng, nó quyết định đến sự phát triển của doanh nghiệp trong giai đoạn tới, thậm chí nếu lựa chọn xây dựng và thực hiện một chiến lược sai lầm có thể gây hiệu quả vô cùng nghiêm trọng.

Vì thế, việc nghiên cứu chiến lược kinh doanh của PVI trong thời gian qua thực sự là một vấn đề cấp thiết, cần được quan tâm để rút ra được những bất cập trong quá trình xây dựng cũng như triển khai thực hiện chiến lược được phân tích, nghiên cứu chi tiết trong Chương 2.

CHƯƠNG 2

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH BẢO HIỂM CỦA PVI

TRONG THỜI GIAN QUA

2.1 Khái quát hoạt động kinh doanh của PVI

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của PVI

Cùng với sự phát triển của nền kinh tế, của khoa học công nghệ nói chung và ngành bảo hiểm nói riêng, Bảo hiểm Dầu khí đã ra đời là một tất yếu khách quan để đáp ứng nhu cầu bảo hiểm của bất kỳ một nhà đầu tư cũng như nhà thầu Dầu khí nào trước những rủi ro luôn rình rập mà không thể lường trước được. Mặt khác, cũng do đặc điểm của ngành Dầu khí là một ngành công nghệ cao, không phải ai cũng dễ dàng nắm bắt được, nên hầu hết các Tập đoàn, các công ty Dầu khí lớn trên thế giới đều thành lập một công ty bảo hiểm trực thuộc để đảm bảo cho hoạt động kinh doanh của chính mình. Các công ty bảo hiểm này phải có đội ngũ cán bộ chuyên viên am hiểu về công nghệ kỹ thuật của ngành Dầu khí với trình độ cao.

Ở Việt Nam trước năm 1996, mặc dù hoạt động thăm dò và khai thác Dầu khí đã tiến hành được một thời gian khá dài, nhu cầu bảo hiểm là rất lớn vì các nhà thầu Dầu khí nước ngoài rất quan tâm vào lĩnh vực khai thác và chế biến dầu và họ sẽ không chấp nhận đầu tư nếu không có công ty bảo hiểm nào đứng ra nhận trách nhiệm bảo hiểm cho hoạt động của họ. Tuy nhiên, năng lực tài chính và kinh nghiệm của các công ty bảo hiểm ở Việt Nam chưa đáp ứng kịp, nên sau khi ký kết hợp đồng bảo hiểm, các công ty này thường phải tái bảo hiểm hầu như toàn bộ hợp đồng ra nước ngoài. Do thế yếu của các doanh nghiệp bảo hiểm trong nước (về uy tín, khả năng tài chính, kinh nghiệm bảo hiểm) làm cho hàng năm chúng ta mất một nguồn thu ngoại tệ rất lớn trong khi đang kêu gọi đầu tư từ nước ngoài vào Việt Nam (khoảng từ 15 triệu USD đến 17 triệu USD) điều đáng nói là dịch vụ bảo hiểm bị chuyển ra nước ngoài trong khi rủi ro và đối tượng bảo hiểm phát sinh trên lãnh thổ Việt Nam.

Những lý do trên đã đặt ra một nhu cầu là phải thành lập một Công ty bảo hiểm của ngành Dầu khí chịu trách nhiệm bảo hiểm cho những dự án của ngành và nền kinh tế. Trên cơ sở Nghị định 38/NĐ-CP ngày 30 tháng 5 năm 1995 phê chuẩn Điều lệ tổ

chức và hoạt động của Tổng công ty Dầu khí Việt Nam và Nghị định 100/NĐ-CP ngày 18 tháng 12 năm 1993 về kinh doanh bảo hiểm, ngày 23 tháng 1 năm 1996 Hội đồng Bộ Trưởng (nay là Chính phủ) đã ký Quyết định 12/QĐ/HĐBT thành lập Công ty bảo hiểm Dầu khí Việt Nam. Từ đây Bảo hiểm Dầu khí chính thức đi vào hoạt động với tư cách Công ty Bảo hiểm trực thuộc Tổng công ty Dầu khí Việt Nam.

- Năm 1996 thành lập Công ty Bảo hiểm Dầu khí Việt Nam với vốn điều lệ 20 tỷ đồng (ban đầu là công ty nhà nước)
- Năm 1998 đạt doanh thu trên 100 tỷ;
- Thu xếp thành công các chương trình bảo hiểm lớn sau vụ khủng bố 11/09/2001 tại Mỹ;
- Năm 2001 doanh thu đạt xấp xỉ 200 tỷ đồng, được nhận bằng khen của Thủ tướng Chính phủ;
- Năm 2002 đạt doanh thu xấp xỉ 500 tỷ đồng. Thu xếp thành công chương trình Tái bảo hiểm năng lượng cố định với thị trường London. Được 02 tổ chức là DNV và Quacert cấp chứng chỉ quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000 và được nhận cờ “Đơn vị dẫn đầu phong trào thi đua” của Thủ tướng Chính phủ;
- Năm 2003 đạt doanh thu trên 500 tỷ đồng. Ngày 18/11/2003 Thủ tướng Chính phủ quyết định Bảo hiểm Dầu khí Việt Nam là một trong 8 công ty thành viên 100% vốn của Petrovietnam quản lý;
- 2004 đạt doanh thu trên 600 tỷ đồng và nhận được Huân chương Lao động Hạng III;
- Năm 2005 đạt doanh thu trên 790 tỷ đồng (gấp đôi giai đoạn 1996-2000) và nhận được Giải thưởng Sao vàng đất Việt;
- Năm 2006 đạt doanh thu trên 1.300 tỷ đồng, là năm đầu tiên PVI vượt qua mốc 1.000 tỷ đồng doanh thu;
- Cuối năm 2006 tiến hành cổ phần hóa doanh nghiệp (theo Quyết định số 2486/QĐ-DKVN ngày 06/09/2006 của Chủ tịch HĐQT Tổng Công ty Dầu khí Việt

Nam về việc Triển khai thực hiện cổ phần hóa Công ty Bảo hiểm Dầu khí). PVI đã thực hiện rất thành công và nộp về cho Nhà nước hơn 2.000 tỷ đồng;

- Tháng 3/2007: cổ phần hoá và trở thành công ty cổ phần
- Tháng 8/2007: Niên yết trên Sở giao dịch Hà Nội
- Năm 2007 đạt doanh thu trên 2.000 tỷ đồng. Nhận được Giải thưởng Sao vàng đất Việt. Tăng vốn điều lệ từ 500 tỷ đồng lên 1.000 tỷ đồng;
- Năm 2008 đạt doanh thu trên 2.700 tỷ đồng. Nhận giải thưởng Sao Vàng Đất Việt;
- Năm 2009 vượt qua mốc Doanh thu 3.000 tỷ đồng, hoàn thành vượt mức kế hoạch doanh thu của năm là 3.566 tỷ đồng. Nhận giải thưởng Sao Vàng Đất Việt. Nhà nước trao tặng Huân chương Lao động Hạng II;
- Năm 2010 được tổ chức xếp hạng tín nhiệm toàn cầu A.M. Best xếp hạng năng lực tài chính ở mức B+ (Tốt) và mức độ tín nhiệm của tổ chức phát hành ở mức “bbb-“ cho PVI. Vinh dự nhận giải thưởng “DN Bảo hiểm của năm 2010” do tạp chí World Finance trao tặng. Đoạt giải thưởng "Sao Vàng đất Việt 2010" năm thứ tư liên tiếp và được xếp trong danh sách Top100 Thương hiệu Việt Nam;
- Năm 2010 vượt qua mốc Doanh thu 4.000 tỷ đồng, vốn điều lệ đạt 1.600 tỷ đồng. PVI đã chính thức ký hợp đồng mua bán cổ phần chiến lược và hợp tác chiến lược với Quỹ đầu tư Oman (OIF). Tiến hành thành công Đại hội Đại biểu Đảng Bộ, Công Đoàn và Đoàn Thanh niên PVI.

Như vậy, qua các mốc thời gian đã thấy được sự phát triển vượt bậc của PVI trong suốt quá trình kể từ những ngày đầu thành lập đến năm 2010, và để tiếp tục phát triển bền vững trong thời gian tới thì Công ty sẽ phải có những chiến lược kinh doanh đúng đắn.

2.1.2 Các nguồn lực của PVI

2.1.2.1 Nguồn nhân lực

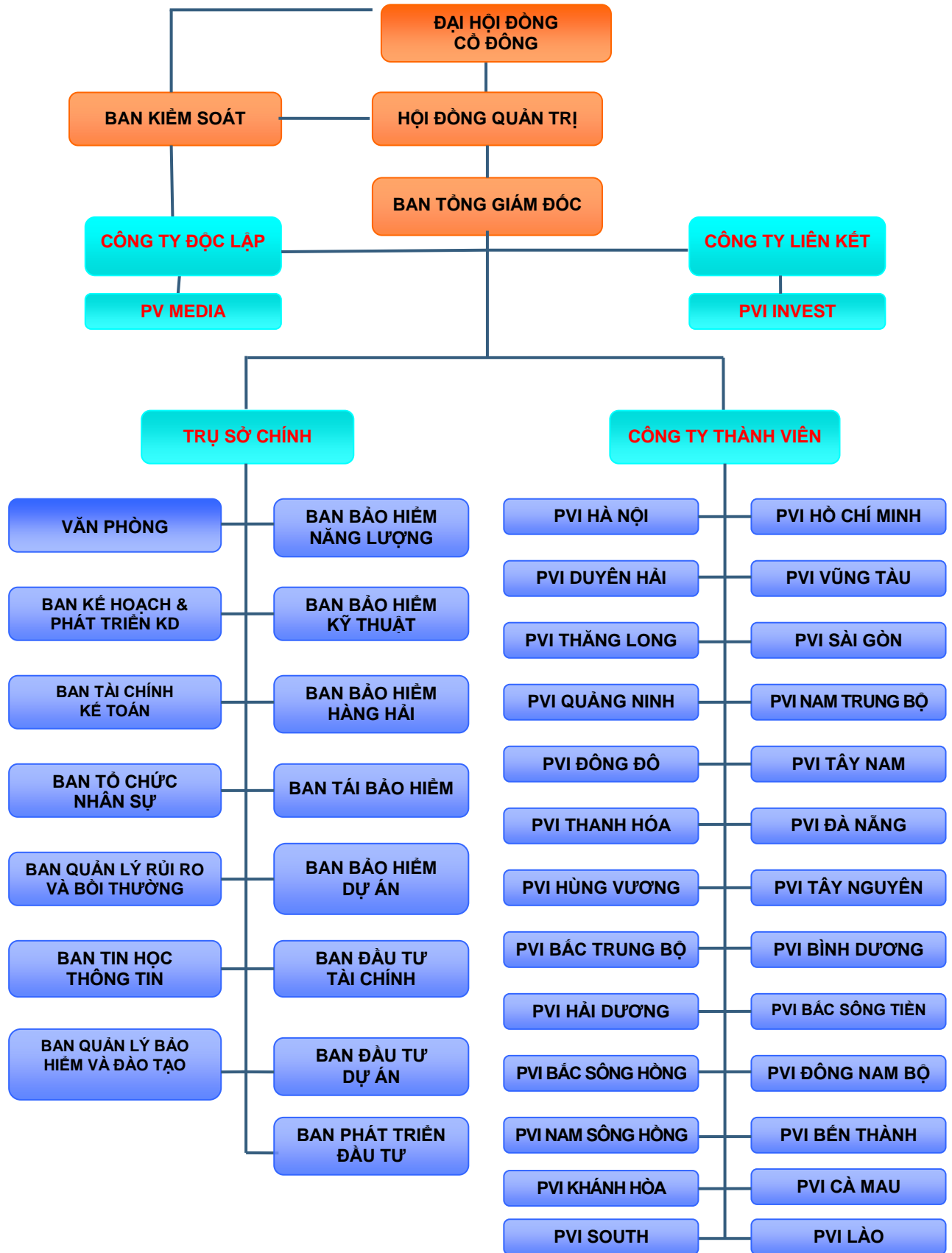
PVI được tổ chức theo mô hình chức năng mỗi bộ phận trong bộ máy của Công ty đảm nhận những chức năng khác nhau thể hiện sự chuyên môn hoá trong phân công

lao động cũng như cơ cấu tổ chức của Công ty, điều này giúp cho cán bộ nhân viên trong Công ty có khả năng tập trung chuyên sâu vào lĩnh vực công tác của mình, nâng cao năng lực công tác, phát huy hiệu quả kinh doanh của Công ty.

PVI có trên 1500 người lao động có trình độ chuyên môn, được đào tạo chuyên sâu, am hiểu về mọi lĩnh vực kinh doanh bảo hiểm và các lĩnh vực kỹ thuật có liên quan đến bảo hiểm tại các trường đại học uy tín trong và ngoài nước (Anh, Mỹ, Úc, Hà Lan, Pháp...).

Trong hoạt động cũng như định hướng phát triển, PVI luôn đặt yếu tố nhân lực lên vị trí quan trọng hàng đầu. Hàng năm PVI cử một số lượng lớn người lao động đi đào tạo dài hạn, chuyên sâu tại các trung tâm đào tạo bảo hiểm có uy tín trên thế giới như Học Viện Bảo Hiểm Hoàng Gia Anh, Học Viện Bảo Hiểm Malaysia.

Công ty được quản lý bởi Hội đồng quản trị và được điều hành bởi Giám đốc. Dưới sự điều hành của giám đốc còn có các phòng, ban, các công ty thành viên giúp việc cho giám đốc, chịu trách nhiệm trước Giám đốc về các nhiệm vụ được giao việc và việc phân rõ chức năng nhiệm vụ của từng phòng ban đã giúp các ban phối hợp với nhau rất chặt chẽ tạo nên một khối đoàn kết thống nhất từ Ban lãnh đạo xuống từng chuyên viên.



Hình 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức của Công ty

(Nguồn: Hồ sơ năng lực của PVI)

2.1.2.2 Nguồn tài chính

Đảm bảo sức mạnh khi hội nhập với thị trường quốc tế sau khi Việt Nam gia nhập WTO, đồng thời đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao của khách hàng trong và ngoài nước, PVI luôn đặt mục tiêu nâng cao năng lực tài chính là ưu tiên hàng đầu.

Bảng 2.1: Các chỉ tiêu tài chính chủ yếu của PVI năm 2009 (cho đến 31/12/2009)

Đơn vị: tỷ đồng

STT	Chỉ tiêu	Giá trị	Vị thế trên thị trường
1	Vốn điều lệ	1.600	Đứng đầu thị trường bảo hiểm VN
2	Vốn chủ sở hữu	2.427	Đứng đầu thị trường bảo hiểm VN
3	Tổng tài sản	5.922	Đứng đầu thị trường bảo hiểm VN
4	Doanh thu	3.566	Đứng thứ hai thị trường bảo hiểm VN
5	Lợi nhuận sau thuế	198	Đứng thứ hai thị trường bảo hiểm VN
6	Quỹ dự phòng nghiệp vụ	889	Đứng thứ hai thị trường bảo hiểm VN

(Nguồn: Báo cáo tài chính của PVI năm 2009)

Với năng lực tài chính vững mạnh, PVI đã tập trung đầu tư vào các công trình lớn của ngành dầu khí như: tàu chứa dầu, dự án khí thấp áp, các ngân hàng, kinh doanh chứng khoán và các lĩnh vực kinh doanh khác có hiệu quả kinh tế cao như đầu tư tài chính, đầu tư bất động sản, truyền thông và chứng khoán.

Ngày 11 tháng 3 năm 2010, tại Hà Nội - PVI đã chính thức công bố đánh giá xếp hạng tín nhiệm tài chính của A.M. Best - tổ chức xếp hạng tín nhiệm tài chính hàng đầu thế giới.

Theo kết quả xếp hạng của A.M. Best, hạng mức tín nhiệm tài chính của PVI đạt mức B+ (năng lực tài chính vững mạnh) và chỉ số tín nhiệm cho nhà phát hành đạt mức “bbb-” (công ty duy trì được khả năng thực hiện các cam kết tài chính tốt).

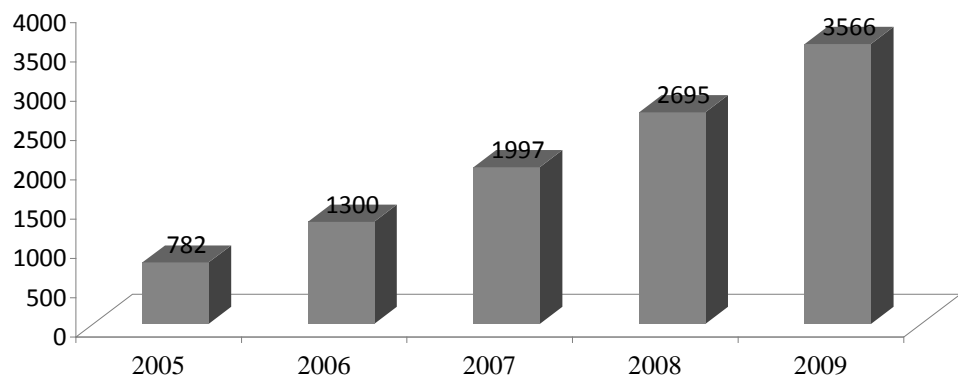
Mức xếp hạng B+ của A.M. Best cho PVI có thể được nhìn nhận tương đương với mức BBB (năng lực tài chính tin cậy) của Standard & Poor's, một tổ

chức xếp hạng tín nhiệm tài chính nổi tiếng toàn cầu. Kết quả xếp hạng của PVI được A.M. Best và các chuyên gia trong lĩnh vực xếp hạng đánh giá cao bởi trong bối cảnh xếp hạng quốc gia của Việt Nam theo đánh giá của Standard & Poor's là BB-, PVI đã đạt được hạng mức tín nhiệm cao hơn, tương đương mức BBB của tổ chức này.

Hiện tại, PVI là doanh nghiệp duy nhất trong lĩnh vực Bảo hiểm - Tài chính của Việt Nam được một tổ chức quốc tế xếp hạng tín nhiệm tài chính và đạt được mức B+. Đại diện của tổ chức xếp hạng quốc tế A.M. Best cho rằng thị trường bảo hiểm Việt Nam có thể tự hào về thành tích này của PVI và tiền lệ tốt đẹp mà PVI đang tạo ra, việc PVI đạt được xếp hạng tín nhiệm tài chính quốc tế mức B+ (Tốt) đánh dấu bước ngoặt quan trọng trong sự phát triển không chỉ của PVI nói riêng mà còn của thị trường bảo hiểm Việt Nam nói chung.

