

**BOẢ GIAÙO DUỖC VAØ ÑAØO TAÏO
TRÖÔØNG ÑAÏI HOÏC KINH TEÁ TP.HCM**

NGUYỄN S;NG VÒ

**S;NH GI, N;NG LÙC C¹NH TRANH CÑA TæNG CæNG
TY BQO HIÓM NHÇN THă VIÖT NAM HËU WTO**

LUAĂN VAÊN THAÏC SÓ KINH TEÁ

TP. Hoà Chí Minh - Naêm 2007

**BOẢ GIAÙO DUỖC VAØ ÑAØO TAÏO
TRÖÔØNG ÑAÏI HOÏC KINH TEÁ TP.HCM**

NGUYỄN S;NG VÒ

**S;NH GI; N;NG LùC C¹NH TRANH CñA TæNG CæNG
TY B¶O HIÓM NHÇN THà VIÖT NAM HÈU WTO**

Chuyên ngành: Quản trò kinh doanh

Mã số: 60.34.05

LUAÑN VAÊN THAÏC SÓ KINH TEÁ

NGÖØI HÖØÙNG DAÑN KHOA HOÏC:

TS. TrÇn THP NGăC TRANG

TP. Hoà Chí Minh - Naêm 2007

MUỖC LƯỖC

Trang

Trang phụ bìa

Mục

lục

Danh mục các ký hiệu, chữ viết tắt

Danh mục các bảng, biểu

Danh mục các hình vẽ, đồ thị

Mở đầu 1

Chương 1: Cơ sở lý luận về cạnh tranh, lợi thế cạnh tranh - Bảo hiểm và Bảo hiểm nhân thọ.

1.1 Cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh 4

1.1.1 Cạnh tranh 4

1.1.2 Lợi thế cạnh tranh theo quan điểm hiện đại 4

1.1.2.1 Khái niệm 4

1.1.2.2 Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp 5

1.1.3 Công cụ phân tích năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp 7

1.1.3.1 Đánh giá tác động môi trường kinh doanh 7

1.1.3.2 Thiết lập ma trận SWOT 8

1.1.4 Một số biện pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp 9

1.2 Khái quát về Bảo hiểm và Bảo hiểm nhân thọ 10

1.2.1 Các loại hình bảo hiểm 10

1.2.2 Các nguyên tắc cơ bản trong Bảo hiểm nhân thọ 12

1.2.2.1 Quy luật số đông 12

1.2.2.2 Nguyên tắc quyền lợi có thể được bảo hiểm 12

1.2.2.3 Nguyên tắc trung thực tuyệt đối 13

1.2.2.4	Nguyên tắc khoán	13
1.2.3	Vai trò của bảo hiểm nhân thọ	13

1.2.3.1	Đối với cá nhân và gia đình	13
1.2.3.2	Đối với xã hội	13
1.2.4	Những bài học kinh nghiệm trong kinh doanh bảo hiểm nhân thọ của một số nước	15
1.2.4.1	Kinh nghiệm về phát triển hệ thống phân phối	15
1.2.4.2	Kinh nghiệm về phát triển sản phẩm	16
1.2.4.3	Kinh nghiệm về phát triển nguồn nhân lực	17
Chương 2: Đánh giá năng lực cạnh tranh của Bảo Việt nhân thọ		
2.1	Tổng quan về Tập đoàn tài chính bảo hiểm Bảo Việt và BVNT	19
2.1.1	Vài nét về Tập đoàn tài chính bảo hiểm Bảo Việt	19
2.1.2	Quá trình hình thành và phát triển của BVNT	21
2.1.2.1	Sự hình thành và phát triển của BVNT	21
2.1.2.2	Chức năng và nhiệm vụ của BVNT	22
a.	Chức năng của BVNT	22
b.	Nhiệm vụ của BVNT	22
2.1.2.3	Cơ cấu tổ chức của Bảo Việt Nhân thọ	23
a.	Mô hình Tập đoàn tài chính bảo hiểm Bảo Việt	23
b.	Cơ cấu tổ chức của BVNT	24
2.1.3	Tình hình kinh doanh của BVNT	25
2.2	Đánh giá năng lực cạnh tranh của BVNT	28
2.2.1	Đánh giá yếu tố môi trường kinh doanh của BVNT	28
2.2.1.1	Đánh giá môi trường vĩ mô	28
a.	Yếu tố về kinh tế	28
b.	Yếu tố về chính trị, luật pháp	29
c.	Yếu tố về dân số	30

d. Yếu tố về văn hoá xã hội	31
e. Yếu tố tự nhiên	32
2.2.1.2 Đánh giá môi trường vi mô	32
a. Yếu tố khách hàng	32

Trang 5

b. Yếu tố đối thủ cạnh tranh	39
c. Nhà cung cấp	41
d. Sản phẩm thay thế	42
e. Đối thủ tiềm ẩn	42
2.2.2 Phân tích và đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của BVNT	42
2.2.2.1 Nguồn nhân lực	43
2.2.2.2 Vốn	45
2.2.2.3 Công nghệ	46
2.2.2.4 Quản trị	46
2.2.2.5 Marketing	47
a. Sản phẩm	47
b. Giá	49
c. Hệ thống phân phối	50
d. Hoạt động xúc tiến bán hàng	51
e. Dịch vụ khách hàng	52
2.2.3 Lợi thế cạnh tranh của BVNT	53
2.3 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài và trên trong	54
2.3.1 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài	54
2.3.2 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong	56

Chương 3: Biện pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của BVNT hậu WTO

3.1 Dự báo thị trường BHNT Việt Nam và một số lưu ý trong hoạt động kinh doanh BHNT tại Việt Nam hậu WTO	60
3.2 Cơ hội và thách thức của ngành BHNT Việt Nam hậu WTO	61
3.2.1 Cơ hội	61
3.2.2 Thách thức	61
3.3 Căn cứ xây dựng chiến lược để nâng cao năng lực cạnh tranh của Bảo Việt Nhân thọ	62
3.3.1 Định hướng phát triển ngành BHNT Việt Nam	62

3.3.2	Xác định mục tiêu phát triển của BVNT	64
-------	---	----



3.3.3 Phân tích ma trận SWOT	66
3.4 Đề xuất một số chiến lược nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của BVNT hậu WTO	68
3.4.1 Chiến lược xâm nhập thị trường	68
3.4.2 Chiến lược chuyên biệt hoá sản phẩm	68
3.4.3 Chiến lược chi phí thấp	69
3.4.4 Chiến lược phát triển kênh phân phối	69
3.4.5 Chiến lược phát triển nguồn nhân lực	70
3.4.6 Chiến lược tuyên truyền, quảng cáo, khuyến mãi	71
3.5 Các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của BVNT	71
3.5.1 Quản trị và phát triển nguồn nhân lực	71
3.5.1.1 Quan niệm và nhận thức của CB CNV	71
3.5.1.2 Quản trị	71
3.5.1.3 Phát triển nguồn nhân lực	72
3.5.2 Giải pháp nâng cao năng lực tài chính	73
3.5.3 Giải pháp marketing	74
3.5.3.1 Phân khúc thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu	74
3.5.3.2 Phát triển sản phẩm	74
3.5.3.3 Nâng cao dịch vụ khách hàng	74
3.5.3.4 Tăng cường hoạt động xúc tiến bán hàng	75
3.5.3.5 Phát triển hệ thống phân phối	75
3.5.4 Hiện đại hóa công nghệ thông tin	77
3.6 Kiến nghị	77
3.6.1 Về phía Nhà nước	77
3.6.2 Về phía Hiệp hội Bảo hiểm Việt Nam	77

3.6.3 Về phía Tập đoàn và BVNT	78
Kết luận	80
Tài liệu tham khảo	81
Phụ lục	8

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CHỮ VIẾT TẮT

BH	: Bảo hiểm
BHNT	: Bảo hiểm nhân thọ
BVNT	: Bảo Việt nhân thọ
CB – CNV	: Cán bộ công nhân viên
EFE	: Ma trận các yếu tố bên ngoài
GDP	: Tổng sản phẩm quốc dân
IFE	: Ma trận các yếu tố bên trong
IQA	: Internationnal Quality Award
LIMRA	: Life Insurance Management Research Association
SWOT	: Ma trận SWOT
Tập đoàn Bảo Việt:	Tập đoàn tài chính bảo hiểm Bảo Việt
WTO	: Tổ chức thương mại thế giới

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1: Đánh giá tác động môi trường kinh doanh

Bảng 1.2: Ma trận cơ hội – nguy cơ; mạnh - yếu (SWOT)

Bảng 1.3: Tỷ lệ tuyển dụng đại lý

Bảng 2.1: Lợi nhuận trước thuế của BVNT từ năm 2003 đến năm 2005

Bảng 2.2: Tốc độ tăng trưởng GDP của Việt Nam trong giai đoạn từ năm 2000 - 2006.

Bảng 2.3: Các doanh nghiệp BHNT trên thị trường BH Việt Nam

Bảng 2.4 Doanh thu của các Công ty BHNT tại Việt Nam từ tháng 01 đến tháng 8 năm 2006.

Bảng 2.5: Tổng số đại lý của các công ty BHNT từ năm 2000 đến năm 2006

DANH MỤC BIỂU ĐỒ VÀ HÌNH VẼ

Biểu đồ 1.1: Tình hình nộp ngân sách Nhà nước của Bảo Việt

Biểu đồ 2.1: Tổng doanh thu phí của BVNT từ năm 1998 đến năm 2006

Biểu đồ 2.2: Tổng trả tiền bảo hiểm của BVNT từ năm 2000 đến năm 2005

Biểu đồ 2.3: Thị phần của BVNT năm 2003

Biểu đồ 2.4: Thị phần của BVNT năm 2004

Biểu đồ 2.5: Thị phần của BVNT năm 2005

Biểu đồ 2.6: Tổng giá trị tài sản của Bảo Việt

Hình 1.1: Mô hình năm tác lực của Michael E. Porter.

MỞ ĐẦU

1. Sự cần thiết của đề tài:

Toàn cầu hoá và hội nhập kinh tế quốc tế là xu thế tất yếu khách quan bao trùm chi phối toàn bộ sự phát triển kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia trên thế giới. Và việc Việt Nam trở thành thành viên chính thức của Tổ chức Thương mại thế giới (WTO) đã tạo ra nhiều cơ hội kinh doanh đồng thời cũng gây sức ép cạnh tranh rất lớn cho các doanh nghiệp trong nước đặc biệt là các doanh nghiệp Nhà nước trong đó có Tổng công ty bảo hiểm Nhân thọ Việt Nam (Bảo Việt Nhân thọ - BVNT).

Thị trường Bảo hiểm nhân thọ (BHNT) Việt Nam hiện nay trở nên sôi động hơn kể từ khi có dấu hiệu “chững lại” từ năm 2003 và đặc biệt là khi có sự tham gia của nhiều công ty bảo hiểm hàng đầu thế giới như ACE Life của Mỹ, Prevoid của Pháp và việc Tập đoàn Dai-ichi - Tập đoàn kinh doanh BHNT lớn thứ hai của Nhật Bản đã mua lại Công ty liên doanh Bảo Minh – CMG đã tạo ra nhiều biến động lớn trên thị trường BHNT hiện nay. Thị phần BHNT của các doanh nghiệp trong nước giảm từ 70% năm 2000 xuống còn 37.96% năm 2005. Điều này cũng báo hiệu một sự cạnh tranh gay gắt và khốc liệt hơn về chất lượng sản phẩm, chất lượng dịch vụ, về nguồn lực con người, ... trong thời gian tới. Vấn đề đặt ra là liệu BVNT có đủ khả năng cạnh tranh khi mà các công ty BHNT hàng đầu trên thế giới sẽ tham gia vào thị trường Việt Nam? Chính vì vậy mà việc phân tích môi trường kinh doanh, đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh, lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp để có những chiến lược ứng phó, hội nhập và phát triển là vấn đề hết sức cần thiết và quan trọng không những đối với BVNT và ngay cả đối với các doanh nghiệp khác trong lĩnh vực bảo hiểm tại Việt Nam.