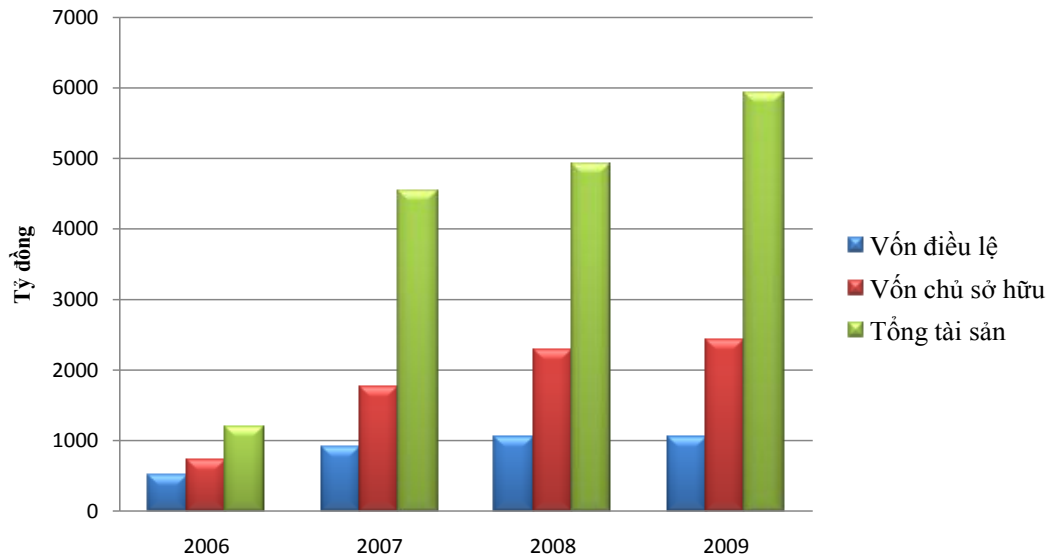
Tất cả nhằm hướng tới mục tiêu đưa PVI trở thành nhà bảo hiểm và tái bảo hiểm có tầm cỡ trong khu vực, tương lai xa hơn là một định chế Bảo hiểm - Tài chính có thương hiệu quốc tế.

Tỷ đồng



Hình 2.2: Biểu đồ tăng trưởng doanh thu của PVI giai đoạn 2005-2009

(Nguồn: Hồ sơ năng lực của PVI)



Hình 2.3: Biểu đồ tăng trưởng vốn của PVI giai đoạn 2006-2009

(Nguồn: Hồ sơ năng lực của PVI)

Như vậy, chỉ sau 15 năm thành lập PVI đã có một tiềm lực tài chính hùng hậu từ vốn điều lệ, vốn chủ sở hữu đã đứng đầu thị trường bảo hiểm Việt Nam, điều này rất quan trọng ảnh hưởng đến mức giữ lại của một công ty bảo hiểm góp phần nâng cao sự cạnh tranh so với các công ty bảo hiểm khác.

2.1.3 Tình hình hoạt động kinh doanh của PVI

2.1.3.1 Ngành nghề kinh doanh:

PVI mới chỉ hoạt động trong lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ bao gồm:

- **Kinh doanh bảo hiểm gốc**
 - + Bảo hiểm năng lượng
 - + Bảo hiểm hàng hải
 - + Bảo hiểm kỹ thuật
 - + Bảo hiểm tài sản
 - + Bảo hiểm hàng không
 - + Bảo hiểm trách nhiệm
 - + Bảo hiểm con người

- + Bảo hiểm xe cơ giới
- + Bảo hiểm khác
- **Kinh doanh tái bảo hiểm**
 - + Nhượng tái bảo hiểm
 - + Nhận tái bảo hiểm
- **Hoạt động đầu tư**
 - + Kinh doanh giấy tờ có giá
 - + Kinh doanh bất động sản
 - + Góp vốn vào các doanh nghiệp khác
 - + Cho vay vốn

2.1.3.2 Kết quả hoạt động kinh doanh trong giai đoạn 2005- 2009

Hoạt động sản xuất kinh doanh của PVI trong những năm gần đây đạt kết quả tốt. Trong giai đoạn từ năm 2005 – 2009, doanh thu từ hoạt động kinh doanh bảo hiểm của PVI không ngừng tăng lên. Kết quả kinh doanh bảo hiểm của PVI được thể hiện trong Bảng 2.2

Bảng 2.2: Tốc độ tăng trưởng phí bảo hiểm gốc và thị phần của PVI giai đoạn 2005-2009

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	2005	2006	2007	2008	2009
1	Doanh thu BH gốc	Tỷ đồng	710	1163	1650	2020	2770
2	Tăng trưởng	%	-	63,80	41,87	22,42	37,13
3	Thị phần trên thị trường bảo hiểm phi nhân thọ	%	12,95	18,31	19,74	18,57	20
4	Lợi nhuận sau thuế	Tỷ đồng	28,89	44,03	249,96	171,70	198,32
5	Vốn điều lệ	Tỷ đồng	500	500	847,98	1.035	1.035

(Nguồn: Hiệp hội bảo hiểm Việt Nam và Báo cáo tài chính của PVI)

Năm 2006, doanh thu phí bảo hiểm của PVI tăng 63,8% so với năm 2005, thị phần trên thị trường bảo hiểm phi nhân thọ cũng tăng lên chiếm 18,31%. Năm 2006 là một năm khá thành công đối với PVI, công ty đã có được sự tín nhiệm từ phía

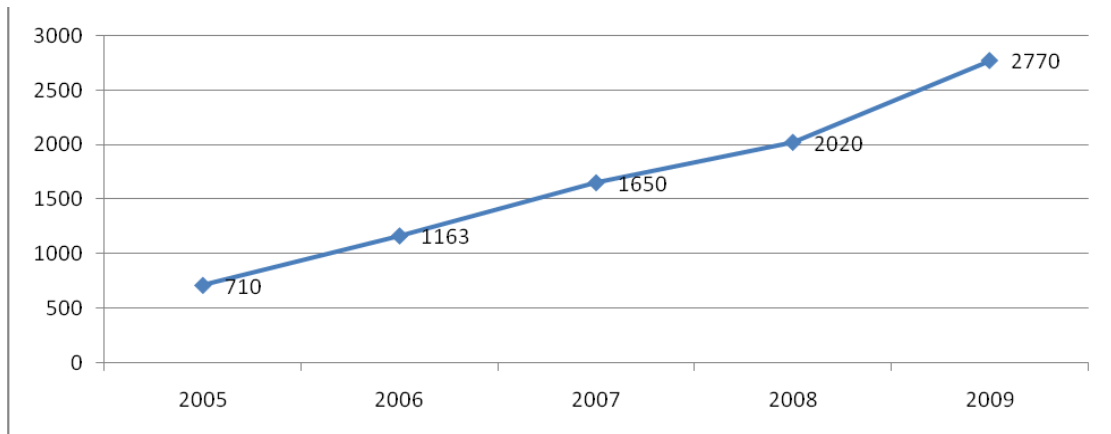
khách hàng, đã ký kết được những hợp đồng bảo hiểm với những khách hàng lớn như Tổng Công ty Hàng hải Việt Nam với hợp đồng bảo hiểm tàu; cho PMU Thăng Long, PMU 2, Nhà máy xi măng Bim Sơn, Thủy điện Đồng Nai 3, Dự án Trung tâm Thương mại Dầu khí với hợp đồng bảo hiểm công trình và CAVICO Việt Nam với hợp đồng bảo hiểm máy móc thiết bị.

Đến năm 2007 theo đà phát triển của năm 2006 đồng thời PVI đã tiến hành chuyển đổi mô hình từ Công ty sang Tổng Công ty với vốn điều lệ 500 tỷ đồng vào đầu năm 2007, Công ty được niêm yết trên sàn chứng khoán đã tạo cho PVI sức bật mạnh mẽ, PVI đã đạt được 2020 tỷ đồng doanh thu phí bảo hiểm tăng 41,87% so với năm 2006 và có lợi nhuận sau thuế là 249 tỷ đồng tăng hơn 400% so với năm 2006. Hầu hết các nghiệp vụ bảo hiểm đều có sự tăng trưởng về doanh thu, tăng mạnh nhất là nghiệp vụ bảo hiểm Tài sản, Bảo hiểm xây dựng lắp đặt. Đến cuối năm 2007, vốn điều lệ của PVI lại điều chỉnh tăng lên 847 tỷ đồng.

Năm 2008 tuy Việt Nam bị ảnh hưởng bởi cuộc khủng hoảng tài chính trên thế giới và trên thị trường bảo hiểm có thêm một vài Công ty Bảo hiểm mới thành lập nhưng PVI vẫn đạt được doanh thu phí bảo hiểm tăng 22,42% so với năm 2007, tuy vậy PVI vẫn tiến hành tăng vốn điều lệ của mình lên 1.035 tỷ đồng.

Đến năm 2009, PVI đã nâng thị phần của mình trên thị trường bảo hiểm phi nhân thọ lên mức 20%, tăng 37,13% so với năm 2008 trong hoạt động kinh doanh bảo hiểm với lợi nhuận sau thuế là 198 tỷ đồng tăng 15% so với năm 2008.

Đơn vị: tỷ đồng

**Hình 2.4: Doanh thu của PVI giai đoạn 2005- 2009**

(Nguồn: Hiệp hội bảo hiểm Việt Nam)

Nhìn vào Hình 2.4, ta thấy giai đoạn 2005- 2009 doanh thu phí bảo hiểm của PVI có xu hướng gia tăng qua các năm, và tăng không đều. Nguyên nhân là do thị trường bảo hiểm Việt Nam vẫn còn bị ảnh hưởng quá lớn tới nền kinh tế thế giới.

- **Hoạt động kinh doanh bảo hiểm gốc:**

- + Hoạt động kinh doanh bảo hiểm tiếp tục phát triển, Công ty Bảo hiểm Dầu khí tiếp tục duy trì vị thế trên thị trường bảo hiểm Việt Nam.

- + Luôn giữ vững và tạo điều kiện kinh doanh ổn định đối với các dịch vụ trong ngành, thu xếp và cấp đơn BH cho 100% các dự án dầu khí triển khai tại VN. Thu xếp chương trình tái tục bảo hiểm, bảo đảm an toàn cho tài sản của các đơn vị trong ngành như VSP, PV Gas, Dự án Nhà máy Lọc dầu Dung Quất; bảo hiểm tàu cho PV Trans...

- + Tích cực triển khai dịch vụ bảo hiểm ngoài ngành dầu khí, triển khai được nhiều dịch vụ bảo hiểm cho các dự án xây dựng lắp đặt như các dự án thủy điện Huội Quảng - Bản Chát, thủy điện Đồng Nai, thủy điện Sơn La...; dự án nhiệt điện Quảng Ninh, nhiệt điện Sơn Động, dự án Trung tâm Hội nghị Quốc gia, dự án cầu Cần Thơ, xây dựng nút giao thông Ngã Tư Sở, dự án xây dựng Nhà máy Xi măng Bỉm Sơn....

- ***Hoạt động tái bảo hiểm:***

+ Công ty Bảo hiểm Dầu khí những năm qua đã tăng cường hoạt động kinh doanh tái bảo hiểm. Các đơn phải thu xếp tái tạm thời được tiến hành kịp thời đảm bảo cấp đơn đúng hạn.

+ Công ty Bảo hiểm Dầu khí coi việc nhận tái bảo hiểm cũng quan trọng như công tác khai thác trực tiếp để mở rộng kinh doanh và tăng tỉ trọng giữ lại tại Công ty. Hiện nay hoạt động nhận tái bảo hiểm đã đi vào chiều sâu, các dịch vụ nhận tái bảo hiểm đều được đánh giá rủi ro trước khi nhận tái và khai thác hiệu quả.

- ***Hoạt động đầu tư:***

+ Hiện nay, công ty đã thực hiện được kế hoạch dòng tiền một cách khoa học theo đúng quy trình ISO về quản lý đầu tư tài chính, sử dụng hiệu quả đồng tiền nhàn rỗi, huy động tối đa tiền vào đầu tư đồng thời vẫn đảm bảo nhu cầu chi tiêu thường xuyên của các đơn vị trong Công ty, nhờ vậy tiền lãi thu được từ các nguồn tiền tạm thời nhàn rỗi của Công ty đạt được rất đáng kể.

+ Công ty đã triển khai đầu tư vào nhiều dự án có hiệu quả như: Dự án Cáp treo Chùa Hương, tài trợ vốn cho Vosco để mua tàu Dionisos, thu xếp việc vay vốn cho dự án đầu tư tàu FSO của KNOC....

+ Công tác đầu tư chứng khoán và tham gia góp vốn cổ phần: Công ty Bảo hiểm Dầu khí thường xuyên theo dõi sự biến động của thị trường chứng khoán để lựa chọn danh mục cổ phiếu đầu tư hợp lý; thực hiện giao dịch kỳ hạn trái phiếu chính phủ bước đầu mang lại hiệu quả. Tuy nhiên, do thị trường tiền tệ trong nước có nhiều biến động, giá vàng trong nước tăng đột biến vào những tháng cuối năm làm ảnh hưởng đến tình hình đầu tư tiền gửi bằng USD.

2.1.3.3 Đánh giá kết quả kinh doanh

- ***Những thành công nổi bật***

Sau hơn 10 năm hoạt động, PVI đã có những bước phát triển vượt bậc, với vốn điều lệ 851 tỷ đồng, doanh thu năm 2006 đạt 1.300 tỷ đồng và hiện thứ hai về thị phần thị trường bảo hiểm phi nhân thọ và tiếp tục giữ vững vị trí đứng đầu lĩnh vực bảo hiểm công nghiệp.

Trong 5 năm đầu thành lập, PVI đã duy trì và củng cố hoạt động của mình với tổng doanh thu đạt 514 tỷ đồng, nộp ngân sách nhà nước trên 48 tỷ đồng và 30 tỷ đồng lợi nhuận, đây là giai đoạn Công ty tập trung gây dựng cơ sở vật chất và đào tạo đội ngũ nhân viên của mình.

Năm 2001, thị trường bảo hiểm có nhiều biến động lớn, hàng loạt các biến động lớn do thiên tai, khủng bố, khủng hoảng kinh tế khu vực, ... Với bản lĩnh và chiến lược kinh doanh hợp lý, PVI đã khẳng định được vị thế của mình: doanh thu đạt 187 tỷ đồng tăng 167% so với năm 2000, các nhà bảo hiểm và môi giới quốc tế nhìn nhận vai trò chủ đạo của PVI trên thị trường bảo hiểm năng lượng Việt Nam. Điển hình là việc PVI đã thu xếp bảo hiểm an toàn, cấp đơn bảo hiểm đạt tiêu chuẩn quốc tế cho tài sản, hoạt động của Xí nghiệp liên doanh dầu khí Vietsopetro. Năm 2002, PVI đã tận dụng lợi thế thương hiệu và năng lực tài chính của mình để vươn lên thống lĩnh thị trường ở lĩnh vực bảo hiểm hàng hải và xây dựng lắp đặt.

Từ năm 2005, PVI đã có những bước trưởng thành quan trọng về cung cấp dịch vụ bảo hiểm cho các dự án dầu khí lớn tại nước ngoài và tăng cường nhận tái bảo hiểm từ Triều Tiên, Trung Quốc... Từ đó PVI thành lập các chi nhánh khu vực và phát triển mạng lưới đại lý chuyên nghiệp trên khắp các tỉnh thành trong cả nước. Việc xây dựng và áp dụng hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn chất lượng ISO 9001:2000 từ năm 2002 đến nay đã giúp kiểm soát chặt chẽ quy trình cấp đơn bảo hiểm và kiểm soát nội bộ đảm bảo chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng.

Năm 2006, PVI đã đánh dấu chặng đường 10 năm hình thành và phát triển bằng sự kiện đạt doanh thu 1.000 tỷ vào ngày 26/9/2006 cùng với việc vốn và tài sản được nâng lên đáng kể. Đây là năm quan trọng trong quá trình xây dựng và phát triển thương hiệu Bảo hiểm Dầu khí – PVI và là năm thứ 6 liên tiếp hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ kế hoạch do Tập đoàn giao với tổng doanh thu đạt 1.300 tỷ đồng, nộp ngân sách nhà nước 102 tỷ đồng, lợi nhuận đạt trên 62 tỷ đồng,...

Tháng 9/2006, Bộ Công nghiệp và Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam đã quyết định cổ phần hóa PVI với mục tiêu tăng cường năng lực cạnh tranh và xây dựng PVI trở thành một Tổng công ty cổ phần mạnh trong định chế Tài chính – Bảo hiểm của Tập đoàn. Ngày 12/4/2007 là ngày Tổng công ty cổ phần Bảo hiểm Dầu

khí Việt Nam chính thức ra mắt, đánh dấu sự chuyển mình cho những thành công rực rỡ tiếp theo.

Đến cuối năm 2007, PVI đã tăng vốn lên 1.000 tỷ đồng và lên 2.000 tỷ đồng năm 2010. Thông qua việc tăng vốn, phương án kinh doanh 2007 – 2009 cũng có sự điều chỉnh phù hợp với mức lợi nhuận tăng từ 177 tỷ đồng năm 2007 lên 271 tỷ đồng năm 2009 và tỷ lệ cổ tức tăng từ 12,52% năm 2007 lên 17,1% năm 2009, tăng cường sức mạnh tài chính, chủ động đầu tư vào các dự án của Ngành Dầu khí cũng như các dự án lớn có khả năng sinh lợi cao và xây dựng Tổng công ty cổ phần Bảo hiểm Dầu khí Việt Nam theo mô hình công ty mẹ công ty con.

Với nhiệm vụ được giao và từ những mục tiêu lớn được vạch ra, toàn bộ Ban lãnh đạo và tập thể cán bộ nhân viên đã không ngừng nỗ lực, đưa PVI tiến nhanh đến những thành công đáng kể. Năm 2009 PVI đã đạt doanh thu 3.566 tỷ đồng, vượt hơn 18% so kế hoạch năm và tăng trưởng 32,3% so với năm 2008. Trong năm 2009, PVI cũng đã đạt mức lợi nhuận 220 tỷ đồng, tăng hơn 28% so với năm 2008 và dự kiến chia cổ tức cho cổ đông tỷ lệ 12%, tăng 2% so với kế hoạch ban đầu.

Không chỉ hiện thực hóa thành công bằng những con số doanh thu, lợi nhuận cụ thể kể trên, năm 2009 PVI còn gặt hái được những thành tựu rất đáng tự hào khác trên cả thị trường nội địa lẫn thị trường quốc tế bằng các danh hiệu uy tín như giải thưởng Sao Vàng Đất Việt, Doanh Nhân Asean, Thương hiệu nhân hiệu, Doanh nghiệp hội nhập và phát triển, nằm trong Top 100 thương hiệu hàng đầu của Việt Nam... Tháng 6/2009, PVI đã vinh dự được trao tặng Huân chương Lao Động hạng Nhì.

Quan trọng hơn, PVI hiện được đánh giá là doanh nghiệp bảo hiểm có hệ thống quản trị rủi ro tốt và tiếp tục duy trì là nhà bảo hiểm công nghiệp số một Việt Nam, dẫn đầu trong lĩnh vực bảo hiểm năng lượng với thị phần đạt xấp xỉ 100%, bảo hiểm tài sản - thiệt hại với gần 42% thị phần và bảo hiểm hàng hải với trên 30% thị phần.

Điểm đáng chú ý là cho đến nay, PVI vinh dự được biết đến là doanh nghiệp đầu tiên và duy nhất trong lĩnh vực bảo hiểm, tài chính của Việt Nam đã hoàn thành và có kết quả tích cực trong việc xếp hạng theo các tiêu chuẩn quốc tế của A.M. Best. Với sự kiện này, thương hiệu PVI đã chính thức được quốc tế hóa.

- ***Những hạn chế còn tồn tại***

Công tác quản lý phát triển chưa kịp với tốc độ phát triển hệ thống kinh doanh. Việc kinh doanh của các đơn vị thành viên còn nhiều yếu kém, thiếu nhân sự có chất lượng cao tại các đơn vị thành viên, nên việc bám sát các dự án tại địa phương bị bỏ sót rất nhiều, hoặc có tham gia bảo hiểm chỉ với tư cách là nhà đồng bảo hiểm do đó chưa quảng bá được hình ảnh cũng như thương hiệu của PVI tại các địa phương.

Công tác đầu tư tài chính chưa theo kịp quy mô của vốn và tổng tài sản.

Công tác quản lý của công ty còn nhiều bất cập dẫn đến tình trạng chậm trong việc ra quyết định xử lý thực hiện các hợp đồng trong khi việc cấp đơn bảo hiểm phải tiến hành ngay và luôn đảm bảo an toàn cho dự án của khách hàng.

Như vậy, trong suốt 15 năm phát triển đến nay PVI đã gặt hái được rất nhiều những thành công nhờ sự hỗ trợ rất lớn từ PVN và hơn nữa do PVI đã xác định đúng đắn mục tiêu và con đường mà PVI sẽ phải bước tiếp trong tương lai. Với những hạn chế còn tồn tại hi vọng trong thời gian tới PVI sẽ sớm khắc phục để phát triển bền vững hơn nữa.

2.2 Chiến lược kinh doanh bảo hiểm của PVI trong thời gian qua

Trên thực tế cho đến nay PVI chưa xây dựng được một quy trình chuẩn về công tác xây dựng chiến lược. Kể từ ngày thành lập năm 1996 đến năm 2005, PVI hoạt động chủ yếu theo các mục tiêu xây dựng cho từng năm mà chưa có những chiến lược và giải pháp cụ thể để thực hiện trong tương lai. Nhưng từ năm 2005 Công ty đã bắt đầu chú trọng hơn tới việc xây dựng chiến lược kinh doanh tuy nhiên cũng chỉ dừng ở những kế hoạch dài hạn xây dựng cho khoảng thời gian 5 năm. Dưới đây là chiến lược kinh doanh của PVI cho giai đoạn từ 2005-2010:

2.2.1 Cơ sở hoạch định chiến lược kinh doanh của Công ty

Qua tìm hiểu và phân tích việc xây dựng kế hoạch kinh doanh của Công ty, có thể thấy Công ty lập kế hoạch chiến lược cho giai đoạn 2005-2010 dựa vào các căn cứ sau:

2.2.1.1 Căn cứ vào thực trạng thị trường bảo hiểm

Thị trường bảo hiểm phi nhân thọ thực sự sôi động kể từ sau năm 1993 với phí bảo hiểm tăng với tỷ lệ tăng rất nhanh: từ 1000 tỷ đồng vào năm 1995 tăng lên 3070 tỷ đồng vào năm 2002.

Trong năm 2002 thị trường bảo hiểm phi nhân thọ xuất hiện thêm 2 thành viên mới: công ty bảo hiểm Samsung-Vina, và công ty bảo hiểm Incombank-Asia; nâng tổng số thành viên trên thị trường bảo hiểm phi nhân thọ lên 13 công ty.

Năm 2002 là năm doanh thu bảo hiểm phi nhân thọ đạt tốc độ tăng trưởng cao nhất trong vòng 7 năm trở lại đây, với tốc độ tăng 42.3%. Đầu tư nước ngoài có giảm về vốn nhưng số lượng dự án tăng hơn 34%. Hoạt động đầu khí và thăm dò có nhiều dự án mới. Đây là những yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến sự phát triển của các loại hình bảo hiểm nghiệp vụ như bảo hiểm kỹ thuật, bảo hiểm hàng hóa, bảo hiểm dầu khí.

Một yếu tố khác có tác động rất lớn đến sự tăng doanh thu bảo hiểm phi nhân thọ Việt Nam là xu hướng tăng phí trên thị trường thế giới do ảnh hưởng của cuộc khủng bố 11/09. Các loại hình nghiệp vụ chịu ảnh hưởng nhiều nhất từ thị trường quốc tế là nghiệp vụ bảo hiểm hàng không, dầu khí, và bảo hiểm trách nhiệm dân sự chủ tàu. Những biến động của bảo hiểm hàng không thế giới đã ảnh hưởng trực tiếp đến tình hình bảo hiểm hàng không tại Việt Nam với tổng phí bảo hiểm tăng trên 300 tỷ đồng tăng trên 2 lần so với năm 2001.

Các loại hình nghiệp vụ khác như: bảo hiểm kỹ thuật, bảo hiểm cháy cũng chịu ảnh hưởng một phần do sức ép của thị trường tái bảo hiểm trên thế giới. Các nghiệp vụ bảo hiểm đối nội cũng đạt mức tăng trưởng tương đối khá; bảo hiểm mô tô tăng gần 30%, bảo hiểm con người tăng gần 15%.

Tình hình tổn thất của bảo hiểm phi nhân thọ Việt Nam vẫn ở mức cao, đơn cử một số tổn thất xảy ra như sau: sự cố thiệt hại hệ thống khớp nối tại phao neo đơn số 3 với tàu Ba Vì vào ngày 03/02/2000 với giá trị tổn thất ước tính trên 4,6 triệu USD; vụ tổn thất tàu Tràng An do đâm va với tàu cá ngày 08/07/2000 thiệt hại trên 1,2 triệu USD ... Bên cạnh đó nhiều nghiệp vụ bảo hiểm có tỷ lệ tổn thất đến mức báo động như nghiệp vụ bảo hiểm hàng hóa xuất nhập khẩu có tỷ lệ tổn thất trên 90%, bảo hiểm thân tàu biển trên 80%, bảo hiểm xe cơ giới 60%... và đặc biệt

là vụ cháy tòa nhà ITC đã thực sự là hồi chuông cảnh báo về công tác phòng cháy chữa cháy và cứu hộ ở nước ta.

Trước sự hội nhập của nền kinh tế của Việt Nam vào các tổ chức kinh tế khu vực và thế giới, thị trường bảo hiểm Việt Nam trong tương lai sẽ rất sôi động. Sau đây là một vài kết quả chính mà ngành bảo hiểm Việt Nam đã đạt được sau gần 10 năm mở cửa thị trường:

- Trước hết là đã xây dựng được một hệ thống luật pháp chuyên ngành bảo hiểm: Luật kinh doanh bảo hiểm được Quốc hội thông qua năm 2000, các nghị định và thông tư hướng dẫn thi hành đã được ban hành trong năm 2001. Đặc biệt là việc ban hành Nghị định số 118/2003/NĐ-CP ngày 13/10/2003 của Chính Phủ quy định xử phạt vi phạm hành chính trong lĩnh vực kinh doanh bảo hiểm, Thủ tướng Chính phủ vừa ban hành Quyết định số 175/2003/QĐ-TTg ngày 29/8/2003 về phê duyệt “Chiến lược phát triển thị trường bảo hiểm Việt Nam từ năm 2003 đến năm 2010” đã có hiệu lực từ tháng 9/2003, và Quyết định số 153/2003/QĐ-BTC ngày 22/9/2003 của Bộ Tài Chính về việc ban hành Hệ thống chỉ tiêu giám sát doanh nghiệp bảo hiểm có hiệu lực từ tháng 10/2003 đã làm cho hệ thống pháp lý về kinh doanh bảo hiểm của Việt Nam tương đối hoàn chỉnh. Hệ thống các văn bản pháp quy này là công cụ quan trọng giúp cho việc quản lý thị trường bảo hiểm phát triển an toàn, hiệu quả.

- Tổng doanh thu phí bảo hiểm toàn thị trường tăng bình quân 23%/năm, cơ cấu tỷ trọng doanh thu bảo hiểm trong GDP cũng tăng nhanh từ 0,37% năm 1993 lên 1,3% năm 2002.

- Sự ra đời của Hiệp hội Bảo hiểm Việt Nam bước đầu đã thể hiện được vai trò quan trọng giúp cơ quan quản lý nhà nước trong việc giám sát hoạt động của các doanh nghiệp bảo hiểm, duy trì môi trường cạnh tranh lành mạnh, thúc đẩy sự hợp tác giữa các doanh nghiệp bảo hiểm.

Mặc dù thị trường bảo hiểm có bước phát triển đáng kể, tuy nhiên so với tiềm năng phát triển của thị trường bảo hiểm và nhu cầu phát triển kinh tế – xã hội trong bối cảnh hội nhập quốc tế và toàn cầu hóa, thị trường bảo hiểm phi nhân thọ nói riêng vẫn có một số vấn đề tồn tại như sau:

- Bảo hiểm phi nhân thọ đã được triển khai lâu năm, nhưng nhiều hoạt động sản xuất kinh doanh có tỷ trọng tham gia bảo hiểm vẫn còn thấp. Tỷ lệ hàng xuất khẩu tham gia bảo hiểm tại các doanh nghiệp bảo hiểm trong nước chiếm khoảng 6,55% kim ngạch xuất khẩu.
- Vẫn còn biểu hiện cạnh tranh không lành mạnh: hạ phí bảo hiểm, tăng chi hoa hồng bảo hiểm.

2.2.1.2 Căn cứ vào mô hình tổ chức và tiềm lực của doanh nghiệp

Liên tục các năm 2002, 2003, 2004, Công ty Bảo hiểm Dầu khí đã tận dụng lợi thế thương hiệu và năng lực tài chính, trình độ làm việc chuyên nghiệp và đạt chuẩn quốc tế để vươn lên thống lĩnh thị trường bảo hiểm năng lượng Việt Nam, dẫn đầu thị trường ở lĩnh vực bảo hiểm hàng hải, xây dựng lắp đặt, tranh thủ sự ủng hộ của các nhà thầu dầu khí, các bộ, ngành để triển khai bảo hiểm cho các dự án, công trình trọng điểm của đất nước. Doanh thu trong các năm này lần lượt đạt 497 tỷ đồng, 595 tỷ đồng và 610 tỷ đồng, tổng số nộp ngân sách 203 tỷ đồng, đời sống người lao động ngày càng được nâng cao. Ước tính tổng doanh thu giai đoạn 2001-2005 sẽ tăng 611% so với giai đoạn 1996-2000.

Công tác bồi thường bảo hiểm luôn được Công ty tiến hành kịp thời, nhanh chóng, thỏa đáng, đảm bảo quyền lợi của khách hàng theo đúng quy định của pháp luật. Hàng năm, Công ty giải quyết hàng ngàn vụ bồi thường tổn thất với tổng số tiền bồi thường lên tới hàng trăm tỷ đồng. Hiện nay, Công ty đang tiếp tục xem xét bồi thường các vụ tổn thất phát sinh ước tính trên 300 tỷ đồng trong năm 2005, trong đó rất nhiều dịch vụ trong ngành có mức thiệt hại lớn gấp nhiều lần phí bảo hiểm như tổn thất giai đoạn xây dựng, lắp đặt Nhà máy Đạm Phú Mỹ, tổn thất giếng khoan của PVEP, tàu Ba Vì của VSP...

Đặc biệt, năm 2004, Công ty đã tự tin tham gia vào thị trường bảo hiểm quốc tế, bảo vệ tối đa quyền lợi của nước chủ nhà thông qua các cuộc đàm phán có hiệu quả với khách hàng và môi giới về cung cấp dịch vụ bảo hiểm cho các dự án dầu khí lớn tại nước ngoài, cấp đơn bảo hiểm chuẩn quốc tế. Trong số các hoạt động đó, phải kể đến thành công trong thỏa thuận đồng bảo hiểm 60/40 cho dự án xây lắp giàn khai thác tại Hàn Quốc với tổng trách nhiệm trị giá 188 triệu USD,

đồng bảo hiểm 50/50 chương trình bảo hiểm cho các mỏ PM3 CAA ở khu vực khai thác chung PM3 thuộc vùng chống lán giữa Malaysia – Việt Nam với tổng mức trách nhiệm 722 triệu USD, dịch vụ bảo hiểm cho 03 giếng khoan thăm dò ở Angeria với tổng mức trách nhiệm 17 triệu USD, dịch vụ bảo hiểm đóng tàu UT722 tại Nga với giá trị 24 triệu USD, tăng cường nhận tái bảo hiểm từ thị trường Triều Tiên, Trung Quốc và một số nước khác. Sử dụng lợi thế này, Công ty từng bước xây dựng chương trình tái bảo hiểm mở rộng mang tính chất toàn cầu, tạo cho khách hàng có được điều kiện, điều khoản và phí bảo hiểm hợp lý, độ an toàn cao và là đích mà thị trường bảo hiểm Việt Nam đang phấn đấu vươn tới trong quá trình hội nhập quốc tế.

Song song với kinh doanh bảo hiểm, Bảo hiểm Dầu khí đã sử dụng các quỹ dự phòng và tiền kinh doanh nhàn rỗi khoảng 300 tỷ đồng/năm để đầu tư vào những công trình có lợi nhuận cao của ngành Dầu khí, đầu tư tiền gửi, kỳ phiếu, trái phiếu, kinh doanh chứng khoán, liên doanh liên kết... Công tác đầu tư tài chính đã đem lại kết quả tốt, lợi nhuận đầu tư hàng năm bình quân đạt 20 tỷ đồng, góp phần nâng cao năng lực phục vụ khách hàng.

2.2.2 Nội dung chiến lược kinh doanh của PVI giai đoạn từ 2005-2010

Chiến lược kinh doanh của Công ty thực sự được quan tâm và bắt đầu xây dựng cho giai đoạn 2005-2010 từ đầu năm 2004 và đến cuối năm 2004 đã được PVN phê duyệt và có nội dung như sau:

2.2.2.1 Nhiệm vụ

- Cổ phần hoá doanh nghiệp thành Tổng công ty cổ phần.
- Trở thành nhà bảo hiểm số một và là doanh nghiệp Việt Nam đầu tiên được xếp hạng năng lực tài chính theo tiêu chuẩn quốc tế.
- Đa dạng hoá sản phẩm kinh doanh trên cơ sở đảm bảo hiệu quả kinh doanh; tích cực phát triển dịch vụ bảo hiểm ra nước ngoài; mở rộng mạng lưới đại lý để tập trung khai thác các sản phẩm lõi, khách hàng lõi để phát triển thương hiệu.
- Tối ưu hoá dòng tiền từ hoạt động kinh doanh bảo hiểm, đảm bảo tỷ suất lợi nhuận cao

- Lựa chọn cổ đông chiến lược là nhà bảo hiểm quốc tế lớn để tăng cường tính chuyên nghiệp, ứng dụng công nghệ thông tin và nguồn nhân lực tạo điều kiện xây dựng thương hiệu PVI mạnh mẽ và chuyên nghiệp hơn.
- củng cố và duy trì tốt hệ thống quản lý chất lượng ISO của Tổng công ty, nâng cấp hệ thống thông tin phục vụ cho khai thác bảo hiểm/tái bảo hiểm và đầu tư tài chính.
- Tận dụng triệt để ưu thế kinh doanh bảo hiểm trong lĩnh vực dầu khí để tạo điều kiện phát triển các loại hình bảo hiểm tiềm năng như bảo hiểm xuất khẩu, vận chuyển dầu thô và tham gia vào các dự án trọng điểm quốc gia như Dự án năng lượng, dự án xây dựng hệ thống tàu điện ngầm.
- Tăng cường đào tạo nhằm bồi dưỡng trình độ nghiệp vụ và nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ cán bộ.
- Thành lập các công ty/văn phòng đại diện tại nước ngoài (trước mắt tại Lào) và mở rộng sang các khu vực như Nam Mỹ, Châu Phi, Châu Âu và Nga.
- Thực hiện các nhiệm vụ khác do Tập đoàn Dầu khí Việt Nam giao.
- Chỉ tiêu đề ra năm 2009: Tổng doanh thu đạt 3.006 tỷ đồng, tăng trưởng 100%, trong đó doanh thu từ hoạt động kinh doanh bảo hiểm đạt 2.600 tỷ đồng, chiếm 20% thị phần của toàn thị trường bảo hiểm phi nhân thọ Việt Nam, các PVI thành viên đạt doanh thu 1.350 tỷ đồng, tăng trưởng 135%.