Để nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp trong nước nói chung và của BVNT nói riêng trong thời kỳ hậu WTO, các doanh nghiệp cần phải xây dựng

chiến lược cạnh tranh mà cốt lõi của nó là các chính sách cạnh tranh, các giải pháp và biện pháp thực hiện chiến lược cạnh tranh là điều rất cấp bách hiện nay.

2. Mục tiêu nghiên cứu:

Hệ thống hoá lý luận về cạnh tranh, lợi thế cạnh tranh.

Đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của BVNT trong thời gian qua, đánh giá các yếu tố môi trường tác động đến tình hình kinh doanh của công ty.

Đánh giá những tồn tại làm ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh cũng như sự phát triển của công ty trong thời gian qua.

Phân tích những mặt mạnh, mặt yếu, những lợi thế cạnh tranh và nhận dạng những cơ hội cũng như những thách thức hậu WTO tác động đến năng lực cạnh tranh của BVNT.

Đưa ra những chiến lược và những giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của BVNT hậu WTO.

3. Phạm vi nghiên cứu:

Phạm vi nghiên cứu của luận văn được giới hạn ở việc nghiên cứu tình hình hoạt động kinh doanh, thực trạng khả năng cạnh tranh của công ty về các yếu tố: Nguồn nhân lực, vốn, công nghệ, vấn đề quản trị và marketing chứ không nghiên cứu sâu vào các lĩnh vực khác của Công ty.

4. Phương pháp nghiên cứu:

Đây là một đề tài nghiên cứu ứng dụng nên phương pháp nghiên cứu ở đây là sử dụng các mô hình lý thuyết về cạnh tranh, lợi thế cạnh tranh, quản trị chiến lược trong một công ty để vận dụng vào điều kiện cụ thể của BVNT nhằm đưa ra những giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty trong tình hình cạnh tranh gay gắt và khốc liệt khi Việt Nam trở thành “sân chơi” chung của các nước trên thế giới.

Ngoài ra trong luận văn này còn sử dụng các phương pháp so sánh, phân tích thống kê, tổng hợp các số liệu và dự báo, ..

5. Phương pháp thu thập thông tin và xử lý dữ liệu:

Các thông tin thứ cấp như các số liệu về tài chính, về tình hình kinh doanh của các công ty BHNT tại Việt Nam, về các công ty BHNT tại Việt Nam, các thông tin về tình hình kinh tế, chính trị - xã hội, môi trường kinh doanh, ... được thu thập qua các báo cáo, các thông tin thị trường, các tạp chí, sách, báo, qua các trang web, ...

Các thông tin sơ cấp được thu thập thông qua điều tra trực tiếp một số chuyên gia, các nhà quản trị viên của Công ty thành viên, của Tổng công ty bảo hiểm Nhân thọ Việt Nam, của Tập đoàn tài chính Bảo hiểm Bảo Việt.

6. Kết cấu luận văn:

- Mở đầu.
- Chương I: Cơ sở lý luận chung về cạnh tranh, lợi thế cạnh tranh, bảo hiểm và bảo hiểm nhân thọ.
- Chương II: Đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của BVNT.
- Chương III: Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của BVNT hậu WTO.
- Kết luận.

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CẠNH TRANH, LỢI THẾ CẠNH TRANH - BẢO HIỂM VÀ BẢO HIỂM NHÂN THỌ

1.1 Cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh.

1.1.1 Cạnh tranh

Cạnh tranh là những hoạt động của một cá nhân hay tổ chức hướng đến mục tiêu là giành được những lợi thế tốt nhất có thể đạt được so với các cá nhân, tổ chức khác trong một môi trường nhất định.

Cạnh tranh giúp cho doanh nghiệp phát huy hết khả năng của mình bằng cách khuyến khích họ luôn phấn đấu đạt tiêu chuẩn cao về chất lượng, dịch vụ và giá cả.

Theo quan điểm cạnh tranh truyền thống:

Cạnh tranh thường hướng đến đối thủ cạnh tranh để giành giật lợi ích kinh tế với mục đích là tiêu diệt đối thủ để độc quyền và đạt được siêu lợi nhuận.

Như vậy quan điểm cạnh tranh truyền thống là nhắm đến đối thủ để tiêu diệt đối thủ và trở thành độc quyền trên thị trường, điều này cản trở sự phát triển của xã hội.

Theo quan điểm cạnh tranh hiện đại:

Trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng mở rộng thì các nhà sản xuất ngày càng xích lại gần nhau hơn, hợp tác cạnh tranh là một lựa chọn tốt nhất trong nền kinh tế hiện đại ngày nay. Tổ chức liên minh các thành viên, nhằm tạo ra thực lực để được phân phối lợi ích, giành quyền phân phối cho các thành viên, cùng hợp tác để tạo ra lợi nhuận.

Cạnh tranh trên thương trường không phải là tiêu diệt đối thủ mà cạnh tranh là mang lại cho khách hàng những giá trị cao hơn hoặc mới lạ hơn để khách hàng lựa

chọn mình chứ không lựa chọn đối thủ của mình và tạo động lực cho sự phát triển của xã hội.

1.1.2 Lợi thế cạnh tranh theo quan điểm hiện đại:

1.1.2.1 Khái niệm:

Theo Michael Porter lợi thế cạnh tranh về cơ bản xuất phát từ giá trị một xí nghiệp có thể tạo ra cho người mua và giá trị đó vượt quá phí tổn của xí nghiệp.

Lợi thế cạnh tranh của một doanh nghiệp là khả năng của một doanh nghiệp thực hiện tốt hơn đối thủ cạnh tranh trong việc đạt được mục tiêu quan trọng nhất đó là: Lợi nhuận.

Giáo sư Michael Porter cho rằng một công ty có thể có một hay hai loại lợi thế cạnh tranh có tiềm tàng duy trì được chi phí thấp hay chuyên biệt hoá. Đưa tới ba chiến lược chung:

- Chiến lược dẫn đầu chi phí: Chiến lược này nhấn mạnh vào việc sản xuất một sản phẩm có tiêu chuẩn cao với giá thành thấp nhất. Khi chi phí thấp sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.
- Chiến lược chuyên biệt hoá: Nhấn mạnh vào việc sản xuất sản phẩm có chất lượng cao, độc đáo. Từ đó công ty có thể đưa ra một mức giá cao.
- Chiến lược tập trung: Chiến lược này tập trung vào khách hàng riêng biệt, vào một thị trường, vào kênh phân phối riêng.

1.1.2.2 Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp:

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp phụ thuộc vào hai yếu tố cơ bản đó là môi trường vĩ mô và môi trường vi mô của doanh nghiệp:

- * **Môi trường vĩ mô:** Môi trường vĩ mô của doanh nghiệp bao gồm các yếu tố kinh tế, yếu tố chính trị, luật pháp, yếu tố dân số, yếu tố văn hoá xã hội và yếu tố tự nhiên. Việc phân tích môi trường vĩ mô để nhận dạng những cơ hội môi trường có thể mang lại cho doanh nghiệp và các mối đe dọa mà doanh nghiệp nên tránh.

- **Các yếu tố kinh tế:** Các yếu tố kinh tế chủ yếu ảnh hưởng đến doanh nghiệp là tốc độ tăng trưởng kinh tế, lãi suất ngân hàng, tỷ lệ lạm phát, ...

- **Yếu tố chính trị, luật pháp:** Các yếu tố chính trị như sự ổn định về chính trị, thể chế, đường lối lãnh đạo của Nhà nước, các mối quan hệ với các nước trong khu vực, các nước trên thế giới và với các tổ chức; các yếu tố về luật pháp như các hệ thống

luật, các văn bản dưới luật, các định chế của quốc gia của quốc tế, ... ngày càng ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động của các doanh nghiệp.

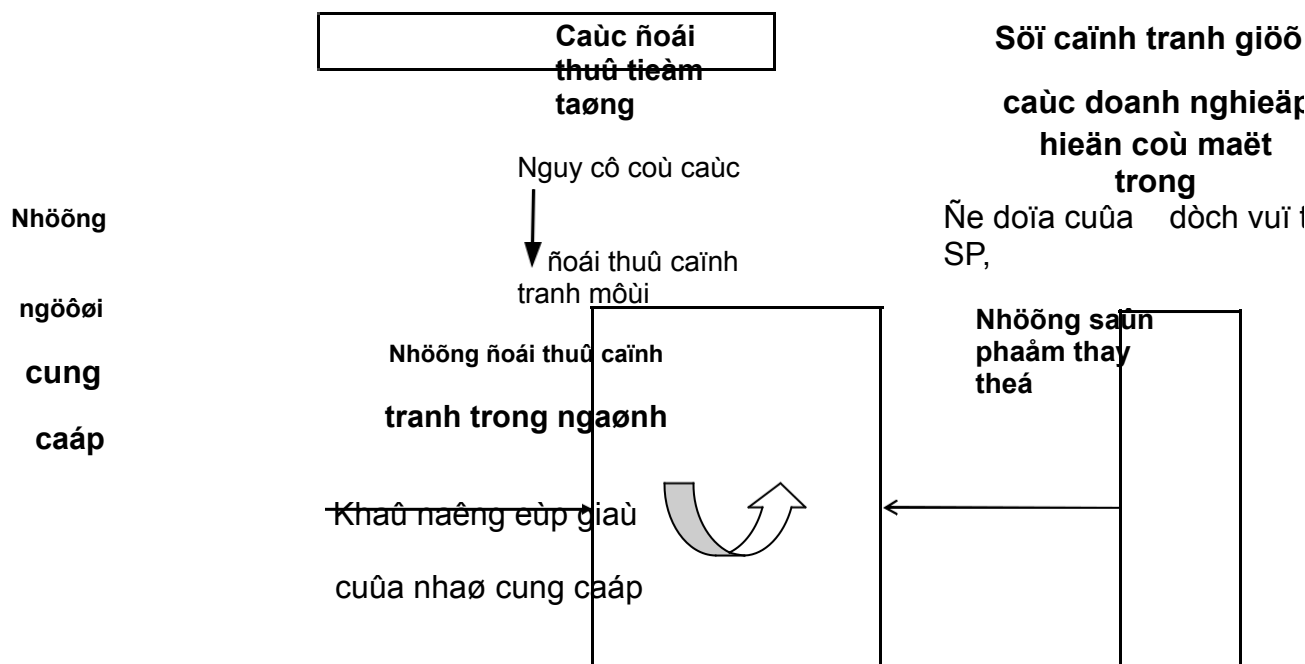
- **Yếu tố dân số:** Tốc độ tăng trưởng về dân số, cơ cấu và mật độ dân số cũng tác động rất lớn đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

- **Yếu tố văn hoá xã hội:** Những yếu tố về văn hoá xã hội đó là những phong tục tập quán, thói quen tiêu dùng, thái độ đối với chất lượng cuộc sống, ...

- **Yếu tố tự nhiên:** Các ảnh hưởng chính của yếu tố tự nhiên đến tình hình kinh doanh của doanh nghiệp chủ yếu là sự ô nhiễm môi trường, sự tàn phá của thiên nhiên như thiên tai, bảo lụt, ...

* Môi trường vi mô:

Môi trường vi mô là các yếu tố ngoại cảnh đối với doanh nghiệp, các yếu tố này quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành. Đó là các yếu tố: Đối thủ cạnh tranh, khách hàng, nhà cung cấp, sản phẩm thay thế và đối thủ tiềm ẩn. Các yếu tố này có mối quan hệ với nhau (được phản ánh trên hình 1.1), chính vì vậy mà phải phân tích từng yếu tố để doanh nghiệp nhận ra những mặt mạnh và mặt yếu của mình liên quan đến các cơ hội và nguy cơ mà ngành gặp phải để đề ra một chiến lược có hiệu quả.



Những
khả
hàng

Hình 1.1 Sơ đồ tổng quát môi trường vi mô của Michael E. Porter



- **Đối thủ cạnh tranh:** Sự am hiểu đối thủ cạnh tranh chính có tầm quan trọng rất lớn đến doanh nghiệp. Chính vì vậy mà doanh nghiệp cần phải phân tích đối thủ cạnh tranh cả về những mặt mạnh và mặt yếu, những định hướng, chiến lược, ... Các thông

tin nhận được từ việc phân tích đối thủ cạnh tranh giúp cho doanh nghiệp xác định vị trí trên thị trường, những nơi mà doanh nghiệp có thể đạt được mục tiêu và giúp cho doanh nghiệp đề ra những chiến lược hiệu quả.