2.2.2.2 Giải pháp thực hiện

- Hoàn thiện mô hình kinh doanh, đào tạo nâng cao tính chuyên nghiệp trong kinh doanh bảo hiểm để nâng cao chất lượng dịch vụ, tất cả các khách hàng đều nhận được sự ưu việt và giá trị trong mỗi sản phẩm dịch vụ bảo hiểm của PVI.
- Tập trung sức mạnh tổng hợp để xây dựng một chương trình tái bảo hiểm an toàn và hiệu quả, tăng cường nhận tái bảo hiểm từ các công ty chuyên ngành trong nước và quốc tế.
- Điều tiết cơ chế kinh doanh linh hoạt làm động lực cho sự phát triển kinh doanh hiệu quả, phân cấp quản lý à điều hành tối đa tới lãnh đạo các ban, các đơn vị

thành viên trên nguyên tắc phù hợp với năng lực và tự chịu trách nhiệm, cải cách chế độ lương, thưởng để thu nhập xứng đáng với sự đóng góp, cống hiến của người lao động.

- Điều chỉnh và cơ cấu danh mục đầu tư đảm bảo an toàn và hiệu quả, thoái vốn tại các dự án kém hiệu quả, đẩy mạnh các dự án khả thi có tính thanh khoản cao và phù hợp với qui mô nguồn vốn của PVI.

- ***Về thị trường***

- + Chuyển dịch trọng tâm kinh doanh bảo hiểm vào thị trường miền Nam, lấy Văn Phòng 2 của Tổng công ty tại thành phố Hồ Chí Minh làm trọng tâm.

- + Tiếp tục hoàn thiện và mở rộng thị trường tại những khu vực tiềm năng trên toàn quốc (Huế, Bình Định...) và các quốc gia có đầu tư của PVN.

- + Trực tiếp làm việc với thị trường quốc tế, sử dụng tối đa năng lực các hợp đồng tái bảo hiểm cố định để mang lại nhiều giá trị gia tăng cho khách hàng.

- + Tăng cường kinh doanh nhận tái bảo hiểm quốc tế.

- + Phát triển nhanh các dự án đầu tư có hiệu quả và tìm thị trường đầu tư thứ cấp cho các dự án.

- ***Về sản phẩm***

- + Cải tiến, hoàn thiện các sản phẩm và quy trình bán hàng, nâng cao chất lượng dịch vụ, đặc biệt đối với các sản phẩm bảo hiểm tài sản, cháy nổ, bảo hiểm trách nhiệm, bảo hiểm hàng hoá và bảo hiểm con người.

- + Nghiên cứu và phát triển các sản phẩm mới để đáp ứng kịp thời các nhu cầu của khách hàng, tập trung nghiên cứu các sản phẩm bảo hiểm liên quan đến dịch vụ tài chính, thương mại.

- + Cải tiến quy trình giám định, giải quyết khiếu nại nhằm đảm bảo tốt nhất các quyền lợi cho khách hàng

- ***Về hệ thống quản lý***

- + Chuẩn mực hoá hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn quốc tế.

- + Xây dựng cơ chế chi phí bán hàng, lương, thưởng theo hiệu quả.
- + Xây dựng hệ thống phân cấp tăng cường chủ động cho các đơn vị thành viên phù hợp với năng lực quản lý đồng thời xây dựng các quy trình kiểm tra, giám sát và xử lý chế tài.
- + Tập trung xây dựng hệ thống công nghệ thông tin, ưu tiên phục vụ các nhiệm vụ: quản lý bán hàng, quản lý kế toán, quản lý tài chính bảo hiểm và quản lý bồi thường.
- + Thiết lập kênh Video conference cho hai đầu Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh.

- ***Về nguồn nhân lực***

- + Biệt phái một số cán bộ có trình độ chuyên môn và marketing vào phía Nam để phát triển thị trường và hỗ trợ các đơn vị thành viên.
- + Tăng cường đào tạo đội ngũ lãnh đạo và chuyên gia của Tổng công ty, ưu tiên các lĩnh vực: cán bộ quản lý, chuyên gia định phí và chuyên gia tài chính.
- + Hoàn thiện chính sách giữ chân và thu hút nguồn nhân lực có chất lượng thông qua thu nhập cạnh tranh, cơ hội đào tạo, thăng tiến, các chế độ an sinh ưu đãi và môi trường văn hoá công ty.

- ***Xây dựng thương hiệu và văn hoá PVI***

- + Phát triển thương hiệu PVI thành thương hiệu nguồn gắn liền với thương hiệu của PVN.
- + Xây dựng văn hoá PVI với niềm tự hào về ngành Dầu khí, về ngọn lửa của niềm tin, phát huy tinh thần hợp tác, kỷ luật trong toàn Tổng công ty

2.2.3 Tình hình thực hiện chiến lược kinh doanh giai đoạn 2005-2010

Bám sát vào những nội dung chiến lược kinh doanh mà PVI đã được Tập đoàn phê duyệt thì trong 5 năm thực hiện về cơ bản Công ty đã hoàn thành chiến lược kinh doanh đề ra, bên cạnh đó cũng không thể tránh khỏi những hạn chế do tác động của diễn biến thị trường.

2.2.3.1 Những thành công nổi bật

Tháng 9/2006, Bộ Công nghiệp và Tập đoàn Dầu khí quốc gia Việt Nam đã quyết định về việc cổ phần hóa Bảo hiểm Dầu khí Việt Nam với mục tiêu tăng cường năng lực cạnh tranh và xây dựng Bảo hiểm Dầu khí thành một Tổng công ty cổ phần mạnh trong Tập đoàn. Với những nỗ lực trong thực hiện cổ phần hóa doanh nghiệp PVI đã được đánh giá là doanh nghiệp cổ phần hóa trong thời gian ngắn nhất (hơn 3 tháng).

Năm 2009 đánh dấu một bước phát triển vượt bậc của PVI. Đây là năm đầu tiên trong lịch sử phát triển, PVI đã vượt qua mốc doanh thu 3.000 tỷ đồng và cán đích với tổng doanh thu đạt 3.566 tỷ đồng (vượt 18,6% so với kế hoạch năm), đồng thời hoàn thành kế hoạch lợi nhuận trước thuế của năm là 220 tỷ đồng. Hiện tại, PVI là một trong hai doanh nghiệp bảo hiểm Việt Nam có doanh thu đạt trên 3.000 tỷ đồng, vượt xa so với nhiều doanh nghiệp bảo hiểm khác.

Về thị phần doanh thu bảo hiểm gốc, PVI đã chiếm xấp xỉ 21%, tiếp tục khẳng định vững chắc vị trí thứ hai trên thị trường xét trên quy mô doanh thu, duy trì vị trí Nhà bảo hiểm công nghiệp số 1 trên thị trường Việt Nam. Với tốc độ tăng trưởng doanh thu bảo hiểm gốc trên 37%, cao hơn nhiều so với nhóm 3 doanh nghiệp có doanh thu dẫn đầu toàn thị trường nên PVI đang thu hẹp dần khoảng cách với doanh nghiệp có thị phần lớn nhất thị trường, bỏ xa doanh nghiệp thứ ba. Ngoài ra, PVI cũng đã chính thức tham gia là nhà bảo hiểm gốc trong lĩnh vực bảo hiểm hàng không, qua đó trở thành nhà bảo hiểm duy nhất trên thị trường Bảo hiểm Việt Nam cung cấp tất cả các loại hình bảo hiểm phi nhân thọ.

Với những định hướng, chỉ đạo đúng đắn của Đảng uỷ, Hội đồng quản trị, sự điều hành linh hoạt của Ban Tổng giám đốc và nỗ lực thực hiện đồng bộ các nhóm giải pháp, PVI đã đạt được các kết quả kinh doanh ấn tượng trong 6 tháng đầu năm 2010, cụ thể:

- + Vốn chủ sở hữu: 2.416 tỷ đồng (lớn nhất thị trường), tăng trưởng 6%;
- + Tổng tài sản: 5.922 tỷ đồng (lớn nhất thị trường), tăng trưởng 20,4%;
- + Tổng doanh thu: 3.566 tỷ đồng, tăng trưởng 32,34%;
- + Lợi nhuận: 220 tỷ đồng, tăng trưởng 28,3%;
- + Các quỹ dự phòng: 890 tỷ đồng, tăng trưởng 35,3%;

+ Nộp ngân sách NN: 236,6 tỷ đồng, tăng trưởng 60%.

Ngoài những con số thể hiện sự tăng trưởng mạnh mẽ trên, PVI còn đạt được nhiều thành tựu, là bàn đạp cho sự phát triển bền vững trong tương lai, đó là:

PVI đã đạt được xếp hạng tín nhiệm tài chính theo đánh giá A.M.Best ở mức B+ (đây là một thứ hạng cao thể hiện tiềm lực tài chính vững mạnh, kết quả kinh doanh rất tốt) và mức độ tín nhiệm của tổ chức phát hành là bbb- (có khả năng cao trong việc thực hiện cam kết tài chính). Kết quả này là tiền đề quan trọng cho PVI trong việc phát triển bảo hiểm trong nước và vươn ra thị trường quốc tế, giúp PVI đẩy mạnh việc nhận tái bảo hiểm từ các thị trường khó tính như Châu Âu, Nhật Bản...

Xây dựng thành công hợp đồng tái bảo hiểm mở cho các tài sản, công trình trên bờ (Onshore facility) với hạn mức trách nhiệm trên 1,54 tỷ USD. Đây là hợp đồng đầu tiên ở giữa một công ty bảo hiểm Việt Nam với các Nhà bảo hiểm hàng đầu cầu quốc tế. Trên thị trường Châu Á, rất ít công ty bảo hiểm có thể ký kết được những hợp đồng tái bảo hiểm với quy mô lớn như vậy. Thông qua hợp đồng này, PVI sẽ giành được quyền chủ động trong việc thu xếp bảo hiểm cho các công trình, tài sản trên bờ theo các chương trình bảo hiểm cạnh tranh tuyệt đối cả về giá và kỹ thuật;

Thành lập công ty bảo hiểm Dầu khí phía Nam (PVI South) để phát triển các dịch vụ bảo hiểm lớn trong lĩnh vực năng lượng và mở rộng cung cấp dịch vụ bảo hiểm cho các khách hàng công nghiệp tại khu vực thị trường có mãi lực lớn ở phía Nam.

Một trong những nguyên nhân dẫn đến thành công của PVI là tập thể lãnh đạo dự đoán được tình hình thị trường, nắm bắt được cơ hội kinh doanh mà chủ yếu là xây dựng và duy trì được uy tín với thị trường bảo hiểm và tái bảo hiểm quốc tế. PVI hiện là doanh nghiệp duy nhất trên thị trường có hợp đồng tái bảo hiểm năng lượng cố định tại London (Anh), đảm bảo an toàn cho mọi hoạt động dầu khí tại Việt Nam.

Nhưng quan trọng hơn, trong hoạt động cũng như định hướng phát triển, PVI luôn đặt yếu tố nhân lực lên vị trí quan trọng hàng đầu. PVI có các chính sách đào tạo hướng dẫn và hỗ trợ CBNV đồng thời cung cấp đầy đủ các trang thiết bị phục vụ công việc và tạo môi trường làm việc lành mạnh, chuyên nghiệp, đoàn kết để CBNV có thể yên tâm làm việc và phát huy hết khả năng của mình.

Hằng năm, Tổng công ty đều cử cán bộ đi đào tạo nâng cao tại các nước như Anh, Mỹ, Thụy Sĩ, Hà Lan, Ấn Độ, Malaysia, Thái Lan,...về các nghiệp vụ bảo

hiểm, tái bảo hiểm, nhân sự, tài chính, đầu tư... Đặc biệt là công tác đào tạo, chuyển giao vị trí quản lý cấp cao.

PVI có kế hoạch cụ thể, rõ ràng và tạo mọi điều kiện thuận lợi để phát triển cho đội ngũ quản lý kế cận nhằm tạo sự ổn định và đảm bảo cho Tổng công ty luôn phát triển theo định hướng thống nhất, bền vững, tạo niềm tin với nhà đầu tư và các đối tác.

Để phát triển bền vững, những năm gần đây, PVI đã có bước đi dài mang tính chiến lược như: Ký kết các thỏa thuận hợp tác chiến lược, trong đó có nội dung bảo hiểm dài hạn cho các đơn vị thành viên của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam và nhiều tập đoàn kinh tế cùng các Tổng công ty mạnh khác.

Bên cạnh đó, PVI đã thành lập thêm các công ty thành viên là PVI Đông Đô, PVI Bình Dương, PVI Sài Gòn, PVI Bến Thành, PVI Invest, PVI Finance... PVI cũng đã tiến hành góp vốn vào các dự án lớn và các công ty tài chính như Thủy điện Việt Lào, Tài chính Sông Đà, Tài chính Vinaconex, Cảng Sao Mai - Bến Đình

2.3.2.2 Hạn chế còn tồn tại

Do thị trường năm 2008 và nửa đầu năm 2009 không thuận lợi nên PVI chưa hoàn thành mục tiêu lựa chọn cổ đông chiến lược là nhà bảo hiểm quốc tế lớn để tăng cường tính chuyên nghiệp, ứng dụng công nghệ thông tin và nguồn nhân lực tạo điều kiện xây dựng thương hiệu PVI mạnh mẽ và chuyên nghiệp hơn.

Việc thành lập văn phòng đại diện tại Lào đã hoàn tất về thủ tục pháp lý nhưng văn phòng vẫn chưa hoạt động do việc điều động bổ sung nhân sự chưa được chú trọng.

2.3 Bài học kinh nghiệm từ chiến lược kinh doanh của PVI giai đoạn 2005-2010

2.3.1 Ưu và nhược điểm chiến lược kinh doanh của PVI giai đoạn 2005 – 2010

2.3.1.1 Ưu điểm

Khi đặt ra mục tiêu chiến lược và các giải pháp chiến lược đã căn cứ vào những nghiên cứu, đánh giá về tình hình thị trường bảo hiểm, xu thế phát triển của thị trường và tiềm lực của Công ty để xây dựng chiến lược của Công ty.

Các mục tiêu đề ra thuộc chiến lược 5 năm khá cụ thể nó đã chỉ ra mục tiêu liên quan tới những vấn đề gì, giới hạn trong thực hiện và kết quả cụ thể cuối cùng cần đạt được. Ngoài ra các mục tiêu đề ra cũng mang tính định lượng cao: mục tiêu định ra dưới dạng chỉ tiêu và có thể đánh giá hoặc định lượng được. Việc xác định mục tiêu luôn căn cứ vào định hướng và mục tiêu bậc cao hơn nên các mục tiêu khá thống nhất với nhau.

Các giải pháp đã xét đến khá đầy đủ các lĩnh vực về thị trường, về sản phẩm, hệ thống quản lý, nguồn lực, thương hiệu và văn hoá của PVI, từ đó đã giúp Công ty có những bước đi vững chắc hơn trong quá trình thực hiện chiến lược đề ra.

Khi xây dựng chiến lược Công ty đã biết tận dụng phát huy lợi thế trong ngành của mình để củng cố vị thế của Công ty.

2.3.1.2 Nhược điểm

Các mục tiêu đặt ra trong 5 năm của Công ty mới chỉ dựa trên tình hình thị trường bảo hiểm mà chưa chú trọng phân tích đối thủ cạnh tranh, sự gia tăng số lượng các công ty bảo hiểm trong và ngoài nước là nhân tố làm ảnh hưởng rất lớn đến thị phần của Công ty trong tương lai.

Chiến lược mà Công ty xây dựng mới chỉ dừng lại ở các kế hoạch chung cho tương lai, chưa xây dựng được một chiến lược cụ thể như chiến lược riêng về sản phẩm mới, chiến lược cho việc mở rộng thị trường, chiến lược cho việc nâng cao hoạt động của các đơn vị thành viên mà đây chính là điểm hạn chế trong hoạt động kinh doanh của Công ty.

2.3.2 Bài học kinh nghiệm

Với những kết quả đã đạt được trong quá trình thực hiện chiến lược kinh doanh 5 năm 2005-2010 nhưng tập thể Lãnh đạo, cán bộ nhân viên PVI đã không tự bằng lòng mà vẫn nghiêm túc nhìn nhận một số điểm còn tồn tại trong hoạt động của PVI thời gian qua và rút ra một số bài học kinh nghiệm - làm kim chỉ nam cho các năm tiếp theo và cũng là mục tiêu để thực hiện thành công chiến lược kinh doanh 5 năm tiếp theo 2011-2015.

- **Bài học thứ nhất là:** Biết tận dụng và phát huy thế mạnh của Tập đoàn để phát triển và chiếm lĩnh thị trường bảo hiểm Việt Nam và tiến bước ra thị trường quốc tế, sử dụng tối đa sức mạnh của thương hiệu lớn để phát triển kinh doanh các sản phẩm bảo hiểm cho các dự án lớn đồng thời phát triển hệ thống bán lẻ. Có thể nói, đến thời điểm này PVI đã thực hiện rất tốt việc gắn kết và quảng bá thương hiệu giữa PVI và PVN trong và ngoài nước. PVI đã tham gia bảo hiểm cho các dự án có vốn góp của PVN ở nước ngoài và mở rộng quan hệ với các khách hàng ngoài ngành trong đó có rất nhiều Tập đoàn lớn của Việt Nam: Tập đoàn Điện lực, Vinashin, Vietnam Airlines, VNPT... và là doanh nghiệp bảo hiểm duy nhất cung cấp đầy đủ các sản phẩm bảo hiểm trên thị trường.

- **Bài học thứ hai là:** Luôn coi trọng công tác quản lý, tăng cường áp dụng khoa học công nghệ vào công tác quản lý và biết vận dụng linh hoạt các chính sách quản lý phù hợp với diễn biến của thị trường trong từng giai đoạn, tận dụng triệt để thời cơ mà thị trường mang đến (kể cả trong bối cảnh thị trường suy giảm). Công tác quản lý phải luôn được chú trọng, đặc biệt trong giai đoạn thành lập mới đơn vị thành viên hoặc mới triển khai hoạt động kinh doanh. Thường xuyên tăng cường công tác kiểm tra giám sát để phát hiện kịp thời và tháo gỡ các khó khăn cho các đơn vị nhằm hạn chế các tồn tại và nâng cao hiệu quả hoạt động; Các cơ chế kinh doanh bảo hiểm được xây dựng linh hoạt và phù hợp theo từng giai đoạn thị trường nhằm khai thác hiệu quả và chiếm lĩnh thị phần trong lĩnh vực bảo hiểm công nghiệp và kinh doanh bán lẻ. Bắt đầu từ năm 2009, PVI đã triển khai áp dụng toàn diện việc cấp đơn và tính toán hiệu quả kinh doanh trên hệ thống phần mềm tin học. Điều này đã giúp cho công tác quản lý, điều hành của lãnh đạo kịp thời điều chỉnh những tồn tại, nâng cao hiệu quả hoạt động của các đơn vị.