- **Khách hàng:** Phân tích khách hàng giúp cho doanh nghiệp nắm bắt nhu cầu và đáp ứng nhu cầu khách hàng một cách tốt nhất. Có thể chia khách hàng theo vị trí địa lý, nhân khẩu học, tâm lý, khách hàng cá nhân hay khách hàng tổ chức, ... mỗi nhóm khách hàng có nhu cầu, động cơ mua sắm và hành vi tiêu dùng khác nhau. Chính vì vậy mà doanh nghiệp cần phải có biện pháp để phân tích và đáp ứng tốt nhu cầu của từng nhóm khách hàng.

- **Nhà cung cấp:** Các nhà cung cấp có thể gây một áp lực mạnh trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Việc phân tích và lựa chọn nhà cung cấp có ý nghĩa quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp.

- **Đối thủ tiềm ẩn:** Đối thủ mới tham gia vào ngành có thể là yếu tố làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp do họ đưa vào khai thác các năng lực sản xuất mới, với mong muốn giành được thị phần và các nguồn lực cần thiết.

- **Sản phẩm thay thế:** Doanh nghiệp cần không ngừng nghiên cứu và kiểm tra đến các sản phẩm thay thế tiềm ẩn nếu không sẽ bị tụt lại với thị trường nhỏ bé vì các sản phẩm thay thế làm hạn chế tiềm năng lợi nhuận của doanh nghiệp.

1.1.3 Công cụ phân tích năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

1.1.3.1 Đánh giá tác động môi trường kinh doanh:

Tổng hợp các yếu tố môi trường, liệt kê từng yếu tố, đánh giá ảnh hưởng tốt hay xấu và ý nghĩa của yếu tố đó đối với việc soạn thảo chiến lược kinh doanh của công ty.

Bảng 1.1 Đánh giá tác động môi trường kinh doanh:

1	2	3	4
Các yếu tố môi trường	Mức độ quan trọng đối với ngành	Tác động đối với doanh nghiệp	Điểm
Liệt kê các yếu tố môi trường cơ bản và các thành tố của chúng	Phân loại mức độ quan trọng của mỗi yếu tố 4= Rất cao 3= Cao 2= Trung bình 1= Thấp	Phân loại mức độ tác động của mỗi yếu tố đối với công ty 4= Rất cao 3= Cao 2= Trung bình 1= Thấp	Nhân trị số ở cột 1 với cột 2, cột 3

(Nguồn: Quản trị chiến lược toàn cầu hoá kinh tế của PGS.TS. Đào Duy Huân)

1.1.3.2 Thiết lập ma trận SWOT:

Trên cơ sở phân tích các điểm mạnh, điểm yếu và nhận dạng những cơ hội, đe dọa đến với công ty để thiết lập ma trận SWOT nhằm chọn ra những chiến lược kinh doanh tốt nhất cho công ty.

Theo Fred R. David, để lập một ma trận SWOT phải trải qua 8 bước sau:

- 1: Liệt kê các cơ hội bên ngoài Công ty
- 2: Liệt kê các mối đe dọa bên ngoài Công ty
- 3: Liệt kê những điểm mạnh chủ yếu bên trong Công ty
- 4: Liệt kê những điểm yếu bên trong Công ty
- 5: Kết hợp điểm mạnh bên trong với cơ hội bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược SO (Strengths – Opportunities).

6: Kết hợp điểm yếu bên trong với các cơ hội bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược WO (Weaknesses – Opportunities).



7: Kết hợp điểm mạnh bên trong với các nguy cơ bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược ST (Strengths- Threats).

8: Kết hợp điểm yếu bên trong với các nguy cơ bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược WT.

Bảng 1.2 Ma trận cơ hội – nguy cơ; mạnh - yếu (SWOT)

Ma trận SWOT	Cơ hội Liệt kê các cơ hội	Nguy cơ Liệt kê các nguy cơ
Điểm mạnh Liệt kê điểm mạnh	<u>Chiến lược phối hợp SO</u> Sử dụng các điểm mạnh để tận dụng cơ hội	<u>Chiến lược phối hợp ST</u> Sử dụng điểm mạnh để tránh các đe dọa
Điểm yếu Liệt kê điểm yếu	<u>Chiến lược WO</u> Vượt qua điểm yếu bằng vận dụng các cơ hội.	<u>Chiến lược phối hợp WT</u> Tối thiểu hoá các điểm yếu và tránh khỏi các mối đe dọa

(Nguồn: Quản trị chiến lược trong toàn cầu hoá kinh tế của PGS.TS Đào Duy Huân)

1.1.4 Một số biện pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp:

Nhìn từ góc độ doanh nghiệp có thể tổng hợp khả năng tạo ra lợi thế cạnh tranh và khả năng không ngừng vượt trội không những đối với chính bản thân doanh nghiệp mà ngay cả đối với đối thủ cạnh tranh, đó là những khả năng:

- Thu hút vốn đầu tư nước ngoài để đổi mới công nghệ: Các công ty xuyên quốc gia có ưu thế lớn về năng lực đổi mới và phát triển công nghệ, đổi mới về tổ chức và cách thức quản lý, đó chính là tiền đề quan trọng nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.
- Đổi mới công nghệ, thích nghi và thúc đẩy sáng tạo: Trong chiến lược cạnh tranh, các doanh nghiệp cần phải đầu tư vào công tác nghiên cứu và phát triển, coi đây là nhiệm vụ sống còn của doanh nghiệp, việc đổi mới công nghệ đồng

nghĩa với việc nâng cao năng lực cạnh tranh, chiếm lĩnh thị trường và giữ thế độc quyền.

- Phát triển nguồn nhân lực có phẩm chất, trình độ và kỹ năng: Các công ty ngày nay hơn nhau hay không là do phẩm chất, trình độ, kỹ năng và sự gắn bó của nhân viên đối với công ty, trong tình hình cạnh tranh gay gắt như hiện nay thì nguồn lực nhân sự là tài sản quý giá nhất của doanh nghiệp. Theo L. Thurow, một trong những nhà kinh tế hàng đầu của Mỹ thì “vũ khí cạnh tranh quyết định trong thế kỷ 21 là giáo dục và kỹ năng của người lao động”.
- Phát triển sản phẩm, giành thị phần và khai phá thị trường: Hiện nay đối với một số lĩnh vực thì “tiêu chuẩn chất lượng ISO” không còn là lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp vì các doanh nghiệp trong cùng lĩnh vực đều có chứng chỉ ISO, do đó ngoài “chất lượng chuẩn mực” về quy trình sản xuất kinh doanh, vấn đề quan trọng được đặt ra chính là “chất lượng vượt trội” theo nghĩa luôn đổi mới sản phẩm để tạo sự khác biệt so với đối thủ cạnh tranh, tạo ra sản phẩm mới đón đầu trào lưu thị trường, tạo vị thế thương hiệu và gây ấn tượng ngay lần đầu tiên khi khách hàng đến với doanh nghiệp.

1.2 Khái quát về bảo hiểm và bảo hiểm nhân thọ.

1.2.1 Các loại hình bảo hiểm:

Định nghĩa về bảo hiểm:

Theo luật kinh doanh bảo hiểm định nghĩa Bảo hiểm là một sự thoả thuận hợp pháp thông qua đó một cá nhân hay tổ chức (Người được bảo hiểm) chấp nhận đóng một khoản tiền nhất định (phí bảo hiểm) cho một tổ chức khác (Công ty bảo hiểm) để đổi lấy những cam kết về những khoản bồi thường hoặc chi trả khi có sự kiện bảo hiểm xảy ra.

Định nghĩa về BHNT:

BHNT là cơ chế mà qua đó số đông các cá nhân đồng ý đóng góp một khoản tiền nhất định (phí bảo hiểm) tạo thành một quỹ chung (quỹ bảo hiểm) do công ty bảo hiểm nhân thọ quản lý. Quỹ bảo hiểm được sử dụng để:

- Chi cho người được hưởng quyền lợi bảo hiểm trong trường hợp Người được bảo hiểm không may qua đời do tai nạn hay bệnh tật chết sớm (thường thì 01 năm trở lên) hoặc thương tật toàn bộ vĩnh viễn do tai nạn.
- Chi trả cho chính người được bảo hiểm khi đáo hạn hợp đồng.

Các loại hình bảo hiểm nhân thọ:

Bảo hiểm nhân thọ được chia thành 5 loại hình chính, và dựa trên những loại hình này mà doanh nghiệp bảo hiểm có thể triển khai nhiều sản phẩm khác nhau trong một loại hình.

Bảo hiểm sinh kỳ:

Bảo hiểm sinh kỳ là BHNT được ký kết chỉ để bảo hiểm cho khả năng sống xảy ra khi hết một khoảng thời gian đã quy định cụ thể trong hợp đồng. Khi người được bảo hiểm sống hết khoảng thời gian đó sẽ được nhận số tiền bảo hiểm, ngược lại nếu người được bảo hiểm chết trước thời gian đáo hạn của hợp đồng thì doanh nghiệp bảo hiểm sẽ không trả số tiền bảo hiểm.

Loại hình bảo hiểm này không hấp dẫn đối với người tham gia bảo hiểm, vì nó chỉ mang ý nghĩa tiết kiệm là chính. Tuy nhiên, tiết kiệm qua hình thức tham gia bảo hiểm không có lợi (lãi suất không cao) so với các hình thức tiết kiệm khác chẳng hạn như gửi tiết kiệm qua ngân hàng.

Bảo hiểm tử kỳ:

Bảo hiểm tử kỳ là BHNT được ký kết chỉ trả tiền bảo hiểm khi người được bảo hiểm chết trong thời hạn hợp đồng bảo hiểm, nếu hết thời hạn bảo hiểm mà người được bảo hiểm còn sống sẽ không được nhận số tiền bảo hiểm. Hình thức này chỉ mang ý nghĩa bảo vệ vì vậy nó cũng không hấp dẫn người tham gia bảo hiểm.

Bảo hiểm hỗn hợp:

Bảo hiểm hỗn hợp là loại hình bảo hiểm kết hợp giữa tử kỳ và sinh kỳ. Doanh nghiệp bảo hiểm cam kết trả số tiền bảo hiểm trong cả hai trường hợp khi người được

bảo hiểm sống đến hết thời hạn hợp đồng bảo hiểm hoặc chết trong thời hạn hợp đồng bảo hiểm. Loại hình này hấp dẫn hơn đối với người tham gia bảo hiểm vì nó vừa mang yếu tố tiết kiệm vừa mang yếu tố bảo vệ.

Bảo hiểm trọn đời:

Bảo hiểm trọn đời là loại hình BHNT theo đó doanh nghiệp bảo hiểm cam kết trả số tiền bảo hiểm khi người được bảo hiểm chết vào bất cứ lúc nào trong cuộc đời của họ. Loại hình bảo hiểm này vừa mang yếu tố bảo vệ vừa mang yếu tố tiết kiệm bằng cách tạo ra một khoảng tiền lớn cho những người thừa kế.

Loại hình này rất hấp dẫn đối với người tham gia bảo hiểm tại các nước phát triển.

Bảo hiểm trả tiền định kỳ:

Theo loại hình bảo hiểm này, doanh nghiệp bảo hiểm cam kết chi trả những khoản tiền cố định đều đặn hàng năm, hàng nửa năm, hàng quý hay hàng tháng cho người tham gia bảo hiểm trong suốt thời gian hợp đồng bảo hiểm.

1.2.2 Một số nguyên tắc cơ bản trong bảo hiểm nhân thọ.

1.2.2.1 Quy luật số đông:

Trong thực tế, khi chúng ta quan sát một sự kiện nào đó lặp đi lặp lại nhiều lần thì chúng ta sẽ tính toán được xác suất tương đối chính xác khả năng xảy ra của biến cố đó. Quy luật số đông là cơ sở khoa học giúp cho các doanh nghiệp bảo hiểm xác định được xác suất của rủi ro nhận bảo hiểm, tính phí và quản lý các quỹ dự phòng chi trả, đồng thời là điều kiện để doanh nghiệp xác định rủi ro và phân tán rủi ro.