- **Bài học thứ ba là:** Công tác đào tạo và luân chuyển cán bộ cần được thực hiện thường xuyên để hạn chế những tồn tại mang tính hệ thống ở các đơn vị thành viên, đồng thời phân công, bố trí công việc cho các cán bộ theo đúng năng lực, chuyên môn nghiệp vụ, đáp ứng tối đa yêu cầu công việc và sự phát triển chung của PVI. Đây là công tác mà PVI đã thực hiện tốt trong suốt những năm qua, nó là cơ sở để rèn luyện và nâng cao trình độ, năng lực của từng CBCNV, cũng qua đó mà PVI

đã có được 1 đội ngũ cán bộ chủ chốt luôn đảm nhiệm được nhiều trọng trách khi được Lãnh đạo giao phó.

- **Bài học thứ tư là:** Kiểm soát chặt chẽ hoạt động đầu tư tài chính. Công tác đầu tư tài chính phải luôn có kế hoạch cụ thể và được theo dõi, giám sát thường xuyên nhằm bảo toàn nguồn vốn, duy trì khả năng thanh khoản cao và đảm bảo hiệu quả sử dụng vốn, tránh tình trạng đầu tư dàn trải. Sử dụng các công ty thành viên PSI, PVI Finance, PVI Invest làm các công cụ thúc đẩy hoạt động kinh doanh tài chính có hiệu quả cao.

- **Bài học thứ năm là:** Biết kế thừa thành quả và phát huy truyền thống của các thế hệ đi trước, biết xây dựng khối đoàn kết giữa Đảng - Công đoàn - Đoàn thanh niên, Hội đồng quản trị, Ban Tổng giám đốc và toàn thể cán bộ nhân viên biết đồng lòng chung sức vì sự nghiệp chung của PVI. Đây là yếu tố rất quan trọng, là sức mạnh tổng hợp của toàn PVI.

Qua phân tích tình hình sản xuất kinh doanh, nội dung chiến lược và quá trình thực hiện chiến lược kinh doanh của Công ty trong thời gian qua có thể thấy được thành công và tồn tại của Công ty trong quá trình xây dựng và triển khai thực hiện chiến lược thời gian qua để từ đó có thể đưa ra những giải pháp cho chiến lược kinh doanh trong giai đoạn 2011-2015 sẽ được đề xuất trong Chương 3.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH BẢO HIỂM CỦA PVI ĐẾN NĂM 2015

3.1 Bối cảnh xây dựng chiến lược kinh doanh giai đoạn 2011-2015

3.1.1 Xu hướng phát triển của thị trường bảo hiểm trong tương lai

3.1.1.1 Thế giới

Dự báo giai đoạn 2011 – 2015 là giai đoạn phục hồi và phát triển mạnh mẽ của các nền kinh tế lớn như Mỹ, EU, Trung Quốc...Sau cuộc khủng hoảng tài chính, suy giảm kinh tế từ cuối năm 2008 và 2009, nhu cầu đầu tư, tiêu dùng và sức mua của những thị trường này sẽ tăng cao... sẽ là điều kiện tốt để các doanh nghiệp Việt Nam đẩy mạnh hoạt động đầu tư, đổi mới khoa học và công nghệ, đẩy mạnh hoạt động xuất nhập khẩu... Tuy nhiên, bên cạnh những yếu tố thuận lợi nêu trên, dự báo giai đoạn 2011 – 2015 các doanh nghiệp bảo hiểm Việt Nam sẽ gặp một số khó khăn như: sự cạnh tranh gay gắt với các doanh nghiệp/tập đoàn kinh tế xuyên quốc gia của nước ngoài do khả năng cạnh tranh (tiềm lực về tài chính, khoa học công nghệ, nguồn nhân lực, kinh nghiệm quản lý...) của những doanh nghiệp/tập đoàn này đã trưởng thành và lớn mạnh sau cuộc khủng hoảng kinh tế...

3.1.1.2 Trong nước

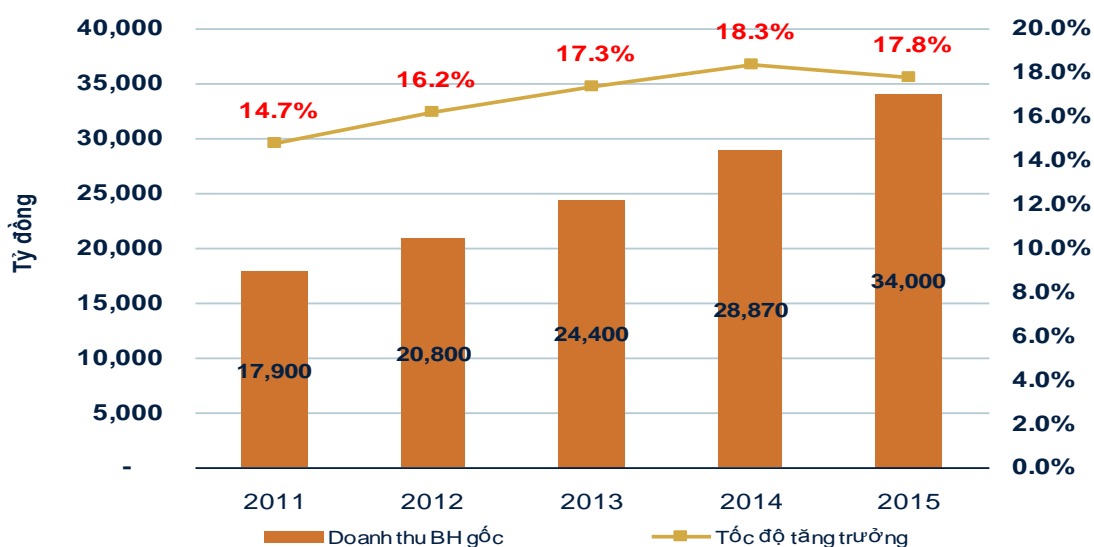
Kinh tế trong nước có nhiều khó khăn thách thức, đặc biệt là ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế toàn cầu từ cuối năm 2008 và đầu năm 2009. Tuy nhiên bên cạnh những yếu tố không thuận lợi, kinh tế đất nước giai đoạn 2011 – 2015 có nhiều thuận lợi như: việc phục hồi và phát triển kinh tế thế giới sau cuộc khủng hoảng sẽ tạo cơ hội cho kinh tế đất nước thúc đẩy sản xuất, thương mại và thu hút vốn đầu tư nước ngoài; việc tái cơ cấu kinh tế sau cuộc khủng hoảng tạo ra những điều kiện mới cho kinh tế phát triển; quy mô tích lũy và tiềm lực kinh tế của đất nước được nâng cao; sau giai đoạn (2006 – 2010) hội nhập kinh tế quốc tế sâu rộng, kinh nghiệm, uy tín của Việt Nam trên trường quốc tế đã được khẳng định và ở tầm cao mới; sự ổn định về chính trị - xã hội của đất nước... Tất cả những yếu tố trên là nền tảng vững chắc, tạo điều kiện cho sự phát triển của

doanh nghiệp. Theo Dự thảo Kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội 5 năm 2011-2015, GDP bình quân 5 năm phấn đấu tăng 7-8%/năm; tốc độ tăng tổng kim ngạch xuất khẩu bình quân là 12%/năm; tỷ lệ huy động vào ngân sách nhà nước bình quân đạt 22% - 23,5% GDP; tỷ trọng đầu tư phát triển đạt khoảng 40 - 41% GDP...

Thị trường bảo hiểm trong nước:

+ Theo dự báo của Tổ chức Thông tin kinh doanh (BMI) được đưa ra có tính đến các khó khăn của nền kinh tế thời kỳ hậu suy thoái thì thị trường bảo hiểm phi nhân thọ của VN giai đoạn 2011-2015 chỉ tăng trưởng bình quân khoảng 17%/năm.

+ Số lượng doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ tiếp tục tăng lên và từ năm 2011 thị trường BH được mở rộng một cách toàn diện nên cạnh tranh gia tăng, thị phần của các doanh nghiệp BH lớn có xu hướng giảm.



Hình 3.1: Dự báo doanh thu thị trường bảo hiểm phi nhân thọ 2011-2015

(Nguồn: Hiệp hội bảo hiểm Việt Nam)

Trong thời gian tới, giai đoạn từ 2011-2015, thị trường bảo hiểm Việt Nam vẫn sẽ tiếp tục phát triển và biến chuyển không ngừng. Điều đó mở ra nhiều cơ hội và thách thức cho các doanh nghiệp bảo hiểm Việt Nam. Gần đây việc đầu tư trực tiếp từ nước ngoài và đầu tư trong nước phát triển nhanh chóng, kéo theo ngành BH cũng phát triển, nhất là đầu tư ngành nghề mới, công nghệ cao như đóng tàu, xây

dựng đường tàu điện ngầm, xây dựng ngành điện tử, công nghệ thông tin, xây dựng nhà máy lọc dầu, điện nguyên tử, vệ tinh, sản xuất linh kiện máy bay... Đây là tiềm năng cho BH xây dựng lắp đặt, BH tài sản, BH kỹ thuật, BH trách nhiệm phát triển.

Xã hội phát triển, lộ trình cổ phần hóa là điều tất yếu. Chế độ sở hữu tư nhân buộc chủ doanh nghiệp muốn bảo toàn vốn và tài sản trước mọi rủi ro phải nghĩ tới nhu cầu cần được BH. Hành lang pháp lý ngày càng hoàn thiện và mang tính tương thích với nhau nhằm bảo vệ quyền và lợi ích chính đáng của người tiêu dùng, của DN ngày một tốt hơn cũng khiến nhu cầu BH phát sinh như: BH trách nhiệm nghề nghiệp bác sĩ, luật sư, tư vấn thiết kế...; BH tài sản; BH rủi ro tài chính; BH trách nhiệm sản phẩm của các tổ chức sản xuất, kinh doanh; BH trách nhiệm dân sự của các chủ doanh nghiệp... Luật KDBH sẽ được sửa đổi, bổ sung, tăng cường hiệu lực quản lý nhà nước, phát huy tính chủ động, sáng tạo của DNBH, bảo vệ quyền và lợi ích chính đáng của người tham gia BH là môi trường thuận lợi để thị trường BH phát triển. Tầng lớp dân cư có thu nhập cao ngày càng đông đảo, bao gồm giới chủ DN tư nhân, các chuyên gia giỏi trong DNVN và DN có vốn đầu tư nước ngoài, các chủ hộ kinh doanh, các chủ trang trại đều có nhu cầu BH cho mình và người thân. Bên cạnh đó cũng phải kể đến công tác tuyên truyền của ngành BH ngày một rộng rãi khiến nhận thức của người dân về BH cũng thay đổi.

3.1.2 Cơ hội và thách thức đối với các doanh nghiệp bảo hiểm

3.1.2.1 Cơ hội

Trong những năm qua, Chính phủ và Bộ Tài chính tiếp tục quan tâm chỉ đạo quản lý, tạo điều kiện cho thị trường bảo hiểm Việt Nam phát triển. Kể từ ngày 01/01/2008, thực hiện các cam kết khi gia nhập WTO, trong lĩnh vực kinh doanh bảo hiểm không có sự phân biệt giữa doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài và doanh nghiệp trong nước

Thị trường bảo hiểm Việt Nam là một trong những thị trường phát triển nhanh nhất thế giới. Bất chấp suy thoái kinh tế toàn cầu, Việt Nam vẫn thu hút mạnh nguồn đầu tư nước ngoài từ các nước như Nhật Bản và Hàn Quốc. Ngoài ra, nhiều nhà đầu tư quốc tế cũng đang "xếp hàng" để vào thị trường Việt Nam.

Nền kinh tế tiếp tục tăng trưởng cao, hàng hóa của Việt Nam sẽ có một thị trường rộng lớn hơn đó là các thành viên WTO, đồng thời hàng hóa nước họ sẽ được xâm nhập vào thị trường Việt Nam làm cho kinh tế phát triển tạo tiền đề cho các ngành nghề phát triển như giao thông vận tải đường bộ, hàng không, xuất nhập khẩu làm tiền đề cho BH phát triển. Nền kinh tế tăng trưởng cao đòi hỏi nhu cầu vốn và nhu cầu BH phải đáp ứng, từ đó làm tiền đề cho BH nhân thọ, tín dụng ngân hàng, chứng khoán phát triển. Vốn tích lũy tích tụ từ dự phòng nghiệp vụ BH có nhiều cơ hội đầu tư sinh lãi cao, tạo điều kiện thuận lợi

Doanh nghiệp BH có thị trường rộng lớn trong nước. Theo nhiều chuyên gia bảo hiểm, nước ta là một trong những nước có tỷ lệ dân số trẻ cao nhất thế giới, với hơn 54% nằm trong độ tuổi dưới 30 và thu nhập bình quân đầu người ngày càng được nâng cao, từ đó nhận thức của người dân về tầm quan trọng của bảo hiểm nhân thọ cũng đang ngày được nâng lên. Đây chính là cơ hội rất lớn để Công ty tiếp tục mở rộng thị phần.

Đầu tư trực tiếp nước ngoài và đầu tư trong nước phát triển nhanh chóng là cơ sở để ngành Bảo hiểm phát triển, đồng thời cũng đòi hỏi ngành phải có các sản phẩm đáp ứng nhu cầu của tầng trưởng đầu tư nước ngoài và trong nước, nhất là những cơ sở đầu tư ngành nghề mới, công nghệ cao như đóng tàu, xây dựng đường tàu điện ngầm, xây dựng ngành điện tử công nghệ thông tin, xây dựng nhà máy lọc dầu, điện nguyên tử, vệ tinh, sản xuất linh kiện máy bay... Đây là tiềm năng cho BH xây dựng lấp đặt, BH tài sản, BH kỹ thuật, BH trách nhiệm phát triển.

Hành lang pháp lý ngày càng hoàn thiện và mang tính tương thích với nhau nhằm bảo vệ quyền và lợi ích chính đáng của người tiêu dùng của DN ngày một tốt hơn làm phát sinh theo nhu cầu BH như: BH trách nhiệm nghề nghiệp bác sĩ, luật sư, tư vấn thiết kế...; BH tài sản; BH rủi ro tài chính; BH trách nhiệm sản phẩm của các tổ chức sản xuất, kinh doanh; BH trách nhiệm dân sự của các chủ doanh nghiệp

Kinh tế Việt Nam đã tăng trưởng trở lại vào cuối năm 2010 và có tốc độ tăng trưởng ổn định tới năm 2015.

Tuy bị ảnh hưởng của suy thoái kinh tế nhưng thị trường bảo hiểm Việt Nam vẫn có tốc độ phát triển ổn định so với các thị trường bảo hiểm của các nước trong khu vực châu Á và còn nhiều tiềm năng.

3.1.2.2 Thách thức

Chính sách đa dạng hoá các thành phần kinh tế tham gia vào lĩnh vực bảo hiểm và các công ty bảo hiểm chuyên ngành đã được thành lập trong khi thị trường Việt Nam còn nhỏ đã đẩy thị trường bảo hiểm Việt Nam tới sự cạnh tranh khốc liệt.

Nền kinh tế vẫn chưa hoàn toàn phục hồi sau cuộc khủng hoảng vừa qua: dự kiến tốc độ tăng trưởng GDP và tăng trưởng của thị trường bảo hiểm chậm hơn so với giai đoạn 2000-2007.

Việt Nam đã mở cửa toàn diện thị trường bảo hiểm và tài chính trong khi các doanh nghiệp bảo hiểm Việt Nam còn tụt hậu so với các tập đoàn bảo hiểm quốc tế về trình độ cán bộ và phương thức quản lý, công nghệ thông tin và bề dày kinh nghiệm.

Bảo hiểm Việt Nam phụ thuộc nhiều vào thị trường bảo hiểm thế giới nhất là trong lĩnh vực bảo hiểm có giá trị lớn như bảo hiểm năng lượng, bảo hiểm Xây dựng - Lắp đặt, bảo hiểm hiểm thân tàu & TNDS chủ tàu, bảo hiểm tài sản.

Các công ty bảo hiểm nước ngoài được phép cung cấp dịch vụ bảo hiểm qua biên giới trong khi các chính sách thuế của nhà nước chưa theo kịp đã gia tăng sức ép cạnh tranh từ các Công ty bảo hiểm và môi giới lớn trên thế giới.

Sự thiếu hụt nguồn nhân lực, đặc biệt là những nhân lực có trình độ trong quản lý, kinh doanh bảo hiểm và đầu tư tài chính trong khi các chế độ đãi ngộ cho cán bộ còn hạn chế so với các Công ty bảo hiểm và các tổ chức tài chính nước ngoài dẫn đến chảy máu chất xám.

Sự biến đổi khí hậu trên toàn cầu và trong khu vực làm gia tăng tần suất của các rủi ro thảm họa, dẫn tới tỷ lệ bồi thường tăng. Bên cạnh đó, tần suất của các vụ tổn thất lớn trong lĩnh vực ngành dầu khí cũng có xu hướng gia tăng.

Bên cạnh bề nổi là con số doanh thu 8.241 tỷ đồng và tăng trưởng 28% trong 6 tháng đầu năm 2010 (theo số liệu của Hiệp hội Bảo hiểm), trên thị trường bảo

hiểm phi nhân thọ, “con sóng ngầm” cạnh tranh vẫn tiếp tục diễn ra gay gắt bất chấp bài học thua lỗ về kinh doanh nghiệp vụ bảo hiểm trong những năm 2008 - 2009 cũng do cạnh tranh bằng hạ phí, mở rộng điều khoản điều kiện bảo hiểm để giành giật khách. Tình hình cạnh tranh trên thị trường bảo hiểm phi nhân thọ Việt Nam đang ngày càng khó kiểm soát.

Nếu các doanh nghiệp bảo hiểm nhân thọ đa phần là công ty 100% vốn nước ngoài hoặc liên doanh, sử dụng các chương trình định phí bảo hiểm theo chuẩn công nghệ quốc tế thì với các doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ lại khác hẳn. Có đến 19/28 doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ trên thị trường là doanh nghiệp Việt Nam, thị trường phát triển tương đối tự phát và chưa có tiêu chuẩn nhất định để định phí. Việc chào phí bảo hiểm cho một dịch vụ thường chỉ dựa trên kinh nghiệm thị trường và chiến lược của từng công ty để chiếm lĩnh thị phần.

Trong khi đó, như một tiền lệ, những doanh nghiệp nhỏ mới ra đời, để đảm bảo được mục tiêu giành khách hàng và chiếm lĩnh thị phần, không có biện pháp nào khác là hạ phí đến mức phi kỹ thuật.

Việc này ảnh hưởng rất nhiều đến sự cạnh tranh lành mạnh giữa các doanh nghiệp, phá vỡ tính kỹ thuật trong việc định phí và nhiều khi gây ảnh hưởng đến chính bản thân khách hàng, vì phí thấp không đồng nghĩa với việc có chất lượng dịch vụ khách hàng tốt, cũng như không đảm bảo có chương trình tái bảo hiểm an toàn để đảm bảo khả năng thanh toán của doanh nghiệp trong trường hợp xảy ra tổn thất lớn. Đơn cử, phí bảo hiểm cho nghiệp vụ xây dựng lắp đặt đã giảm khoảng 20 - 30% so với mức phí áp dụng cho cùng loại công trình cách đây 5 năm; phí áp dụng cho sản phẩm bảo hiểm mọi rủi ro tài sản cũng đã giảm khoảng 30 - 40%. Tương tự như vậy, mức phí áp dụng cho bảo hiểm xe cơ giới và tai nạn cá nhân cũng giảm khoảng 30 - 40% và thấp hơn mức phí bình quân của các nước trong khu vực khoảng 50%.

Thực tế, việc định phí bảo hiểm theo đúng yêu cầu về kỹ thuật nghiệp vụ phải tính đến rất nhiều yếu tố: tính chất và địa điểm của từng rủi ro, lịch sử tổn thất của nghiệp vụ và của khách hàng, chương trình tái bảo hiểm, bên cạnh đó là chiến lược kinh doanh của từng doanh nghiệp bảo hiểm. Nếu chỉ quan tâm đến việc giành

giật khách hàng mà bỏ qua các yếu tố về kỹ thuật nghiệp vụ, chắc chắn doanh nghiệp sẽ bị lỗ kỹ thuật.

Tất nhiên, khi mới thành lập, để đáp ứng yêu cầu chiếm lĩnh thị phần và có được nguồn khách hàng ban đầu, một số doanh nghiệp buộc phải lựa chọn biện pháp cạnh tranh bằng cách hạ phí. Tuy nhiên, khi đã có nguồn khách hàng tương đối ổn định và hướng đến sự phát triển bền vững, các doanh nghiệp chắc chắn sẽ phải chú trọng đến tính hiệu quả.

Trên thị trường bảo hiểm phi nhân thọ Việt Nam hiện nay, chỉ có khoảng 50% doanh nghiệp có lãi từ hoạt động kinh doanh bảo hiểm gốc, các doanh nghiệp còn lại hầu như chỉ lấy thu nhập từ hoạt động đầu tư bù lỗ cho hoạt động kinh doanh bảo hiểm. Các doanh nghiệp lớn trong top 10 đã chuyển hướng từ phát triển theo quy mô sang phát triển theo hướng hiệu quả và bền vững. Chính vì vậy, tình trạng cạnh tranh bằng việc hạ phí sẽ không thể tồn tại lâu dài và không phải là hướng cạnh tranh có hiệu quả.

Thêm vào đó, tỷ lệ phí bảo hiểm đã giảm đến mức phi kỹ thuật và các doanh nghiệp khó có thể chấp nhận mức phí bảo hiểm thấp hơn so với đặc thù rủi ro của thị trường Việt Nam. Hiệp hội Bảo hiểm Việt Nam cũng cảnh báo, hạ phí bảo hiểm thì dễ nhưng tăng phí là việc vô cùng khó khăn, một doanh nghiệp bảo hiểm tăng phí đi liền với giảm doanh thu, mất khách hàng, nếu đồng loạt tăng phí thì vi phạm Luật Cạnh tranh.

Đây chỉ mới là sự cạnh tranh của các doanh nghiệp trong nước. Các doanh nghiệp kinh doanh bảo hiểm Việt Nam mặt khác còn phải “gồng mình” cạnh tranh với các DNBH phi nhân thọ nước ngoài đang hoạt động ở Việt Nam. Đây thực sự là một cuộc cạnh tranh không cân sức đối với các DNBH phi nhân thọ tại VN.

Cuộc cạnh tranh không cân sức thể hiện ở chỗ: trước hết, các DNBH phi nhân thọ đang hoạt động tại Việt Nam (DNVN, liên doanh, 100% vốn nước ngoài)) không thể biết được thông tin về đối thủ cạnh tranh của họ (DNBH đang hoạt động ở nước ngoài) cụ thể là ai đang bán sản phẩm bảo hiểm vào Việt Nam. Thứ hai, vũ khí của đối thủ đang sử dụng là loại gì không được biết rõ: đơn BH, điều khoản BH, điều kiện BH, phí BH như thế nào? Thứ ba, DNBH đang hoạt động tại Việt Nam phải đóng thuế cho ngân sách nhà nước như thuế VAT, thuế thu nhập doanh nghiệp, thuế môn bài, thuế sử

dụng đất... để hoạt động kinh doanh có doanh thu từ Việt Nam, trong khi đó đối thủ không bị đóng góp các khoản thuế trên. DNBH đang hoạt động ở nước ngoài biết rất rõ DNBH đang hoạt động tại Việt Nam, song DNBH đang hoạt động tại Việt Nam lại không biết gì về DNBH đang hoạt động tại nước ngoài đang ngấm ngấm cùng chia chiếc bánh thị trường BHVN.

3.2 Chiến lược kinh doanh của PVI giai đoạn 2011-2015

Nội dung chiến lược kinh doanh giai đoạn 2011-2015 của Công ty đã được Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam phê duyệt vào ngày 16/4/2010. Dưới đây là nội dung cơ bản của chiến lược:

3.2.1 Nội dung chiến lược

3.2.1.1 Tầm nhìn chiến lược

- Phân đầu trở thành nhà Bảo hiểm - Tài chính có thương hiệu mạnh trong nước và quốc tế;
- Phát triển nhanh, bền vững trên nền tảng tri thức, sức mạnh của Tập đoàn và sự kết hợp hài hoà lợi ích của Tập đoàn, các cổ đông và cán bộ nhân viên.

3.2.1.2 Nhiệm vụ chiến lược

- Xây dựng chương trình bảo hiểm an toàn và hiệu quả cho các tài sản, công trình, hoạt động của PVN.
- Phát huy các thế mạnh của Tập đoàn và của PVI, phát triển kinh doanh bảo hiểm công nghiệp trong và ngoài lãnh thổ Việt Nam.
- Tận dụng hệ thống khách hàng công nghiệp, phát triển mạng lưới kinh doanh bán lẻ (bán chéo bảo hiểm phi nhân thọ và nhân thọ)
- Tối ưu hoá dòng tiền từ hoạt động kinh doanh bảo hiểm (nhân thọ và phi nhân thọ), đầu tư vào các lĩnh vực có tỷ suất lợi nhuận cao.
- Thành lập công ty bảo hiểm nhân thọ trong năm 2011.
- Phát triển các công ty liên kết để mở rộng đầu tư, nhất là đầu tư trung và dài hạn.

- Hoàn thành việc tìm đối tác chiến lược nước ngoài và tăng vốn chủ sở hữu, tăng tổng tài sản tạo giá trị gia tăng cho Tập đoàn và các cổ đông
- Nâng cao đời sống cán bộ - nhân viên.
- Hoàn thành chương trình tái cấu trúc doanh nghiệp.
- Niêm yết cổ phiếu trên sàn giao dịch chứng khoán quốc tế
- Nâng tầm thành một Định chế bảo hiểm - tài chính có tầm cỡ trong khu vực

3.2.1.3 Mục tiêu chiến lược

- PVI trở thành nhà bảo hiểm số 1 về doanh thu và thị phần tại Việt Nam vào năm 2015.
- PVI trở thành nhà tái bảo hiểm hàng đầu tại Việt Nam vào năm 2015
- Tốc độ tăng trưởng doanh thu bình quân giai đoạn 2011-2015 khoảng 20%.
- Đến 2015, hoàn thành việc tăng vốn điều lệ lên 5.000 tỷ đồng chủ yếu thông qua hình thức phát hành cổ phiếu trên thị trường quốc tế và giảm dần tỉ lệ sở hữu của Tập đoàn xuống 20% vào năm 2015.
- Các mục tiêu cụ thể trong từng giai đoạn
 - + Lộ trình tăng vốn điều lệ

Vốn điều lệ được tăng theo từng giai đoạn để thúc đẩy kinh doanh bảo hiểm và nâng cao hiệu quả kinh doanh đặc biệt là tái bảo hiểm và đầu tư tài chính.

Tới 2015, vốn điều lệ của Tổng Công ty được tăng lên tới 5.000 tỷ đồng để đáp ứng các yêu cầu kinh doanh quốc tế trong lĩnh vực bảo hiểm và tái bảo hiểm.

Bảng 3.1: Lộ trình tăng vốn điều lệ của PVI

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
1	Vốn điều lệ	Triệu đồng	1,600,000	2,800,000	2,800,000	4,200,000	4,200,000	5,000,000
2	Vốn góp của PVN	Triệu đồng	831,486	1,000,028	1,000,028	1,000,028	1,000,028	1,000,028
3	Tỷ lệ sở hữu của PVN	(%)	51.97	35.72	35.72	23.81	23.81	20.00

(Nguồn: Chiến lược kinh doanh của PVI giai đoạn 2011-2015)

Cùng với lộ trình tăng vốn điều lệ nêu trên, PVI dự kiến kế hoạch phát hành cổ phiếu tăng vốn và lựa chọn cổ đông chiến lược như sau:

- Năm 2010: bán 20,2 triệu cổ phiếu tương đương 12,6% tổng số vốn điều lệ cho đối tác chiến lược, số còn lại bán cho cổ đông hiện hữu.

- Năm 2011: một phần bán cho cổ đông hiện hữu, nâng tỷ lệ sở hữu của cổ đông chiến lược lên 20%, và phần còn lại phát hành riêng tại thị trường quốc tế.

- Từ năm 2013 đến 2015: chủ yếu là phát hành riêng tại thị trường quốc tế.

+ Doanh số kinh doanh

Doanh số tăng trưởng ổn định và đạt tốc độ tăng trưởng bình quân 18%-22%/năm, trong đó bảo hiểm gốc tăng trưởng bình quân 18%/năm; hoạt động tái bảo hiểm 20%-25% và hoạt động đầu tư tài chính tăng trưởng trên 20%/năm cụ thể như sau:

Bảng 3.2: Kế hoạch doanh thu chi tiết giai đoạn 2011-2015*Đơn vị : Tỷ đồng*

STT	Chỉ tiêu	Năm 2011		Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014		Năm 2015	
		Giá trị	% tăng trưởng	Giá trị	% tăng trưởng	Giá trị	% tăng trưởng	Giá trị	% tăng trưởng	Giá trị	% tăng trưởng
1	Doanh thu	4,840	120%	5,691	118%	6,899	121%	8,250	120%	9,838	119%
1.1	Bảo hiểm gốc	3,684	117%	4,312	117%	5,096	118%	6,026	118%	7,152	119%
1.2	Tái bảo hiểm	469	119%	566	121%	693	122%	853	123%	1,071	125%
1.3	Đầu tư tài chính	687	141%	813	118%	1,110	137%	1,370	124%	1,615	118%
2	Lợi nhuận	562	169%	716	127%	905	127%	1,149	127%	1,321	115%

*(Nguồn: Chiến lược kinh doanh của PVI giai đoạn 2011-2015)***3.2.2 Giải pháp thực hiện****3.2.2.1 Thương hiệu và văn hoá doanh nghiệp**

- Duy trì xếp hạng tài chính cao theo tiêu chuẩn của AMBest và phấn đấu nâng hạng.
- Hoàn thành việc tìm kiếm cổ đông chiến lược nước ngoài và tăng vốn chủ sở hữu;
- Niêm yết cổ phiếu trên sàn giao dịch chứng khoán quốc tế.
- Xây dựng và phát triển thương hiệu PVI gắn liền với thương hiệu của Tập đoàn dầu khí quốc gia Việt Nam

- Phát triển thương hiệu PVI thành thương hiệu nguồn, phát triển các thương hiệu cho mỗi loại hình sản phẩm bảo hiểm, tái bảo hiểm và đầu tư tài chính;
- Xây dựng thương hiệu tại các đơn vị thành viên (thương hiệu khu vực)
- Xây dựng thương hiệu PVI thành thương hiệu mạnh trên thị trường quốc tế trên các lĩnh vực bảo hiểm, Tái bảo hiểm, Đầu tư tài chính thông qua việc cung cấp cho thị trường các sản phẩm - dịch vụ có chất lượng cao, hợp tác với các nhà tái bảo hiểm hàng đầu thế giới, liên kết - liên doanh với các tổ chức tín dụng lớn trên thế giới.
- Phát huy hơn nữa văn hoá PVI trên nguyên tắc đoàn kết phát huy sức mạnh tập thể và chia sẻ kinh nghiệm sáng tạo trong toàn Tổng Công ty.

3.2.2.2 Cải tiến mô hình quản trị

- ***Tổng công ty***

+ Chuyển đổi mô hình quản trị và điều hành theo mô hình Công ty mẹ, công ty con. Nâng cao tính chuyên nghiệp trong từng lĩnh vực hoạt động kinh doanh (Bảo hiểm gốc, Tái bảo hiểm, Đầu tư tài chính).

+ Hoàn thành việc tái cấu trúc doanh nghiệp theo các tiêu chuẩn quốc tế;

+ Phát triển các trụ đỡ tài chính là các công ty con/công ty liên kết để mở rộng đầu tư, tạo hàng hoá đầu tư để bán...;

+ Giao nhiệm vụ và giao trách nhiệm tối đa cho các Lãnh đạo các cấp trên nguyên tắc tự chủ và tự chịu trách nhiệm về điều hành và kết quả công việc được phân công.

+ Điều hành hoạt động của các đơn vị theo các quy chế, quy định của pháp luật và của Tổng công ty phù hợp với đặc thù hoạt động của mỗi khu vực địa lý và lĩnh vực kinh doanh.

- ***Các đơn vị thành viên***

+ Phân cấp tối đa và phù hợp với trình độ, năng lực để tạo tính chủ động và tự quyết của các đơn vị thành viên.

+ Định hướng phát triển cho các đơn vị thành viên theo hướng chuyên môn hoá sâu trên các thế mạnh sẵn có của từng đơn vị.

3.2.2.3 Phát triển nguồn nhân lực

- Sắp xếp, luân chuyển cán bộ phù hợp với năng lực và sở trường mỗi của từng cán bộ, phù hợp với tiến trình đổi mới và chuyển hoá mô hình hoạt động của công ty mẹ và công ty con.

- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bằng cách tăng cường đào tạo nâng cao nguồn cán bộ hiện có của Tổng Công ty và các đơn vị thành viên. Tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực trẻ đáp ứng các đòi hỏi về nguồn nhân lực của mục tiêu chiến lược.

- Xây dựng chính sách chế độ đãi ngộ tương xứng với tầm vóc, vị thế của Tổng công ty và tương đương với các Công ty bảo hiểm nước ngoài đang hoạt động tại Việt nam để lưu giữ và thu hút cán bộ chất lượng cao, chống chảy máu chất xám.

3.2.2.4 Phát triển thị trường bảo hiểm

- ***Thúc đẩy kinh doanh các nghiệp vụ là thế mạnh của PVI***

+ Giữ vững vị trí số một thị trường bảo hiểm trong lĩnh vực bảo hiểm công nghiệp, gia tăng khoảng cách đối với các đối thủ cạnh tranh bằng cách phát triển mạnh các dịch vụ bảo hiểm hàng không, bảo hiểm cho ngành điện, các công trình xây dựng dân dụng, ngành chế tạo và lắp máy. Triển khai mạnh hợp tác với các tỉnh, các Tập đoàn lớn, các tổ chức tài chính tín dụng để phát triển bảo hiểm tài sản và các dịch vụ bảo hiểm hỗ trợ

+ Phát triển hệ thống bán lẻ của các đơn vị thành viên bằng cách nâng cao chất lượng dịch vụ bảo hiểm, tăng cường sức mạnh của các đơn vị và thành lập mới các Công ty/chi nhánh kinh doanh bảo hiểm trong nước và nước ngoài.

- ***Phát triển các sản phẩm mới***

+ Hợp tác với các Công ty bảo hiểm hàng đầu thế giới để đưa ra thị trường các sản phẩm dịch vụ bảo hiểm mang tính đi tắt đón đầu sự phát triển của nền kinh

tế và thị trường bảo hiểm Việt nam như bảo hiểm Tín dụng, Bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp, bảo hiểm giao nhận.....

+ Liên kết với một số Công ty bảo hiểm chuyên ngành thuộc các Tập đoàn kinh tế lớn thành lập Công ty bảo hiểm nhân thọ để phục vụ cho cán bộ, nhân viên, công nhân ngành dầu khí, và các tập đoàn kinh tế lớn của Việt Nam với số lượng lên tới triệu khách hàng.

- ***Phát triển các thị trường trọng điểm***

+ Phát triển và xây dựng các công ty thành viên tại các khu vực thị trường trọng điểm như Hà Nội, TP Hồ Chí Minh, các khu vực Hải Phòng, Cần Thơ, Khánh Hòa,...

+ Các Công ty thành viên triển khai kinh doanh tại các khu vực địa bàn và liên kết chặt chẽ với nhau để đồng nhất và nâng cao chất lượng dịch vụ bảo hiểm, tạo thế phát triển đột phá và bền vững trong toàn Tổng Công ty.

+ Đẩy mạnh kinh doanh, đào tạo con người, xây dựng cơ sở vật chất tại TP HCM, Đà Nẵng và Cần Thơ thành những công ty lớn có đủ sức kiểm soát thị trường và hỗ trợ phát triển cho các công ty thành viên tại các địa bàn lân cận.