1.2.2.2 Nguyên tắc quyền lợi có thể được bảo hiểm:

Là nguyên tắc được xác định trong mối quan hệ giữa người tham gia bảo hiểm và người được bảo hiểm. Người tham gia trong hợp đồng bảo hiểm phải là người có

thể được hưởng lợi khi người được bảo hiểm sống hay có thể chịu tổn thất và thiệt hại về tài sản khi người được bảo hiểm chết. Như vậy theo nguyên tắc này người tham gia

bảo hiểm có thể là người có quan hệ gia đình (quan hệ huyết thống), người có quan hệ kinh tế (người sử dụng lao động và người lao động), người có quan hệ tài chính (ngân hàng).

1.2.2.3 Nguyên tắc trung thực tuyệt đối:

Người tham gia bảo hiểm phải khai báo đầy đủ, chính xác các thông tin về bệnh tật, hồ sơ sức khỏe của người được bảo hiểm dù có yêu cầu hay không yêu cầu khai báo.

1.2.2.4 Nguyên tắc khoán:

Là nguyên tắc mà số tiền bảo hiểm được ấn định trước trong hợp đồng bảo hiểm và người tham gia bảo hiểm đồng thời có thể tham gia nhiều hợp đồng bảo hiểm cùng một lúc và tại nhiều công ty bảo hiểm khác nhau, và sẽ được nhận số tiền bảo hiểm chi trả từ các hợp đồng bảo hiểm khi có sự kiện bảo hiểm xảy ra.

1.2.3 Vai trò của bảo hiểm nhân thọ.

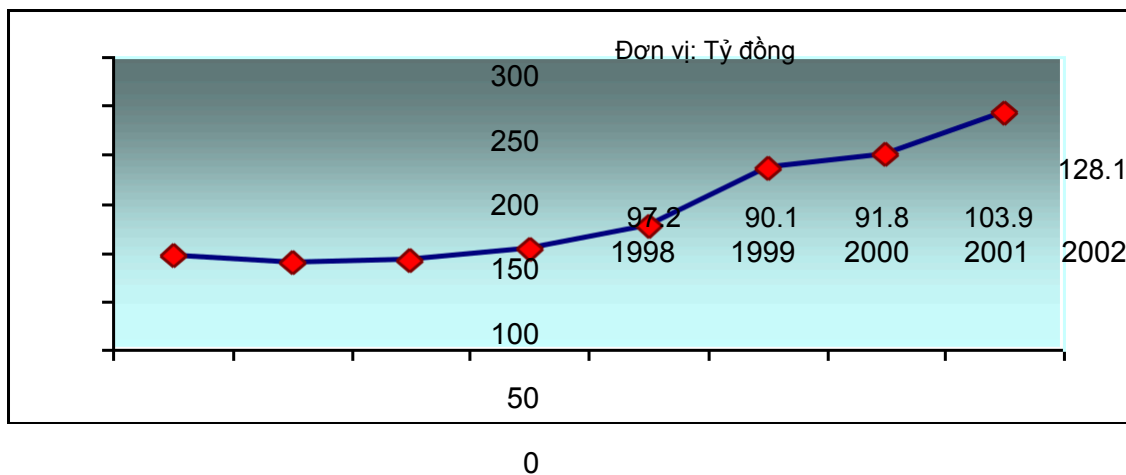
1.2.3.1 Đối với cá nhân và gia đình:

Tham gia BHNT là một trong những giải pháp được chọn nhằm đáp ứng nhu cầu tài chính cho cá nhân và gia đình. Các điều khoản BHNT thường cam kết chi trả quyền lợi bảo hiểm khi người được bảo hiểm không may bị chết do tai nạn, chết sớm do bị bệnh hay khi hợp đồng bảo hiểm đáo hạn. Như vậy BHNT có vai trò bù đắp chi phí mai táng, có thể tạo nguồn di sản thừa kế, tạo nguồn tài chính để thực hiện những kế hoạch trong tương lai, hỗ trợ người phụ thuộc và BHNT còn đáp ứng nhiều nhu cầu đa dạng khác không chỉ về mặt vật chất mà còn về mặt tinh thần của người tham gia bảo hiểm.

1.2.3.2 Đối với xã hội:

Phải nói rằng hoạt động kinh doanh BHNT của các doanh nghiệp bảo hiểm đặc biệt là các doanh nghiệp BHNT Nhà nước đã góp phần rất tích cực trong quá trình phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. BHNT là “lá chắn kinh tế” trong sự ổn định

nền kinh tế - xã hội và đời sống của người dân thông qua việc bồi thường, chia sẻ tổn thất. BHNT là một trong những kênh quan trọng huy động nguồn vốn nhân rồi để xây dựng và phát triển cơ sở hạ tầng, đầu tư dài hạn. Với chức năng: huy động, gom nhặt tập trung những khoản tiền nhân rồi trong dân cư, BHNT đã hình thành nên một quỹ tài chính lớn, với tỷ trọng trên doanh thu phí bảo hiểm trên GDP ngày càng tăng. Tốc độ tăng trưởng bình quân của thị trường giai đoạn 2001 – 2005 đạt trên 32%/năm, quy mô thị trường không ngừng được mở rộng và đạt xấp xỉ 16.000 tỷ đồng, chiếm tỷ trọng trên 2% GDP năm 2005; tổng số tiền của các doanh nghiệp bảo hiểm đầu tư trở lại nền kinh tế đã tăng gấp 5 lần từ 5.784 tỷ đồng năm 2001 lên gần 27.000 tỷ đồng năm 2005. Tổng số tiền bồi thường bảo hiểm cho các tổ chức, dân cư trong 5 năm qua (2001-2005) đạt trên 12.300 tỷ đồng. Đồng thời BHNT ra đời đã tạo ra hàng ngàn việc làm cho người lao động, góp phần giải quyết công ăn việc làm cho xã hội đặc biệt là tại các vùng nông thôn khi mà vấn đề giải quyết việc làm cho lao động nông thôn nhân rồi là vấn đề đang được các cơ quan ban ngành quan tâm. Bên cạnh đó, ngành bảo hiểm cũng đóng góp không nhỏ vào ngân sách của Nhà nước, từ năm 1998 đến 2005 Bảo Việt đã đóng góp 1140.7 tỷ đồng vào ngân sách Nhà nước được thể hiện cụ thể qua biểu đồ dưới đây.



(Nguồn: Báo cáo thường niên của Tổng công ty bảo hiểm Việt Nam năm 2005)

Biểu đồ 1.1: Tình hình nộp ngân sách Nhà nước của Bảo Việt.



1.2.4 Những bài học kinh nghiệm trong kinh doanh BHNT của một số nước.

1.2.4.1 Kinh nghiệm về phát triển hệ thống phân phối:

Kênh phân phối sản phẩm BHNT truyền thống là thông qua đại lý, đây là kênh phân phối chủ lực và rất quan trọng của các công ty BHNT. Chính vì vậy mà các công ty BHNT đã tăng cường công tác tuyển dụng đại lý thông qua nhiều hình thức, nhiều kênh như sau:

Bảng 1.3: Tỷ lệ tuyển dụng đại lý

1. Tuyển dụng gián tiếp	Báo chí, quảng cáo, hội chợ nghề nghiệp	40.0%
	Internet	16.7%
	Tư vấn ký	18.9%
		4.4%
2. Tuyển trực tiếp	Lưu ý tuyển dụng nhân viên, các giám sát viên	60.0%
		47.3%
	Nhận xét khách	12.7%

(Nguồn: Tạp chí bảo hiểm số 3 tháng 9/2002)

Tuy nhiên, bên cạnh những ưu điểm của kênh phân phối này còn có một số hạn

chế nhất định như: Việc tuyển dụng đại lý chuyên nghiệp ngày càng khó khăn, số lượng đại lý chuyên nghiệp thành công trong lĩnh vực này dễ bị lôi kéo bởi các công ty cạnh tranh, trình trạng đại lý vi phạm luật kinh doanh bảo hiểm tăng lên, doanh nghiệp bảo hiểm phụ thuộc rất nhiều vào một số cán bộ đại lý giỏi, ... Chính vì vậy mà các doanh nghiệp BHNT phát triển hệ thống kênh phân phối khác như phân phối sản phẩm thông qua ngân hàng, môi giới, qua mạng internet, ...

BVNT đã học hỏi kinh nghiệm của một số công ty BHNT trên thế giới như các Công ty BHNT ở các nước tại thị trường Châu Âu, các công ty AXA Life Indonesia, công ty Allianz, Prudential UK, Hiệp hội Limra, ... để phát triển hệ thống phân phối

thông qua môi giới, qua mạng, qua ngân hàng (xem phụ lục 2,3 và 4) như Ngân hàng Nông nghiệp phát triển nông thôn Việt Nam, hợp tác với ngân hàng Kỹ thương Techcombank để hình thành kênh phân phối bancassurance và việc phân phối sản phẩm BHNT được thực hiện bởi các chuyên gia tài chính, nhân viên ngân hàng, kênh phân phối trực tiếp thông qua nhân viên công ty bảo hiểm, thông qua môi giới, qua mạng internet, ... Tuy nhiên, việc hợp tác giữa ngân hàng với BVNT nói riêng và các công ty BHNT tại Việt Nam nói chung để phân phối sản phẩm BHNT còn ở trong giai đoạn khởi đầu, sơ đẳng, còn rất nhiều hạn chế, chưa tương xứng với tiềm năng của hai bên. Đến cuối năm 2004, doanh thu từ kênh phân phối này tại Việt Nam chỉ đạt gần 1% trên tổng doanh thu phí, trong khi đó tỷ lệ này lại rất cao ở các nước như Hồng Kông là 45%, Singapore là 18%, Ấn độ là 20%. Để thực hiện việc phân phối sản phẩm BHNT thông qua các kênh như hệ thống ngân hàng, trung tâm môi giới, ... phát triển và có hiệu quả, các công ty BHNT tại Việt Nam cần có sự hợp tác chặt chẽ hơn nữa với các tổ chức ngân hàng để có những chính sách marketing phù hợp nhằm tuyên truyền, quảng cáo dịch vụ BHNT qua ngân hàng đến với khách hàng truyền thống cũng như khách hàng tiềm năng của cả hai bên.

1.2.4.2 Kinh nghiệm về phát triển sản phẩm:

Sản phẩm bảo hiểm nhân thọ là sản phẩm vô hình, là dịch vụ cung cấp sự đảm bảo về an toàn tài chính cho người tham gia bảo hiểm. Vì vậy các doanh nghiệp bảo hiểm rất cân nhắc và thận trọng khi tung một sản phẩm mới ra thị trường. Các doanh nghiệp bảo hiểm trong nước thường thuê các chuyên gia định phí bảo hiểm để nghiên cứu, trao đổi và đưa ra nhiều sản phẩm linh hoạt có tính bảo vệ và tính tiết kiệm riêng biệt cao cho từng đối tượng bảo hiểm. Việc xây dựng và hoàn thiện sản phẩm mới phải tuân theo một qui trình nhất định (xem phụ lục 5) từ việc thu thập nhu cầu khách hàng đến các giả định về tỷ lệ chết, lãi suất, ... nhằm đưa ra sản phẩm có mức phí hợp lý, có khả năng cạnh tranh,... Trong thị trường BHNT Việt Nam hiện nay thì sản

phẩm bảo hiểm tiết kiệm và bảo toàn vốn đang được người dân quan tâm và ưa chuộng.