+ Thành lập chi nhánh, văn phòng đại diện tại những nơi Tập đoàn đầu tư như Venezuela, Algeri, Lào...

3.2.2.5 Đầu tư tài chính

- Tối ưu hoá dòng tiền từ hoạt động kinh doanh bảo hiểm, kinh doanh tái bảo hiểm, từ thặng dư vốn trong quá trình cổ phần hoá doanh nghiệp và thặng dư vốn trong các đợt tăng vốn phục vụ cho đầu tư tài chính.

- Đưa hoạt động đầu tư từ quy mô nhỏ, không chuyên thành hoạt động kinh doanh chuyên nghiệp trên quy mô lớn bằng cách cơ cấu thống nhất lĩnh vực hoạt động của các Công ty con trong lĩnh vực đầu tư tài chính và đẩy mạnh hoạt động của các Công ty con.

- Đầu tư vào các tài sản giá rẻ có khả năng sinh lợi cao khi nền kinh tế và thị trường tài chính phục hồi.

3.2.2.6 Hoàn thiện công nghệ và hệ thống thông tin

Xây dựng hệ thống thông tin đồng bộ và tích hợp đáp ứng các yêu cầu:

- Áp dụng phần mềm cấp đơn bảo hiểm, phần mềm tính toán hiệu quả kinh doanh và thống kê số liệu vào hoạt động kinh doanh để giảm thiểu lao động giản đơn, tăng độ chính xác trong các báo cáo kinh doanh của các đơn vị.
- Áp dụng hệ thống phần mềm quản trị nhân lực, tính lương thưởng đảm bảo tính minh bạch và công bằng cho tất cả các đơn vị.
- Xây dựng hệ thống dữ liệu trung tâm để phục vụ cho việc phân tích, định hướng và điều hành kinh doanh.
- Đẩy mạnh cung cấp sản phẩm, dịch vụ bảo hiểm qua mạng điện tử.

3.3 Giải pháp và kiến nghị để thực hiện hiệu quả chiến lược kinh doanh của PVI giai đoạn 2011-2015

Việc xây dựng chiến lược giai đoạn 2011-2015 đã thông qua các bước đánh giá xu thế phát triển của thị trường, cơ hội, thách thức đối với hoạt động kinh doanh của thị trường bảo hiểm cũng như của Công ty, đánh giá vị thế của Công ty trên thị trường bảo hiểm để từ đó đề ra các nhiệm vụ, giải pháp thực hiện các mục tiêu đặt ra.

Bản kế hoạch chiến lược của Công ty là bản kế hoạch có tính khả thi bởi nó được xây dựng trên một quy trình mang tính thực tiễn cao chứ không phải là một bản chiến lược mang tính lý thuyết, đưa ra các mục tiêu không phù hợp với quy mô cũng như năng lực của Công ty. Ban lãnh đạo Công ty đã đi từ phân tích môi trường kinh doanh đến việc phân tích nội bộ doanh nghiệp từ đó xác định mục tiêu của Công ty rồi đưa ra những giải pháp để thực hiện mục tiêu đề ra.

Tuy nhiên, trình độ đội ngũ cán bộ xây dựng chiến lược còn tỏ ra hạn chế, những kiến thức về chiến lược còn chưa được nhận thức một cách đầy đủ, chưa được hình thành trên cơ sở tư duy chiến lược, chủ yếu dựa vào sự nhạy cảm trực giác của người lãnh đạo. Hạn chế này được thể hiện ở việc chiến lược của Công ty mới chỉ dừng lại ở kế hoạch dài hạn chưa xây dựng được các chiến lược riêng biệt về sản phẩm, về thị trường...Do hiện tại, thị trường bảo hiểm Việt Nam được đánh giá là có tiềm năng lớn, còn rất nhiều phân khúc thị trường còn bỏ ngỏ và hơn nữa PVI

lại vẫn có nhiều ưu thế lớn trong sự bảo hộ của PVN. Trong tương lai, việc bảo hộ của PVN và Nhà nước sẽ giảm dần từ đó ảnh hưởng trực tiếp đến việc bảo hiểm trong ngành của PVI. Do đó, cùng với sự phát triển không ngừng của Công ty thì việc xây dựng chiến lược cho giai đoạn tới cũng ngày càng phải hoàn thiện và mang tính cụ thể hơn, chi tiết và rõ ràng hơn so với những kế hoạch đã xây dựng trong thời gian qua. Trước hết để thực hiện chiến lược kinh doanh mà Công ty đã đề ra cho giai đoạn 2011-2015 một cách hiệu quả nhất thì Luận văn đề xuất thêm một số giải pháp sau:

3.3.1 Các giải pháp thực hiện chiến lược kinh doanh của PVI

3.3.1.1 Giải pháp hoàn thiện bộ máy chi nhánh và văn phòng đại diện

Để thực hiện thành công việc củng cố vững chắc địa vị của Công ty trên thị trường. Trong những năm gần đây Công ty đã không ngừng phát triển và hoàn thiện các chi nhánh, với nguyên tắc mở chi nhánh để chiếm lĩnh thị trường, chính vì thế cần thực hiện tốt các giải pháp như:

- Phát huy lợi thế của mỗi chi nhánh trên từng vùng, bởi vì mỗi một chi nhánh được thành lập trên những vùng có lợi thế rất rõ vì thế mỗi chi nhánh nên tận dụng những lợi thế đó để khai thác các hợp đồng bảo hiểm. Ví như với chi nhánh Duyên Hải có trụ sở tại Hải Phòng là thành phố cảng lớn nhất lợi thế trong khai thác bảo hiểm hàng hải. Hoặc là chi nhánh ở thành phố Hạ Long, Quảng Ninh là nơi có những mỏ than lớn và cảng lớn thuận lợi cho việc khai thác bảo hiểm xe cơ giới, nhất là các đội xe chở than, bảo hiểm hàng hải....
- Thực hiện giao định mức chi phí kinh doanh hợp lý cho các chi nhánh để tạo thể chủ động kinh doanh cho mỗi chi nhánh trong điều kiện cạnh tranh hiện nay xóa bỏ việc bao cấp từ Công ty xuống chi nhánh.
- Mở rộng mạng lưới các đại lý bảo hiểm, đặc biệt là các đại lý bảo hiểm chuyên nghiệp. Hiện nay Công ty chỉ có 154 đại lý trong đó chỉ có 40 đại lý chuyên nghiệp, con số này là quá ít. Vì thế những năm tới đây Công ty cần phát triển thêm các đại lý, kèm theo đó cần tập trung phát triển và đào tạo đại lý bảo hiểm có chất

lượng, Công ty nên tổ chức tập huấn về nghiệp vụ bảo hiểm cho các đại lý bảo hiểm tại Hà Nội và Tp Hồ Chí Minh, Cần Thơ, Hải Phòng.

3.3.1.2 Giải pháp hoàn thiện các hoạt động nghiệp vụ bảo hiểm

- Đẩy mạnh công tác marketing thông qua việc áp dụng những phương pháp tiếp cận mới với khách hàng, nắm bắt được sự thay đổi và xu thế phát triển của thị trường từ đó có biện pháp thích ứng với sự biến động của thị trường, nắm bắt kịp thời chiến lược, thông tin phát triển kinh tế của cả đất nước và các ngành kinh tế quốc dân và khu vực một cách kịp thời để có những biện pháp giải quyết. Đẩy mạnh quảng cáo hình ảnh của Công ty thông qua các buổi hội thảo và giới thiệu nghiệp vụ bảo hiểm cho các khách hàng, tổ chức hội nghị khách hàng, lắp đặt các biển quảng cáo, các bài viết trên báo chí, các phần giới thiệu trên báo cáo thường niên...

- Tiếp tục nghiên cứu, phát triển và hoàn thiện các sản phẩm bảo hiểm theo các nguyên tắc gắn liền quyền lợi giữa doanh nghiệp bảo hiểm và người tham gia bảo hiểm đó là: phí bảo hiểm tương ứng với mức trách nhiệm bảo hiểm, cung cấp các sản phẩm bảo hiểm thoả mãn nhu cầu khách hàng, xây dựng các sản phẩm bảo hiểm trọn gói với chi phí bảo hiểm hợp lý và mức trách nhiệm bảo hiểm đáp ứng nhu cầu bảo hiểm thiết yếu của các doanh nghiệp các nhà đầu tư. Chú trọng các nghiệp vụ còn nhiều tiềm năng như bảo hiểm hàng hoá xuất nhập khẩu, bảo hiểm cháy nổ...

- Xác định mức giữ lại của Công ty một cách hợp lý trên cơ sở nghiên cứu và ứng dụng quy trình quản lý rủi ro cho các công trình lớn trong ngành dầu khí.

- Tin học hoá công tác quản lý hợp đồng tư khâu thẩm định rủi ro, khai thác, quản lý hợp đồng, đến khâu bồi thường, trả tiền bảo hiểm, xây dựng chương trình phát triển hệ thống phần mềm tính phí bảo hiểm, chính lý. Dự phòng nghiệp vụ, hệ thống thông tin báo cáo tài chính nhằm bảo đảm thu thập thông tin cập nhật trong ngành, xử lý kịp thời các diễn biến của thị trường.

3.3.1.3 Giải pháp về hợp tác

Trong bất kỳ một lĩnh vực kinh doanh nào cũng cần phải có các mối quan hệ có tín dụng và phát huy tốt được các mối quan hệ mới tạo cho Công ty một chỗ

đứng vững chắc. Nhất là trong thị trường bảo hiểm cạnh tranh khốc liệt như hiện nay thì việc giữ vững và mở rộng các mối quan hệ với khách hàng và các đối tác là rất cần thiết, để tiếp tục đẩy mạnh công tác hợp tác và mở rộng quan hệ Công ty cần thực hiện nhóm những giải pháp cụ thể sau:

- Giữ vững và đẩy mạnh quan hệ hợp tác theo chiều sâu và chiều rộng bằng các hình thức như hội thảo, gặp gỡ khách hàng làm cho mối quan hệ giữa khách hàng và Công ty ngày càng củng cố, thực hiện đào tạo tại chỗ đối với các đơn vị trong ngành.
- Chủ động cải tiến công tác tư vấn rủi ro, công tác đề phòng hạn tổn thất thông qua việc trang bị cho khách hàng những thiết bị phục vụ khi rủi ro xảy ra như các thiết bị phòng cháy chữa cháy, các loại áo phao trên tàu và những thiết bị làm giảm tổn thất khi xảy ra rủi ro, đây là những ưu đãi bên ngoài hợp đồng bảo hiểm nhằm củng cố và phát triển các dự án đầu tư, hoạt động của ngành.
- Ưu tiên hợp tác với các Công ty bảo hiểm trong nước, trên cơ sở đồng bảo hiểm bình đẳng cùng có lợi, mở rộng quan hệ đặc biệt với Bảo Việt, PJICO, PTI, Bảo Minh vì cùng với Bảo hiểm Dầu khí. Trong vài năm tới ngành bảo hiểm chỉ hy vọng 5 công ty này phát triển và cạnh tranh với các công ty bảo hiểm nước ngoài.
- Hợp tác từng mặt với các công ty bảo hiểm nước ngoài, trước hết là các công ty trong khu vực thông qua việc tham dự vào các chương trình bảo hiểm do các nhà thầu triển khai tại nước ngoài như FPSO của Modec Mitsui, Dự án xây lắp giàn khai thác và hệ thống đường ống của của KNOC tại Hàn Quốc, Dự án M3, Malaysia, đóng tàu UT 722 của Nhà máy đóng tàu Amr (Nga).... Do Công ty nắm vai trò chủ đạo trong việc điều phối thị trường bảo hiểm năng lượng trong nước nên Bảo hiểm Dầu khí phải từng bước tăng cường sự hợp tác với các trung tâm thị trường bảo hiểm thế giới (Anh, Mỹ, Úc) để thuận lợi trong việc thu xếp tái bảo hiểm.
- Mở rộng quan hệ tới những nước có quan hệ chặt chẽ với ngành dầu khí về khai thác, thăm dò, chế biến dầu khí để từ đó phát triển quan hệ bảo hiểm thu hút các dịch vụ từ những nước này.

- Tiếp tục duy trì và mở rộng quan hệ với các Bộ, Ngành, Tổng Công Ty lớn như: Bộ Giao thông vận tải, Tổng Công ty xây dựng Sông Đà, Tổng Công ty xây dựng Thăng Long... để phát triển dịch vụ.

3.3.1.4 Giải pháp về đầu tư

Để tăng sức mạnh tài chính của công ty ngoài các biện pháp nghiệp vụ quản lý thì việc sử dụng tốt nguồn vốn thu được để đầu tư mới quan trọng. Có một thực tế là tại các thị trường bảo hiểm phát triển trên thế giới hiện nay có doanh nghiệp bảo hiểm hoạt động thua lỗ nếu chỉ dựa vào kinh doanh nghiệp vụ bảo hiểm. Vậy thì nhân tố nào đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp đó nếu như không phải là sự đầu tư vào các lĩnh vực khác để ổn định tài chính cho Công ty. Với đà phát triển của thị trường bảo hiểm Việt Nam như hiện nay, trong những năm sắp tới, khi thị trường đã trở nên bão hoà thì đối với các công ty bảo hiểm Việt Nam nói chung và Bảo hiểm Dầu khí nói riêng vấn đề ổn định và tiếp tục phát triển kinh doanh là điều kiện hết sức khó khăn. Vì vậy, đầu tư trong giai đoạn hiện nay chính là sự tập dượt và chuẩn bị đối mặt với các thách thức sau này, để đối mặt với các thách thức sau này Công ty cần làm tốt một số giải pháp sau:

- Tiếp tục tiến hành đa dạng hoá các loại hình đầu tư tài chính như: đầu tư bất động sản, kinh doanh chứng khoán, góp vốn liên doanh, uỷ thác đầu tư, mua kỳ phiếu, trái phiếu.... Với yêu cầu là phải đảm bảo an toàn tài chính và sinh lời, tuân thủ các loại hình đầu tư mà Luật kinh doanh bảo hiểm cho phép.

- Duy trì hoạt động tín dụng để đảm bảo tiền gửi tại ngân hàng có mức lãi cao nhất, Công ty nên phân mức tiền gửi ngân hàng ra làm 2 khoản, tiền gửi không kỳ hạn để đảm bảo khả năng thanh khoản nhanh với mức lãi xuất thấp đây là khoản tiền chủ yếu phục vụ cho việc bồi thường hoặc chi trả bảo hiểm thường xuyên trong kỳ. Khoản còn lại gửi dưới hình thức có kỳ hạn nhằm thu lãi xuất cao hơn và cân đối được khả năng thanh khoản.

- Đặc thù của loại hình kinh doanh bảo hiểm là nguyên tắc dàn trải rủi ro. Kinh doanh bảo hiểm không thể tách rời khỏi hoạt động tái bảo hiểm. Đặc biệt đối với bảo hiểm dầu khí thì hoạt động này rất cần thiết, hàng năm Công ty phải thu xếp tái bảo hiểm theo hợp đồng với các Công ty bảo hiểm nước ngoài. Việc thanh toán

phí tái bảo hiểm được tính trên cơ sở ngoại tệ là đô la Mỹ. Việc thay đổi của tỷ giá hối đoái có ảnh hưởng đến hoạt động tái bảo hiểm nói chung và hoạt động kinh doanh bảo hiểm nói riêng, vì thế Công ty luôn phải tự cân đối nguồn ngoại tệ của mình nhằm để chủ động trong thanh toán để đáp ứng yêu cầu đó Công ty phải đảm bảo lượng ngoại tệ dưới dạng tiền gửi ngoại tệ tại các tổ chức tín dụng.

- Tăng vốn đầu tư cho các dự án trong ngành, nhất là các dự án do phía đối tác triển khai, và nên tập chung vào các dự án có hiệu quả và thời gian thu hồi vốn nhanh, đảm bảo an toàn về tài chính. Chú trọng hơn nữa tới việc đầu tư ở các thị trường tài chính.

- Công ty có thể thực hiện đầu tư tài chính thông qua việc cho vay theo Pháp lệnh ngân hàng: đây là hình thức sẽ phát triển và được nhiều công ty bảo hiểm chú ý, đặc biệt là cho vay có thế chấp. Trên phương diện này thì Công ty bảo hiểm là một kênh cung cấp vốn song song với các ngân hàng thương mại. Đặc biệt Công ty bảo hiểm có thể cho vay theo đơn bảo hiểm đây là hình thức đang phát triển. Theo quy định thì khi khách hàng tham gia bảo hiểm đóng phí định kỳ từ 2 năm trở lên sẽ được cho vay theo đơn bảo hiểm. Nếu thực hiện tốt hình thức này sẽ nâng cao được chất lượng phục vụ, tạo lợi thế cạnh tranh của Công ty bảo hiểm và thu hút thêm nhiều khách hàng cho Công ty.

- Công ty nên đẩy mạnh đầu tư xây dựng cơ bản nhất là các công trình xây dựng trụ sở chi nhánh bởi vì hiện nay các chi nhánh của Công ty chủ yếu là đi thuê trụ sở vì thế việc đầu tư xây dựng, phát triển các chi nhánh là rất cần thiết nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho kinh doanh, ngoài ra sau khi xây dựng nếu không sử dụng hết Công ty có thể cho thuê đây cũng là một hình thức đầu tư mà hiện nay hình thức này đang mang lại hiệu quả cao đối với nhiều Công ty.

- Công ty cần có những biện pháp sử dụng quỹ để phòng hạn chế tổn thất có hiệu quả trong đó cần đẩy mạnh công tác đánh giá rủi ro, đề phòng rủi ro, quản lý rủi ro, từ đó hạn chế tổn thất, đặc biệt là những rủi ro lớn của ngành dầu khí, qua đó tận dụng tốt việc sử dụng quỹ để phòng hạn chế tổn thất. Nếu đẩy mạnh được công tác đánh giá, quản lý rủi ro thì sẽ tạo điều kiện hơn nữa trong việc tăng mức giữ lại

của Công ty, giảm phần tái bảo hiểm ra nước ngoài từ đó tăng thêm doanh thu cho Công ty.