1.2.4.3 Kinh nghiệm về phát triển nguồn nhân lực:

Đội ngũ quản lý có vai trò rất quan trọng trong sự thành công của doanh nghiệp bảo hiểm, đặc biệt trong tình hình cạnh tranh gay gắt như hiện nay khi mà sản phẩm BHNT của các công ty ngày càng trở nên giống nhau thì vai trò của đội ngũ cán bộ quản lý ngày càng cao vì đây là yếu tố tạo nên lợi thế cạnh tranh của công ty bảo hiểm và nguồn lực này được coi là tài sản lớn nhất của doanh nghiệp bảo hiểm. Trong xu thế hiện nay các doanh nghiệp bảo hiểm không những đòi hỏi nhà quản lý phải có năng lực, có trình độ chuyên môn cao mà còn đòi hỏi họ phải am hiểu về nhiều lĩnh vực khác như tâm lý, xã hội, ...

Trong những năm gần đây, các doanh nghiệp bảo hiểm trong nước đã quan tâm nhiều hơn trong công tác tuyển dụng và đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý. Nhiều doanh nghiệp BHNT đã phối hợp với các trường đại học, các tập đoàn bảo hiểm lớn trên thế giới để đào tạo nâng cao trình độ, nghiệp vụ quản lý cho nhân viên của mình. BVNT đã mời các chuyên gia về BHNT của Công ty BHNT Malaysia, Công ty BHNT Bình An của Trung Quốc, Công ty tái bảo hiểm Hannover Re của Đức, ...; các tổ bảo hiểm có uy tín như Limra, ... các giảng viên của Học viện Tài chính để đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn của đội ngũ quản lý, đặc biệt là các cán bộ quản lý trực tiếp lực lượng đại lý khai thác, cán bộ đánh giá rủi ro, ...

TÓM TẮT CHƯƠNG 1:

Trong chương này đã đề cập tới các vấn đề:

- Cạnh tranh, quan điểm cạnh tranh truyền thống, quan điểm cạnh tranh hiện đại giúp cho doanh nghiệp thấy được lợi ích của việc cạnh tranh, cạnh tranh là động lực cho sự phát triển.
- Lợi thế cạnh tranh theo quan điểm hiện đại giúp cho doanh nghiệp thấy được những lợi thế về sự khác biệt, lợi thế về chi phí, những yếu tố tạo nên năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp như môi trường vĩ mô, môi trường vi mô. Và khả năng tạo ra lợi thế cạnh tranh và khả năng vượt trội của doanh nghiệp là khả năng thu hút nguồn vốn, đổi mới công nghệ, sự phát triển nguồn nhân lực, phát triển sản phẩm là những yếu tố giúp cho doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.
- Các khái niệm cơ bản về bảo hiểm, các loại hình bảo hiểm, các nguyên tắc trong hoạt động kinh doanh BH và vai trò của BHNT trong cuộc sống là cơ sở chung cho hoạt động kinh doanh bảo hiểm. Hoạt động kinh doanh BHNT tại Việt Nam còn mới mẻ thì những bài học kinh nghiệm như kinh nghiệm về phát triển hệ thống phân phối, phát triển sản phẩm, phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp bảo hiểm trên thế giới là rất cần thiết có thể giúp doanh nghiệp đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Mục đích của chương một là đưa ra một cái nhìn tổng quát về lý luận cạnh tranh, lợi thế cạnh tranh, bảo hiểm và bảo hiểm nhân thọ. Nó là cơ sở cho việc phân tích, đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh, lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp ở chương 2 cũng như việc vận dụng những bài học kinh nghiệm trên thế giới để từ đó đưa ra những biện pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của BVNT thời kỳ hậu WTO ở chương 3.

Chương 2

ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA BVNT

2.1 Tổng quan về Tập đoàn tài chính bảo hiểm Bảo Việt và BVNT

2.1.1 Vài nét về Tập đoàn tài chính bảo hiểm Bảo Việt:

Công ty Bảo hiểm Việt Nam (hiện nay là Tập đoàn tài chính bảo hiểm Bảo Việt - Tập đoàn Bảo Việt) được thành lập theo Quyết định số 179/CP ngày 17/12/1964 của Hội đồng Chính phủ và Bảo Việt chính thức đi vào hoạt động ngày 15/01/1965 với sứ mạng tạo nền móng cho sự phát triển của một ngành kinh tế mới tại Việt Nam.

Trong những ngày đầu thành lập, Bảo Việt chỉ có trụ sở chính tại Hà Nội và một chi nhánh tại Hải Phòng, với 20 cán bộ và công nhân viên (CB – CNV), Bảo Việt thực hiện 02 nghiệp vụ bảo hiểm là bảo hiểm tàu biển và bảo hiểm hàng hoá vận chuyển đường biển. Với số vốn điều lệ ban đầu là 10 triệu đồng, tương đương 2,4 triệu USD, doanh thu đạt được 800 nghìn đồng/năm.

Trong giai đoạn từ năm 1965 đến năm 1994 Nhà nước chủ trương về độc quyền trong kinh doanh bảo hiểm nên Bảo Việt là doanh nghiệp bảo hiểm duy nhất tiến hành các hoạt động kinh doanh bảo hiểm đồng thời thực hiện chức năng quản lý Nhà nước trong lĩnh vực bảo hiểm.

Tháng 3/1977, chi nhánh của Bảo Việt tại thành phố Hồ Chí Minh được thành lập trên cơ sở sáp nhập công ty bảo hiểm, tái bảo hiểm Việt Nam (năm 1975, sau khi Miền Nam hoàn toàn giải phóng Bảo Việt tiến hành tiếp quản và giám sát toàn bộ tài sản của 51 Công ty bảo hiểm thuộc chế độ cũ). Kể từ đó, Bảo Việt chính thức mở rộng mạng lưới hoạt động tại các tỉnh Miền Nam. Năm 1978 Bảo Việt đã triển khai một số nghiệp vụ bảo hiểm như bảo hiểm dân khoan, bảo hiểm trách nhiệm nhà thầu, bảo

hiểm kiểm soát giếng dầu, bảo hiểm ô tô, bảo hiểm trách nhiệm đối với người lao động, bảo hiểm trộm cắp, bảo hiểm hỏa hoạn, Năm 1982 được phép của Bộ tài

chính, Bảo Việt đã thành lập các văn phòng đại diện bảo hiểm ở các tỉnh, thành phố trong cả nước đã đánh dấu sự hình thành mạng lưới kinh doanh trên toàn quốc.

Thực hiện đường lối của Đảng về phát triển nông nghiệp, nông thôn, Bảo Việt mạnh dạn đã triển khai thí điểm bảo hiểm cây lúa, một sản phẩm bảo hiểm nông nghiệp đặc biệt phức tạp trong các năm 1981 – 1982, 1986, 1993 và đã thu được những thành công nhất định. Cuối năm 1987 Bảo Việt đã triển khai tiếp dịch vụ bảo hiểm vật nuôi. Bắt đầu từ năm học 1985 – 1986, Bảo Việt triển khai bảo hiểm tai nạn thân thể học sinh tại các trường phổ thông và trung học.

Sau khi luật đầu tư nước ngoài được ban hành, Bảo Việt đã tiến hành triển khai nhiều loại sản phẩm phục vụ cho các nhà đầu tư nước ngoài như: Bảo hiểm xây dựng và lắp đặt, bảo hiểm trách nhiệm nhà đầu tư, bảo hiểm các loại rủi ro đặc biệt, ...

Ngày 17/12/1989 Bộ tài chính ra Quyết định chuyển Công ty bảo hiểm Việt Nam thành Tổng công ty bảo hiểm Việt Nam với các công ty bảo hiểm thành viên trực thuộc tại các tỉnh, thành phố trong cả nước. Từ đây, vị thế mới của Bảo Việt được khẳng định và công tác bảo hiểm ngày càng phát triển sâu rộng trong cả nước.

Năm 1992 Bảo Việt thành lập Công ty đại lý bảo hiểm Bavina tại Vương quốc Anh nhằm phục vụ tốt hơn trong công tác đàm phán, tái tục hợp đồng bảo hiểm.

Năm 1993, Bảo Việt cùng với Công ty Inchicap (Hong Kong) thành lập công ty liên doanh môi giới bảo hiểm đầu tiên tại Việt Nam lấy tên là Inchinbrok. Đây là một bước đi quan trọng nhằm thu hút dịch vụ bảo hiểm từ các nhà đầu tư nước ngoài khi mà họ có tập quán sử dụng môi giới bảo hiểm và luật đầu tư nước ngoài của Việt Nam cho phép họ lựa chọn công ty bảo hiểm.

Cuối năm 1994, một Công ty thành viên của Bảo Việt ở thành phố Hồ Chí Minh đã được tách ra để thành lập Công ty bảo hiểm thành phố Hồ Chí Minh (Bảo Minh). Năm 1995, Bảo Việt cùng 7 cổ đông khác thành lập Công ty bảo hiểm Nhà

Rồng (gọi tắt là Bảo Long) với vốn điều lệ là 24 tỷ đồng, trong đó Bảo Việt là cổ đông lớn nhất với vốn góp là 27%.

Năm 1996, Bảo Việt cùng các đối tác của Anh và Nhật thành lập Công ty liên doanh bảo hiểm đầu tiên của Việt Nam – Công ty liên doanh Bảo hiểm Quốc tế VIA (Vietnam International Assurance) và trong năm 1996 Bảo Việt thành lập Công ty bảo hiểm nhân thọ Việt Nam trực thuộc Tổng công ty bảo hiểm Việt Nam.

Trước triển vọng của sự hình thành thị trường vốn, thị trường chứng khoán tại Việt Nam, năm 1999 Bảo Việt đã thành lập Công ty cổ phần chứng khoán Bảo Việt với vốn điều lệ là 43 tỷ đồng.

Cùng với hoạt động kinh doanh bảo hiểm và duy trì tốt hoạt động của Công ty cổ phần chứng khoán, Bảo Việt đã góp vốn tại 25 Công ty cổ phần trên nhiều lĩnh vực như: Công nghiệp, vận tải biển, du lịch, dịch vụ tài chính, ngân hàng - bảo hiểm, đặt nền móng cho việc hình thành Tập đoàn tài chính bảo hiểm Bảo Việt.

Với sự phát triển không ngừng, đặc biệt là sự cải tiến dịch vụ nên vào tháng 8/2001 Bảo Việt được tổ chức Quacert (Việt Nam) và BVQI (Vương quốc Anh) đã cấp chứng chỉ ISO 9001: 2000.

Trong tình hình hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng, để đảm bảo cho sự phát triển của ngành bảo hiểm Việt Nam nói chung và sự phát triển của Bảo Việt nói riêng, ngày 28/11/2005 Thủ tướng Chính phủ đã ký Quyết định số 310/2005/QĐ – TTg về việc phê duyệt đề án cổ phần hoá Tổng Công ty bảo hiểm Việt Nam và thí điểm thành lập Tập đoàn tài chính bảo hiểm Bảo Việt. Quyết định của Thủ tướng Chính phủ có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với tiến trình cổ phần hóa Bảo Việt, nâng cao năng lực cạnh tranh và tăng cường sức mạnh của Bảo Việt trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế.

2.1.2 Quá trình hình thành và phát triển của BVNT^{*}

2.1.2.1 Sự hình thành và phát triển của BVNT.

Ngày 22/06/1996, theo Quyết định số 568TC/QĐ/TCCB của Bộ trưởng Bộ tài chính, Công ty bảo hiểm nhân thọ Việt Nam trực thuộc Tổng công ty Bảo hiểm Việt Nam được thành lập, sự ra đời của BVNT là mốc son đáng ghi nhớ, đánh dấu sự trưởng thành và phát triển của Bảo Việt, đồng thời sự ra đời của BVNT đã đánh dấu sự phát triển một cách toàn diện của thị trường bảo hiểm Việt Nam.

Dịch vụ BHNT đã có mặt tại Việt Nam và hợp đồng BHNT đầu tiên được ký vào ngày 01/08/1996 đã chứng tỏ Bảo Việt đã tạo lập bước đi có tính chiến lược quan trọng phù hợp với sự phát triển của nền kinh tế Việt Nam

Tháng 12/2000 các công ty thành viên của BVNT được thành lập tại các tỉnh, thành phố trong cả nước, đã đáp ứng được nhu cầu bảo hiểm của người dân, đồng thời BVNT đã tạo ra hàng nghìn việc làm mới cho người lao động.

Ngày 04/12/2003 Bộ tài chính đã ký Quyết định số 3666/QĐ/BTC cho phép thành lập BVNT hạch toán độc lập trực thuộc Bảo Việt. Kể từ ngày 01/01/2004 hoạt động kinh doanh BHNT được thực hiện bởi BVNT với vốn điều lệ là 1500 tỷ đồng.

2.1.2.2 Chức năng và nhiệm vụ của BVNT.

a. Chức năng của BVNT:

BVNT là một đơn vị thành viên hạch toán độc lập trực thuộc Tập đoàn Bảo Việt và có những chức năng như sau:

- Xây dựng và kinh doanh các dịch vụ BHNT của Bảo Việt trên toàn quốc, tổ chức tuyên truyền, vận động khách hàng tham gia bảo hiểm, đáp ứng yêu cầu BHNT trong công chúng và thực hiện đúng ngành nghề kinh doanh đã đăng lý.
- Nắm bắt tình hình dư luận và ảnh hưởng của quần chúng, đề xuất ý kiến và xây dựng các dịch vụ BHNT phục vụ tốt hơn cho khách hàng.

- Tổ chức thực hiện việc ký kết hợp đồng BHNT và giám định, giải quyết bồi thường thoả đáng, làm đúng theo điều khoản hiện hành của Bảo Việt.



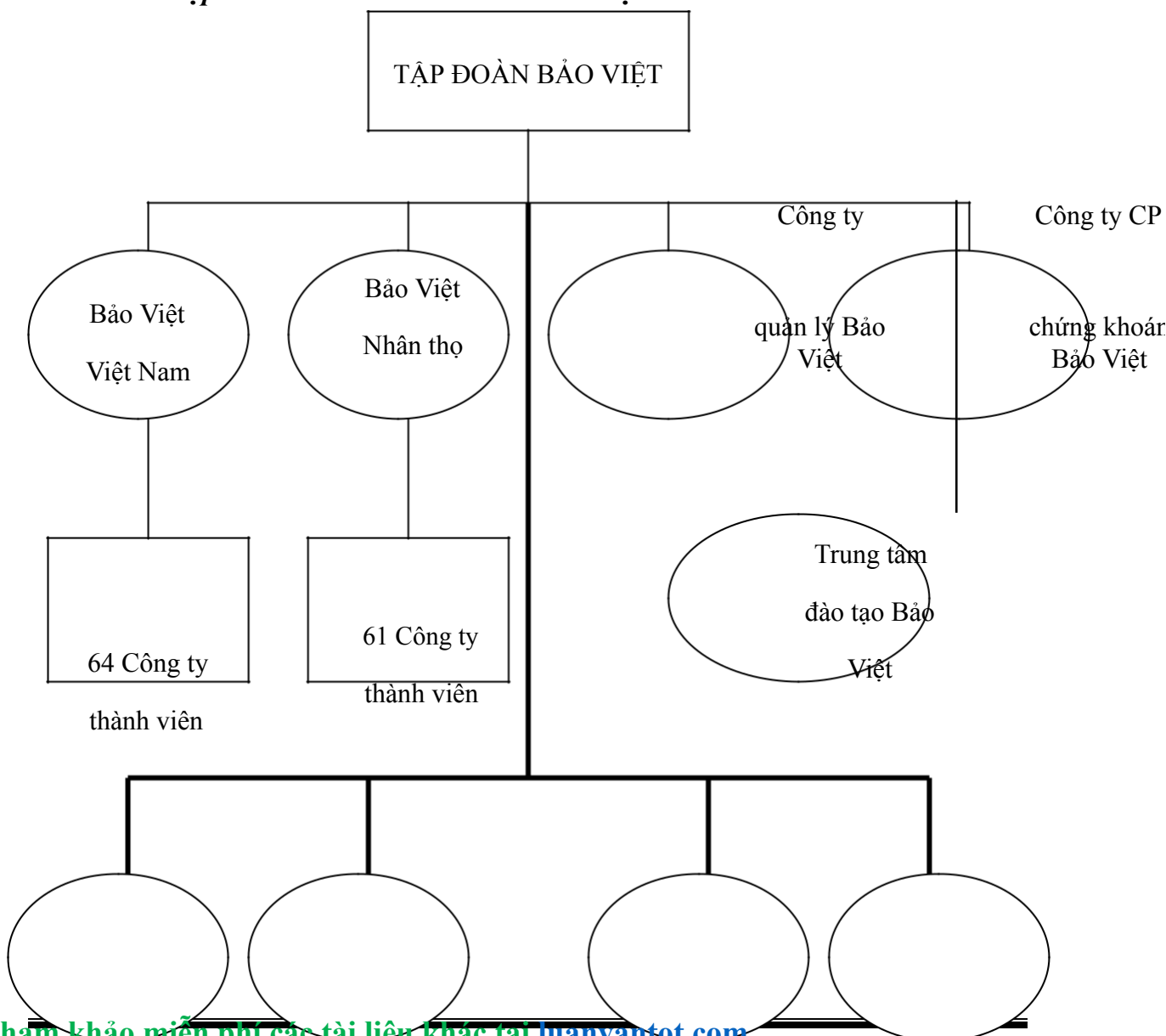
b. Nhiệm vụ của BVNT:

BVNT có nhiệm vụ tổ chức hoạt động kinh doanh BHNT và tuân thủ theo quy định của luật kinh doanh bảo hiểm và các quy định khác của pháp luật liên quan. Cũng giống như các doanh nghiệp nhà nước khác BVNT phải thực hiện các nghĩa vụ như: Nộp ngân sách nhà nước, nộp đầy đủ các Quỹ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, kinh phí công đoàn, định kỳ hàng năm BVNT phải nộp báo cáo quyết toán và thực hiện

các chủ trương của Nhà nước, hàng quý phải nộp báo cáo tình hình kinh doanh về Tập đoàn Bảo Việt.

2.1.2.3 Cơ cấu tổ chức của BVNT:

a. Mô hình Tập đoàn Tài chính bảo hiểm Bảo Việt:



Công ty bất
động sản
Bảo Việt

Ngân hàng
CP Bảo
Việt

Công ty bảo
hiểm y tế
cộng đồng

Công ty
cho thuê tài
chính BV

p
®
a
n
g

P. D
p
ch
vô
kh
c
h
h
m
n
g

P. Ti
n
h
ăc

P. T
æ
n
g
h
i
p

P. T
µi
c
h
Ý
n
h
k
Ô
to
n

P.
P
h
t
tr
i
Ó
n
v
µ
Q
u
¶
n
lý
®
i
lý

P. M
ar
k
et
in
g

Ghi chú: (—————>) Quản lý trực tuyến; (.....>) Quản lý phối hợp.

Qua sơ đồ trên có thể thấy đây là dạng tổ chức theo kiểu trực tuyến - chức năng. Theo đó, Tổng giám đốc là người phụ trách chung, trực tiếp chỉ đạo hai phó Tổng giám đốc, Ban giám đốc các công ty thành viên, phòng nghiên cứu phát triển kinh doanh, phòng tài chính kế toán, phòng tổ chức cán bộ và Tổng giám đốc chịu trách nhiệm trước Tập đoàn Bảo Việt về toàn bộ hoạt động kinh doanh của BVNT. Hai Phó tổng giám đốc phụ trách từng mảng công việc và chỉ đạo gián tiếp đến các công ty thành viên về từng mảng công việc của mình: Một Phó tổng giám đốc phụ trách công tác Quản lý và đào tạo đại lý, phát triển đại lý và quản lý trung tâm thông tin của toàn hệ thống; một Phó tổng giám đốc phụ trách công tác marketing, phát triển sản phẩm, quản lý nghiệp vụ, quản lý rủi ro và quản lý công tác văn phòng.

Quan hệ giữa các Phó tổng giám đốc, Giám đốc công ty thành viên và các phòng ban là quan hệ phối hợp, các Phó tổng giám đốc, Giám đốc công ty thành viên, các phòng ban phải báo cáo trực tiếp hoặc gián tiếp và tham mưu cho cấp trên trực tiếp hoặc gián tiếp liên quan.

2.1.3 Tình hình kinh doanh của Bảo Việt Nhân thọ:

Trải qua hơn 10 năm hoạt động, BVNT đã có những bước phát triển rất đáng kể và ngày càng mở rộng quy mô cũng như khẳng định được vị trí trên thị trường bảo hiểm Việt Nam. Doanh thu của BVNT tăng mạnh qua các năm, từ năm 1998 đến năm 2003 doanh thu năm sau tăng gần gấp đôi so với năm trước. Doanh thu năm 2003 đạt 2.652 tỷ đồng tăng trưởng 22.5% so với năm 2002.

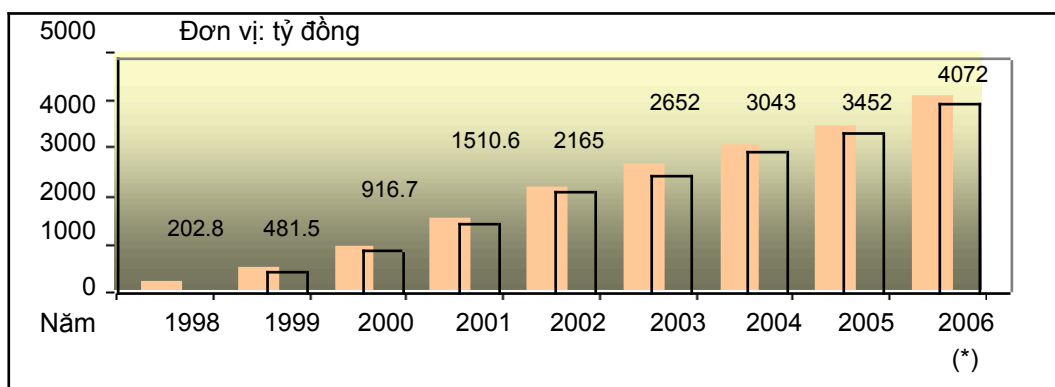
Năm 2004, mặc dù tỷ lệ tăng trưởng của BVNT không đạt so với những năm trước, tuy nhiên BVNT đã duy trì vị trí hàng đầu về thị phần với tốc độ tăng trưởng là 14.7% so với năm 2003 và doanh thu là 3.043 tỷ đồng.

Năm 2005 doanh thu của BVNT đạt 3.452 tỷ đồng tăng trưởng 13.4% so với năm 2004. Tổng doanh thu kinh doanh năm 2006 ước đạt 4.072 tỷ đồng. Doanh thu khai thác mới tăng trưởng 9.0% so với năm 2005, lợi nhuận tăng trưởng 40%.

Tổng số hợp đồng bảo hiểm có hiệu lực năm 2001 của BVNT chỉ có 1.050.000 hợp đồng thì năm 2004 có 1.673.000 hợp đồng (xem phụ lục 6), tăng lên hơn gấp 1,5 lần. Tuy nhiên, từ năm 2004 đến nay số hợp đồng có hiệu lực có xu hướng giảm dần, cuối năm 2005 có 1.655.000 hợp đồng giảm đi 18.000 hợp đồng so với năm 2004 và đến tháng sáu năm 2006 còn 1.631.000 hợp đồng. Nguyên nhân số hợp đồng có hiệu lực giảm là do tình hình khai thác mới bị chậm lại, số hợp đồng hủy trước thời hạn ngày càng tăng.

Tình hình kinh doanh của BVNT cũng rất khả quan, lợi nhuận trước thuế năm 2004 đạt 37.310 triệu đồng đạt 607.95% so với năm 2003, và lợi nhuận trước thuế năm 2005 của BVNT đạt 154.177 triệu đồng đạt 723.16% so với năm 2004 (xem phụ lục 7,8,9 và 10).