3.3.1.5 Giải pháp về phát triển nguồn nhân lực

Con người là trung tâm của mọi sự phát triển. Họ vừa là mục đích, vừa là động lực cho sự phát triển. Một công ty muốn có sự phát triển bền vững thì vấn đề đầu tiên cần phải quan tâm là công tác đào tạo. Thị trường bảo hiểm Việt Nam mới khởi sắc trong vài năm trở lại đây nên lực lượng lao động trong ngành bảo hiểm nói chung và ngành dầu khí nói riêng còn khiêm tốn cả về số lượng và chất lượng. Hơn nữa nghiệp vụ bảo hiểm dầu khí là một nghiệp vụ mang tính kỹ thuật cao. Những đòi hỏi của nghiệp vụ này đối với người cán bộ bảo hiểm lại phức tạp hơn rất nhiều so với các nghiệp vụ khác. Để có thể làm việc tốt họ không chỉ phải có kiến thức rộng về bảo hiểm mà còn phải am hiểu về công nghiệp hoá dầu. Về các hoạt động thăm dò, khai thác dầu khí cũng như khả năng phân tích, đánh giá các thông tin để đưa ra quyết định chính xác. Để đáp ứng những đòi hỏi của những giải pháp trên và nhu cầu công việc, chính sách đào tạo và phát triển nhân lực cũng đòi hỏi phải có sự thích ứng ngày một cao hơn nữa nên Công ty cần:

- Mở các lớp đào tạo nghiệp vụ, có thể phân loại nhiều chương trình đào tạo cho phù hợp với trình độ đa dạng của các cán bộ trong ngành như chương trình đào tạo cơ bản, chương trình đào tạo cho cán bộ chủ chốt. Ngoài ra Công ty có thể gửi các cán bộ tham gia hội thảo, khảo sát nước ngoài để nâng cao kiến thức, tích lũy kinh nghiệm, đồng thời mời các chuyên gia của các tổ chức bảo hiểm lớn sang giảng dạy cho các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ cán bộ. Điều này sẽ góp phần bổ sung những kinh nghiệm và kiến thức còn non của những cán bộ trẻ cũng như phát huy được tính năng động, khả năng thích ứng cao của họ.

- Ưu tiên cho các chương trình đào tạo chất lượng cao, chuyên sâu phục vụ những nhu cầu mới như việc đào tạo chuyên gia chứng khoán, các chuyên gia cấp đơn, các chuyên gia tính phí, đồng thời có các hình thức tài trợ bổ xung, coi ngoại ngữ là phương tiện để tiếp thu kinh nghiệm và khoa học bảo hiểm tiên tiến trên thế giới một cách nhanh nhất.

- Công ty cần có những chính sách đãi ngộ hợp lý đặc biệt là những cán bộ giỏi trong các lĩnh vực như bảo hiểm dầu khí, đầu tư, khai thác, xây dựng nếp văn hoá văn minh của Công ty ngày một tốt trong con mắt khách hàng.

Trong ngành dịch vụ kinh doanh này nhân tố con người luôn được cho là nhân tố quan trọng và quyết định nhất tới sự thành công của mỗi công Ty. Do đó đầu tư hơn nữa cho con người là một hướng đi đúng đắn, sáng suốt và rất cần thiết.

3.3.1.6 Giải pháp về công tác quản lý

Để đáp ứng ngày càng cao của hoạt động kinh doanh Công ty đòi hỏi công tác quản lý của công ty cần phải nâng cao hơn nữa để đáp ứng yêu cầu. Công ty cần phải thực hiện tốt các giải pháp sau đây:

- Công ty cần chủ động phân tích hiệu quả của từng lĩnh vực kinh doanh từ đó hướng Công ty và các chi nhánh vào các dịch vụ tốt, tạo tính hiệu quả trong khai thác. Đảm bảo duy trì thực hiện và thường xuyên cải tiến các quy trình của hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001-2000.

- Các phòng quản lý cần năng động trong trách nhiệm quản lý chi nhánh để hoạt động của các chi nhánh ngày một tốt, tuân thủ các quy định đề ra như: định mức chi phí kinh doanh, phân cấp nghiệp vụ, xử lý bồi thường. Hoàn thiện các cơ chế khoán tạo động lực kinh doanh từ đó tạo quyền chủ động cho các phòng, chi nhánh trong điều kiện cạnh tranh hiện nay.

- Hoàn thiện công tác thống kê nhằm tạo điều kiện cho người khai thác trực tiếp hoặc thu lý hồ sơ bồi thường được cập nhật thường xuyên các thông tin tạo điều kiện thuận lợi trong giải quyết công việc. Công ty cần áp dụng hệ thống thông tin phục vụ công tác quản lý nghiệp vụ bảo hiểm từ đó giảm dần thời gian trong việc đối chiếu, tổng hợp số liệu, tạo điều kiện tốt công tác phân tích kinh tế của Công ty.

- Tăng cường quản lý trong công tác giám định, bồi thường từ đó tạo điều kiện tốt cho công tác giải quyết bồi thường khiếu nại, nhất là đối với các khiếu nại của khách hàng ngoài ngành, Công ty cần cố gắng xem xét, giải quyết nhanh chóng, chính xác, đúng pháp luật.

- Các phòng trên Công ty và các chi nhánh phải có sự thống nhất, phối hợp tốt trong các công tác, nhất là vấn đề bồi thường, để tránh những thiếu sót xảy ra.
- Công ty cần tiếp tục đầu tư cơ sở vật chất kỹ thuật, đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ, nâng cao trình độ quản lý, trình độ chuyên môn cho đội ngũ cán bộ, thực hiện tốt việc xây dựng cơ sở hạ tầng thông tin, ứng dụng các phần mềm kế toán, quản lý khai thác các đơn bảo hiểm, tái bảo hiểm nhằm tăng tính hiệu quả trong quản lý.

Như vậy, trong thời gian tới PVI nên tiếp tục hoàn thiện và nâng cao hiệu quả bộ máy quản lý nghiệp vụ, từng bước thực hiện cơ chế khoán doanh thu nhằm mục đích gắn thu nhập của người lao động với kết quả hoạt động kinh doanh, tiếp tục nâng cao trình độ chuyên môn của đội ngũ cán bộ kỹ thuật, tập trung đào tạo các chuyên gia bảo hiểm theo hướng chuyên ngành sâu, từng bước đa dạng hoá các sản phẩm bảo hiểm và mở rộng sang các thị trường nước ngoài dựa vào lợi thế là công ty con của PVN để hợp tác bảo hiểm cho các dự án lớn có vốn góp của Tập Đoàn.

3.3.2 Một số kiến nghị đối với Tập đoàn, Hiệp hội bảo hiểm và Nhà nước

Để hoạt động của Tổng công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam ngày càng phát triển hơn nữa, Luận văn xin đề xuất một số kiến nghị như sau:

• Đối với Tập đoàn

Khuyến khích hơn nữa các đơn vị trong ngành tham gia bảo hiểm tại PVI, đặc biệt 100% những công trình thuộc trong ngành dầu khí phải tham gia đầy đủ để đảm bảo tài chính, nguồn vốn của Tập đoàn cũng như của các đơn vị trong ngành. Hỗ trợ PVI để tham gia vào các dự án lớn thuộc các ngành khác đồng thời giới thiệu PVI với các doanh nghiệp, Công ty liên kết ở nước ngoài để PVI phát triển tầm nhìn cũng như mạng lưới khai thác hoạt động của mình.

• Đối với Hiệp hội bảo hiểm

+ Thống nhất ý kiến từ các hội viên để lập ra những thoả thuận nhất định liên quan đến cạnh tranh trong khai thác bảo hiểm. Các thành viên trong Hiệp hội thoả thuận với nhau, trong bất kỳ trường hợp nào cũng không tăng giảm phí, mở rộng phạm vi bảo hiểm tùy ý... Bất kỳ doanh nghiệp bảo hiểm nào vi phạm sẽ có hình

thức xử phạt hợp lý: có thể khai trừ ra khỏi Hiệp hội, không được ưu tiên trong nhiều hoạt động của công ty...

+ Tăng cường mối liên hệ giữa các thành viên trong Hiệp hội, nhằm phát hiện những trường hợp trục lợi bảo hiểm... để có biện pháp ngăn chặn hợp lý. Đồng thời các doanh nghiệp cũng cần thống nhất với nhau đối tượng nào có hành vi trục lợi ở một công ty, khi bị phát hiện sẽ không được tham gia loại bảo hiểm đó ở các công ty khác nữa.

+ Cần tạo điều kiện và khuyến khích các doanh nghiệp trong nước hợp tác với các doanh nghiệp bảo hiểm nước ngoài theo hình thức phù hợp để học hỏi kinh nghiệm, thúc đẩy thị trường nội địa phát triển. Đồng thời tiếp tục thúc đẩy các mối quan hệ hợp tác quốc tế, hội nhập sâu vào thị trường thế giới.

- ***Đối với Nhà nước***

Vai trò chỉ đạo của Nhà nước đối với thị trường bảo hiểm mang một ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Các văn bản pháp lý điều chỉnh hoạt động của nghiệp vụ được xem là “kim chỉ nam” cho xu hướng hội nhập của thị trường. Đứng trên góc độ vĩ mô, với những cơ chế chính sách thuận lợi của mình, Nhà nước sẽ góp phần quyết định tới phương hướng phát triển từ nay đến năm 2015 của bảo hiểm Việt Nam. Nhà nước cần có những quy định cụ thể, tránh thay đổi liên tục làm xáo trộn môi trường kinh doanh của các doanh nghiệp.

Như vậy, trong Chương III, Luận văn đã nêu bật được xu hướng phát triển của thị trường bảo hiểm trong tương lai, những cơ hội và thách thức đối với hoạt động kinh doanh bảo hiểm của PVI, xác định được vị thế của PVI trên thị trường bảo hiểm phi nhân thọ để từ đó kết hợp với việc nghiên cứu chiến lược kinh doanh của PVI giai đoạn 2011-2015 đã đề xuất thêm các giải pháp để thực hiện tốt nhất chiến lược kinh doanh của PVI trong thời gian tới.

KẾT LUẬN

Trong 15 năm hoạt động trong lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ, PVI đã gặt hái được rất nhiều thành công cả về doanh thu và thị phần bảo hiểm và đặc biệt đã xây dựng được thương hiệu, hình ảnh riêng biệt cả trên thị trường trong và ngoài nước. PVI là doanh nghiệp duy nhất trong lĩnh vực Bảo hiểm – Tài chính của Việt Nam được một tổ chức quốc tế xếp hạng tín nhiệm tài chính và đạt được mức B+ và việc PVI đạt được xếp hạng tín nhiệm tài chính quốc tế mức B+ đánh dấu bước ngoặt quan trọng trong sự phát triển không chỉ của PVI nói riêng mà còn của thị trường bảo hiểm Việt Nam nói chung.

Tuy vậy, trong thời gian tới PVI sẽ phải đối mặt với rất nhiều khó khăn và thách thức do sự gia nhập của các công ty bảo hiểm trong nước và các công ty bảo hiểm nước ngoài. Vì vậy, việc xây dựng phương hướng, mục tiêu lên kế hoạch hành động và đề xuất các giải pháp nhằm triển khai các kế hoạch đề ra là một trong những vấn đề cấp thiết.

Với ý nghĩa như trên, Luận văn với đề tài ***“Chiến lược kinh doanh dịch vụ bảo hiểm của Tổng công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam đến năm 2015”***, đã đạt được kết quả sau:

- *Thứ nhất:* Luận văn đã đưa ra tương đối đầy đủ những vấn đề cơ bản về kinh doanh bảo hiểm, chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp bảo hiểm, hơn nữa Luận văn cũng đã tìm hiểu một số chiến lược kinh doanh của một số doanh nghiệp bảo hiểm từ những doanh nghiệp tham gia vào thị trường bảo hiểm lâu đời nhất như Bảo Việt đến những công ty mới gia nhập thị trường như SVIC và một công ty bảo hiểm có uy tín của nước ngoài AIG để từ đó đưa ra một số bài học kinh nghiệm và một số lưu ý cho các công ty bảo hiểm khi xây dựng chiến lược trong thời gian tới.

- *Thứ hai:* Qua việc tìm hiểu, phân tích chiến cơ sở hoặc định chiến lược và nội dung chiến lược kinh doanh của PVI trong thời gian qua có thể thấy PVI chưa có một quy trình chuẩn về công tác xây dựng chiến lược mà mới chỉ dừng lại ở việc đề ra các kế hoạch dài hạn. Tuy nhiên, Công ty cũng đã đạt được những

thành quả nhất định và qua đó cũng bộc lộ khá rõ những ưu, nhược điểm của công ty trong quá trình xây dựng và thực hiện các kế hoạch đó.

- *Thứ ba:* Trên cơ sở nghiên cứu nội dung chiến lược kinh doanh của PVI cho giai đoạn 2011-2015 kết hợp với việc phân tích chiến lược kinh doanh trong những giai đoạn trước thì Luận văn đã đề xuất một số giải pháp như hoàn thiện bộ máy chi nhánh và văn phòng đại diện, hoàn thiện các giải pháp về hoạt động nghiệp vụ, giải pháp về hợp tác, giải pháp về đầu tư, giải pháp về nguồn nhân lực, giải pháp về công tác quản lý và đưa ra một số kiến nghị với Công ty, Tập đoàn, Hiệp hội bảo hiểm và Nhà nước để thực hiện thành công chiến lược đề ra.

Mặc dù đã hết sức nỗ lực cố gắng nghiên cứu thực hiện Luận văn này, nhưng do hạn chế về thời gian và kiến thức nên chắc rằng Luận văn còn nhiều thiếu sót. Kính mong được các Thầy Cô, các Bạn đọc quan tâm góp ý để Luận văn này được hoàn thiện hơn.

Qua đây, Tác giả xin gửi lời cảm ơn đặc biệt chân thành tới Thầy giáo hướng dẫn – TS. Trần Sĩ Lâm đã giành rất nhiều thời gian và tâm huyết hướng dẫn nghiên cứu để Luận văn được hoàn thành đúng tiến độ.

Xin trân trọng cảm ơn./

TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Tài liệu tiếng việt

1. Bộ Tài chính, *Thị trường bảo hiểm Việt Nam năm 2005*, NXB Tài chính, Hà Nội, 2006.
2. Bộ Tài chính, *Thị trường bảo hiểm Việt Nam năm 2006*, NXB Tài chính, Hà Nội, 2007.
3. Bộ Tài chính, *Thị trường bảo hiểm Việt Nam năm 2007*, NXB Tài chính, Hà Nội, 2008.
4. Bộ Tài chính, *Thị trường bảo hiểm Việt Nam năm 2008*, NXB Tài chính, Hà Nội, 2009.
5. Đào Công Bình, *Triển khai chiến lược kinh doanh*, Nhà xuất bản trẻ, 2007.
6. Hoàng Văn Châu, *Giáo trình bảo hiểm trong kinh doanh*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội, 2006.
7. Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam, *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, Nhà xuất bản lao động – xã hội, 2006.
8. David Bland, *Bảo hiểm Nguyên Tắc và Thực Hành - Học viện Bảo hiểm Hoàng Gia Anh*, Nhà xuất bản tài chính, Hà Nội, 1999.
9. Nguyễn Văn Định, *Giáo trình bảo hiểm*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, 2008.
10. Nguyễn Văn Định, *Giáo trình quản trị kinh doanh bảo hiểm*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, 2009.
11. Đào Xuân Huy, *Giáo trình quản trị chiến lược trong toàn cầu hoá kinh tế*, Nhà xuất bản thống kê, 2007.
12. Phạm Thị Thu Hương, *Quản trị chiến lược trong nền kinh tế toàn cầu*, Nhà xuất bản khoa học và kỹ thuật, 2007.
13. Hiệp hội bảo hiểm Việt Nam, *Bản tin số 4 năm 2005*.
14. Hiệp hội bảo hiểm Việt Nam, *Bản tin số 4 năm 2006*.
15. Hiệp hội bảo hiểm Việt Nam, *Bản tin số 4 năm 2007*.

16. Hiệp hội bảo hiểm Việt Nam, *Bản tin số 4 năm 2008*.
17. Nguyễn Khoa Khôi, Đồng Thị Thanh Phương, *Quản trị chiến lược*, Nhà xuất bản thống kê, 2007.
18. Tập đoàn Dầu khí Việt Nam, *Nghị quyết chấp thuận kế hoạch 5 năm 2005-2010 của Tổng công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam*, 2004.
19. Tập đoàn Dầu khí Việt Nam, *Nghị quyết chấp thuận kế hoạch 5 năm 2011-2015 của Tổng công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam*, 2010.
20. Ngô Kim Thanh, Lê Văn Tâm, *Giáo trình quản trị chiến lược*, Nhà xuất bản Đại học kinh tế quốc dân, 2009.
21. Tổng công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam, *Báo cáo tài chính*, 2002-2009.
22. Tổng công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam, *Báo cáo thường niên*, 2007-2009.
23. Tổng công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam, *Tập san ngọn lửa số 7*, 2005.
24. Tổng công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam, *Tập san ngọn lửa số 5*, 2006.
25. Tổng công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam, *Tập san ngọn lửa số 7*, 2007.
26. Tổng công ty cổ phần bảo hiểm dầu khí Việt Nam, *Tập san ngọn lửa số 1*, 2008.
27. Quốc hội, *Luật kinh doanh bảo hiểm và các văn bản hướng dẫn thi hành*, 2004.

II. Tài liệu tiếng anh

28. McCord M.J (2005), *AIG Uganda Good and Bad Practices in Microinsurance, Case Study No.9.ILO Social Finance Programme, Geneva*.
29. United Nations (2007), *Trade and development aspects of insurance services and regulatory frameworks, Conference on Trade and Development, New York and Geneva*

III. Website

30. <http://www.baohiem.pro.vn>, “Mở cửa thị trường bảo hiểm Việt Nam – thực trạng và giải pháp”

31. <http://www.webbaohiem.net>, “Thị trường bảo hiểm Việt Nam với việc gia nhập WTO”
32. <http://www.vatgia.com>, “Hoạt động của các doanh nghiệp bảo hiểm Việt Nam sau khi gia nhập WTO”
33. <http://www.baohiem.pro.vn>
34. <http://www.baoviet.pro.vn>
35. <http://www.hiephoibaohiem.vn>
36. <http://nghiencuumarketing.com>
37. <http://www.svic.vn>
38. <http://www.pvi.com.vn>
39. <http://www.thuvienphapluat.vn>
40. <http://www.vinare.com.vn>