Trong nhiều năm liền BVNT đã thống lĩnh thị trường BHNT Việt Nam, và đã góp phần thúc đẩy thị trường bảo hiểm Việt Nam ngày càng phát triển sâu rộng. Chúng ta có thể nhìn thấy bức tranh về tình hình hoạt động kinh doanh của BVNT qua các biểu đồ sau:



(Nguồn: Thị trường bảo hiểm Việt Nam năm 2005, 2006)

(*) Doanh thu ước đạt

Biểu đồ 2.1: Tổng doanh thu phí của BVNT từ năm 1998 đến năm 2006

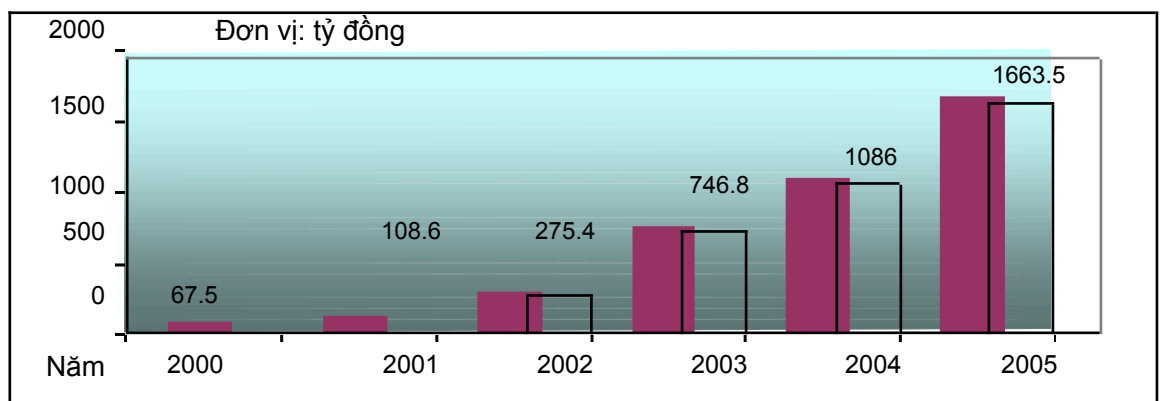
Bảng 2.1: Lợi nhuận trước thuế của BVNT từ năm 2003 đến năm 2005:

Đơn vị tính: triệu đồng

Năm	2003	2004	2005
Lợi nhuận	6.137	18.730	154.177
Tổng tài sản	7.134.749	9.368.068	11.015.309

(Nguồn: Báo cáo thường niên năm 2003, 2004, 2005 của Tổng công ty bảo hiểm Việt Nam)

Sau 10 năm triển khai dịch vụ BHNT (từ ngày 01/08/1996) BVNT đã có hơn 4 triệu khách hàng và đã trả tiền bảo hiểm cho 245.000 khách hàng đáo hạn hợp đồng, đồng thời cũng trong thời gian đó BVNT đã chi bồi thường cho 70.000 khách hàng không may gặp rủi ro do tai nạn và bệnh tật chết sớm với số tiền lên đến hàng tỷ đồng mỗi năm. Với số tiền chi trả đã giúp cho nhiều cá nhân, gia đình vượt qua thời điểm khó khăn nhất để ổn định cuộc sống.



(Nguồn: Thị trường bảo hiểm Việt Nam năm 2005)

Biểu đồ 2.2: Tổng trả tiền bảo hiểm của BVNT từ năm 2000 đến năm 2005.

Tuy nhiên, từ năm 2003 trở lại đây, do tình hình cạnh tranh gay gắt giữa các Công ty BHNT, đặc biệt là các công ty BHNT nước ngoài bắt đầu kinh doanh có lãi,



tăng trưởng và phát triển ổn định. Thêm vào đó do giá cả tiêu dùng tăng, giá vàng liên tục tăng, lãi suất ngân hàng tăng nhanh; do dịch cúm gia cầm bùng nổ, ... đã tác động đến tâm lý của khách hàng ngại đầu tư vào BHNT làm ảnh hưởng đến tình hình kinh doanh của BVNT nói riêng và các công ty BHNT tại Việt Nam nói chung.

Mặc dù BVNT kinh doanh có lãi, nhìn chung với tốc độ tăng trưởng cao qua các năm, nhưng thị phần của BVNT đã giảm dần từ 41% năm 2003 xuống còn 37.96% năm 2005 và ước tính năm 2006 chỉ còn 36.52%. Như vậy sau nhiều năm dẫn đầu thị trường BVNT đã rơi xuống vị trí thứ 2 sau Prudential Việt Nam, điều này cho thấy tính cạnh tranh của BVNT không cao, để có thể phát triển một cách bền vững và chiếm ưu thế trên thị trường đòi hỏi BVNT phải có những chiến lược cạnh tranh kịp thời để vượt qua những khó khăn, thách thức cũng như sức ép cạnh tranh ngày càng khốc liệt như hiện nay.

2.2 Đánh giá năng lực cạnh tranh của BVNT

2.2.1 Đánh giá các yếu tố môi trường kinh doanh của BVNT

2.2.1.1 Đánh giá môi trường vĩ mô:

a. Yếu tố về kinh tế:

Nền kinh tế Việt Nam trong những năm qua có những bước phát triển khá ổn định và vững chắc, tốc độ tăng trưởng GDP bình quân trên 7.0%/năm kể từ năm 2000 đến nay.

Bảng 2.2: Tốc độ tăng trưởng GDP của Việt Nam trong giai đoạn từ năm 2000 - 2006

Năm	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Tốc độ tăng trưởng	6.8%	6.9%	7.1%	7.3%	7.7%	8.5%	8.17%

(Nguồn: www.mpi.gov.vn)



Cùng với sự tăng trưởng của nền kinh tế, đời sống vật chất, tinh thần của người dân ngày càng được nâng cao; sự tăng lên trong thu nhập sẽ tạo ra sức mua cao hơn trên thị trường không chỉ đối với các sản phẩm hàng hoá phục vụ cho nhu cầu thiết yếu mà ngay cả những hàng hoá dịch vụ như giải trí, du lịch, bảo hiểm, ... cũng tăng theo.

Theo Bộ trưởng Bộ kế hoạch đầu tư Võ Hồng Phúc thừa ủy quyền Thủ tướng báo cáo UBTWQH về các mục tiêu kinh tế - xã hội trong 5 năm tới, trong đó phần đầu đạt tốc độ tăng trưởng tổng sản phẩm trong nước đạt bình quân 7,5 – 8%/năm trong giai đoạn 2006 – 2010, GDP bình quân đầu người năm 2010 sẽ đạt khoảng 1.050 – 1.100 USD.

Tuy nhiên, trong những năm qua giá cả của một số mặt hàng như giá vàng, giá xăng dầu, giá các mặt hàng lương thực, ... đã tăng lên đáng kể đồng thời tỷ lệ lạm phát cũng tăng cao (theo công bố của Tổng cục Thống kê, lạm phát năm 2003 là 3.2%, năm 2004 là 7.7%, năm 2005 là 8.3%, năm 2006 là 7.4%) rất nhiều so với lãi suất dự tính (lãi suất kỹ thuật) của BHNT, và “cơn sốt” của thị trường chứng khoán cũng ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý của người dân khi tham gia BHNT.

b.Yếu tố về chính trị, luật pháp:

*** Về chính trị:**

Tình hình kinh tế - chính trị - xã hội Việt Nam ngày càng ổn định tạo được niềm tin và hấp dẫn cho các nhà đầu tư, đặc biệt là các nhà đầu tư trong các lĩnh vực có thời gian dài như BHNT. Quan hệ chính trị của Việt Nam ngày càng được mở rộng và nâng lên một tầm cao mới kể từ khi thực hiện đường lối mở cửa, năm 1992 Việt Nam ký Hiệp định hợp tác thương mại EU, năm 1996 trở thành thành viên của tổ chức ASEAN và khu vực mậu dịch tự do ASEAN (AFTA) vào năm 1998, năm 2001 Việt

Nam ký Hiệp định thương mại song phương Việt - Mỹ và đặc biệt khi Việt Nam trở thành thành viên chính thức của tổ chức WTO thì các doanh nghiệp Việt Nam được

đối xử công bằng trên thương trường quốc tế, đồng thời các nhà đầu tư nước ngoài tìm thấy có nhiều cơ hội kinh doanh tại Việt Nam và họ đã đầu tư vào thị trường Việt Nam ngày càng nhiều hơn cả số số lượng và chất lượng trên tất cả các lĩnh vực và trong đó bảo hiểm là ngành dịch vụ đầu tiên đón nhận những thành viên mới.

*** Về luật pháp:**

Hoạt động kinh doanh bảo hiểm tại Việt Nam bắt đầu sôi nổi khi Việt Nam mở cửa thị trường bảo hiểm năm 1993 đã mở đường cho các nhà đầu tư nước ngoài trong đó có các đại gia bảo hiểm trên thế giới và khi có sự tham gia của nhiều doanh nghiệp bảo hiểm thuộc các thành phần kinh tế khác từ cuối năm 1994. Tiếp theo đó ngày 18/12/1999, Chính phủ ban hành Nghị định 100/CP về kinh doanh bảo hiểm tại Việt Nam đã tạo hành lang pháp lý ổn định cho việc mở rộng và phát triển ngành bảo hiểm. Luật kinh doanh bảo hiểm được ban hành vào tháng 4/2002 và theo đó là các văn bản dưới luật đã được công bố, tạo điều kiện thuận lợi cho ngành bảo hiểm Việt Nam phát triển. Chính phủ đã ban hành một số văn bản như: Quy chế giám sát và xử phạt vi phạm hành chính trong hoạt động kinh doanh bảo hiểm, quy định về lĩnh vực và hạn mức đầu tư vốn nhân rồi từ phí bảo hiểm nhằm đảm bảo hoạt động đầu tư của các doanh nghiệp bảo hiểm. Việc liên kết giữa các tổ chức tài chính, tín dụng, ngân hàng và các tổ chức kinh tế - xã hội khác để hình thành những dịch vụ đồng bộ và hoàn hảo ngày càng có nhiều cơ hội cho người dân.

Thông tư hướng dẫn thi hành số 71/2001/TT-BTC và Thông tư số 72/2001/TT-BTC ngày 28/08/2001 đã tạo cơ sở pháp lý thống nhất, ổn định trong lĩnh vực kinh doanh bảo hiểm. Ngày 19/10/2004 Bộ Tài chính đã ra hai Thông tư 98 và 99 thay thế hai Thông tư 71 và 72 nhằm bảo vệ hơn nữa quyền lợi cho người tham gia bảo hiểm cũng như nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp bảo hiểm trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế.

Quyết định số 175/2003/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ ngày 29/8/2003 phê duyệt “Chiến lược phát triển thị trường bảo hiểm Việt Nam từ năm 2003 đến năm 2010” cũng ảnh hưởng đến sự phát triển của Bảo Việt nói riêng và của thị trường Việt Nam nói chung. Ngoài ra, cơ chế quản lý Nhà nước về bảo hiểm ngày càng hoàn thiện hơn, đây là cơ sở vững chắc cho thị trường bảo hiểm hoạt động lành mạnh.

c. Yếu tố về dân số:

Việt Nam là một thị trường tiềm năng cho các nhà đầu tư, với dân số khoảng 84 triệu người, cơ cấu dân số trẻ (theo dữ liệu của FAO năm 2005: Cơ cấu độ tuổi như sau: từ 0-15 tuổi chiếm 29.4%, từ 16 -64 tuổi chiếm 65%, trên 65 tuổi chiếm 5.6%), trong đó có khoảng 15 -20 triệu người tiêu dùng Việt Nam chuẩn bị bước vào tầng lớp trung lưu với thu nhập khoảng 1000USD/năm/người. Việc Chính phủ điều chỉnh tiền lương tối thiểu từ ngày 01/10/2006 của khối cán bộ công chức tại các doanh nghiệp Nhà nước với mức tăng 28,6%, cao hơn mức tăng 20,7% của năm 2005 theo Đề án cải cách tiền lương giai đoạn 2003 – 2007, đồng thời Chính phủ cũng điều chỉnh tăng mức lương bình quân tối thiểu đối với khu vực doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài lên 710.000-870.000 đồng/tháng (năm 2006 thu nhập bình quân đầu người đạt 720USD và dự kiến năm 2007 sẽ đạt 820USD). Điều này cho thấy đây là một thị trường đầy tiềm năng, rất hấp dẫn cho các nhà kinh doanh BHNT.

Theo các nhà chuyên môn đánh giá quy mô dịch vụ BHNT tại Việt Nam còn ở giai đoạn đầu phát triển, chưa tương xứng với tiềm năng và tốc độ phát triển của nền kinh tế. Ở Nhật cứ 10 người đã có 9 người tham gia bảo hiểm không chỉ 1 hợp đồng mà có người tham gia từ 2 đến 3 hợp đồng trở lên, ở Indonesia một nước có điều kiện kinh tế tương đồng như Việt Nam thì trong số 10 người đã có 3 người tham gia BHNT, còn ở Việt Nam cứ 100 người thì chỉ có 6 người tham gia BHNT. Điều này cho thấy tiềm năng thị trường BHNT Việt Nam càng rất lớn.

Bên cạnh đó, cùng với nền kinh tế Việt Nam đang trên đà tăng trưởng ổn định, thì đời sống vật chất và tinh thần của người dân ngày càng được nâng cao, nhận thức của người dân về BHNT ngày càng đầy đủ và sâu hơn đã tác động tích cực đến thị trường BHNT Việt Nam trong thời gian tới. Đây là lý do mà các nhà bảo hiểm đặt nhiều hy vọng vào việc kinh doanh ở thị trường Việt Nam.

d. Yếu tố về văn hóa – xã hội:

Tác động của nền văn hoá đến đời sống tinh thần của người dân là hết sức rộng lớn. Là một nước phương đông, Việt Nam lại chịu ảnh hưởng nền văn hoá Nho giáo nên người Việt Nam thường coi trọng lễ nghĩa, giá trị gia đình, gia tộc, tôn giáo, ...

trong gia đình thì coi trọng tình nghĩa vợ chồng, con cái, ... truyền thống coi trọng việc học hành, cần mẫn, sống tiết kiệm, ... Đây là những nét văn hoá đặc trưng ảnh hưởng đến hành vi tiêu dùng của người dân tạo nên một thị trường BHNT hấp dẫn.

Tuy nhiên, một bộ phận không nhỏ người dân thường coi trọng vấn đề duyên số, định mệnh, “sống đến đâu hay đến đó” hay “trẻ cậy cha già cậy con”, ... nên không quen lập quỹ tài chính dành cho tuổi về già, về hưu, hay phòng những rủi ro bất trắc xảy ra.

e. Yếu tố tự nhiên:

Yếu tố tự nhiên cũng ảnh hưởng rất lớn đến tình hình kinh doanh của các doanh nghiệp. Cụ thể trong những năm qua tình hình bão lụt đã diễn ra rất phức tạp và sự tổn thất, thiệt hại là rất lớn đối với người dân. Bên cạnh đó tình hình dịch cúm gia cầm đã bùng phát hầu hết tại các tỉnh trong cả nước, môi trường ô nhiễm đã làm cho nhiều người dân tại các tỉnh miền Tây phải mất trắng vì tôm chết, cá chết, đã ảnh hưởng rất lớn đến tình hình kinh doanh của các công ty thành viên nói riêng và của BVNT nói chung.

Tóm lại: Môi trường vĩ mô ảnh hưởng rất lớn đến tình hình kinh doanh của các công ty bảo hiểm nói chung và BVNT nói riêng. Trong đó, phải nói rằng tình hình kinh tế -

chính trị, pháp luật dần dần ổn định và phát triển, đời sống người dân ngày càng được nâng cao, khi mà đời sống vật chất được đảm bảo thì nhu cầu về tinh thần như được bảo vệ, được chia sẻ ngày càng trở nên cần thiết. Bên cạnh những thuận lợi trên còn có những mặt hạn chế tác động tiêu cực đến tình hình kinh doanh của BVNT như nhiều khách hàng tham gia bảo hiểm thấy được chỉ số trượt giá cao, giá vàng tăng mạnh, lãi suất ngân hàng cao, cơn sốt của thị trường chứng khoán, ... bên cạnh đó còn có nhiều thiên tai bão lụt, dịch cúm gia cầm, ... làm cho khách hàng do dự không muốn tham gia bảo hiểm thậm chí có một số khách hàng còn chấm dứt hợp đồng trước thời hạn đã làm cho thị trường BHNT “chững lại” đặc biệt là từ năm 2003 và đến gần cuối năm 2006 đã ảnh hưởng không nhỏ đến tình hình kinh doanh của BVNT nói riêng và thị trường BHNT Việt Nam nói chung.

2.2.1.2 Đánh giá môi trường vi mô:

a. Yếu tố khách hàng:

Hơn 10 năm hoạt động, BVNT đã xây dựng được thương hiệu mạnh, có uy tín trên thị trường, nhiều năm liền Bảo Việt được tổ chức Chất lượng do người tiêu dùng Việt Nam bình chọn là thương hiệu mạnh. Hiện nay BVNT có mạng lưới phân phối rộng khắp các tỉnh, thành phố trong cả nước. Với phương châm “Phục vụ khách hàng tốt nhất để phát triển”, coi “khách hàng là trung tâm của mọi hoạt động” BVNT ngày càng nâng cao chất lượng dịch vụ và đã phục vụ hơn 4 triệu khách hàng, có thể chia khách hàng của BVNT thành hai nhóm như sau:

- **Khách hàng cá nhân:**

Khách hàng cá nhân chiếm đại đa số trong tổng số lượng khách hàng của BVNT. Động cơ chính mua BHNT của đối tượng này là để tích lũy tiết kiệm và đầu tư sinh lời nhằm đáp ứng các nhu cầu tài chính trong tương lai như: Trang trải học phí cho con cái, mua nhà, hay chuẩn bị cho cuộc sống hưu trí, ... Chính vì vậy mà họ phải xem xét thứ tự ưu tiên đối với các sản phẩm như sản phẩm An sinh giáo dục, sản

phẩm tiết kiệm ngắn hạn 5 năm, 10 năm, ... Ngoài ra khách hàng cá nhân tham gia bảo hiểm nhằm để bảo vệ tài chính cho cá nhân và gia đình trước những rủi ro trong cuộc sống, tham gia bảo hiểm nhằm tạo ra một tài sản thừa kế, Việc tham gia bảo hiểm của khách hàng cá nhân phụ thuộc vào các yếu tố thu nhập, giới tính, độ tuổi, ...

- **Khách hàng tổ chức:**

Việc triển khai sản phẩm bảo hiểm nhóm đối với các tổ chức cơ quan, ban ngành, doanh nghiệp của BVNT còn rất ít. Đây là nguồn khách hàng tiềm năng rất lớn vì hiện nay sự phát triển nhanh chóng của các khu công nghiệp, khu chế xuất, nhiều doanh nghiệp mới ra đời. Hơn nữa do sự cạnh tranh nguồn nhân lực có chất xám diễn ra gay gắt, các nhà doanh nghiệp muốn tham gia bảo hiểm nhằm giữ chân nguồn nhân lực này đồng thời tham gia BHNT cho công nhân là một giải pháp tích cực cho việc chia sẻ tổn thất tài chính đối với doanh nghiệp khi người lao động không may gặp rủi ro tai nạn dẫn đến tử vong.

b. Yếu tố đối thủ cạnh tranh:

Từ một doanh nghiệp Nhà nước độc quyền trên thị trường BHNT Việt Nam, đến năm 1999 BVNT phải đối mặt với sự cạnh tranh của các công ty BHNT 100% vốn đầu tư nước ngoài như: Prudential, Manulife, ..., đây là những doanh nghiệp có bề dày kinh nghiệm trên thế giới. Chính vì vậy mà BVNT đã chịu sức ép cạnh tranh rất lớn, thị phần của BVNT đã giảm đi nhiều từ 41% năm 2003 xuống còn 37.96% năm 2005. Đây là điều tất yếu khi có thêm một doanh nghiệp mới tham gia vào thị trường thì thị phần sẽ bị chia sẻ. Tuy nhiên vấn đề quan trọng được đặt ra trong tình hình mới hiện nay cho các nhà lãnh đạo của BVNT là phải xác định cho được mình đang ở đâu, muốn đi đến đâu để và có những chiến lược phù hợp, thích đáng và kịp thời nhằm giữ vững thị trường và phát triển một cách bền vững. Hiện nay trên thị trường BH Việt Nam có 7 doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực BHNT, chúng ta có thể thấy vị thế

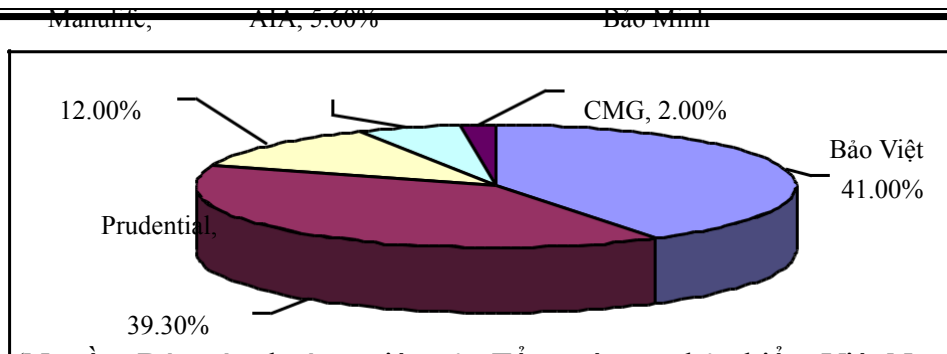
về vốn điều lệ cũng như sự chia sẻ thị phần của mỗi doanh nghiệp được thể hiện cụ thể qua các bảng, biểu dưới đây.

Bảng 2.3: Một số doanh nghiệp BHNT tại thị trường bảo hiểm Việt Nam

STT	Doanh nghiệp	Năm bắt đầu triển khai	Nước đầu tư	Loại hình doanh nghiệp	Vốn điều lệ	Vốn hiện nay
1	Bảo Việt Nhân thọ	1996	Việt Nam	Nhà nước	779 tỷ đồng	1.500 tỷ đồng
2	Prudential Việt Nam	1999	Anh	100% vốn nước ngoài	14 triệu USD	75 triệu USD
3	Manulife	1999	Canada	100% vốn nước ngoài	5 triệu USD	25 triệu USD
4	Bảo Minh-CMG (*)	1999	Việt Nam - Úc	Liên doanh	3,5 triệu USD	25 triệu USD
5	AIA	1999	Mỹ	100% vốn nước ngoài	5 triệu USD	25 triệu USD
6	ACE	2005	Mỹ	100% vốn nước ngoài	20 triệu USD	20 triệu USD
7	Pre'voir Việt Nam	2006	Pháp	100% vốn nước ngoài	10 triệu USD	10 triệu USD

(Nguồn: Thị trường bảo hiểm Việt Nam năm 2006)

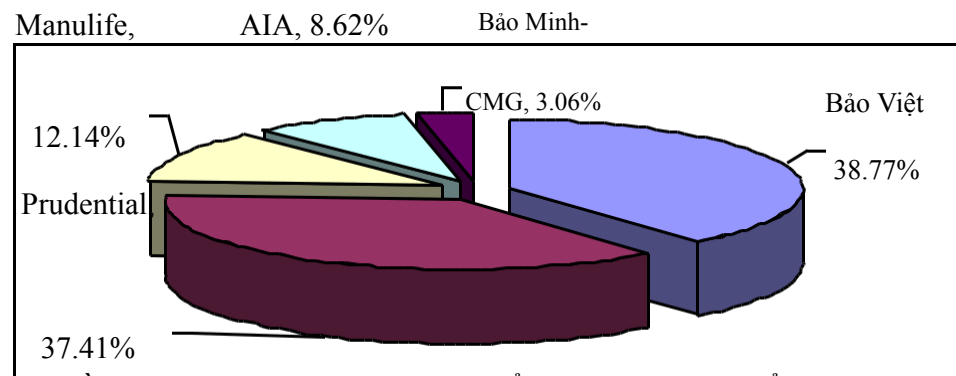
(*): Hiện nay Công ty TNHH BHNT Dai-ichi đã mua Công ty BHNT Bảo Minh – CMG và bổ sung 12,8 triệu USD vào ngày 31/01/2007.



(Nguồn: Báo cáo thường niên của Tổng công ty bảo hiểm Việt Nam năm

2003)

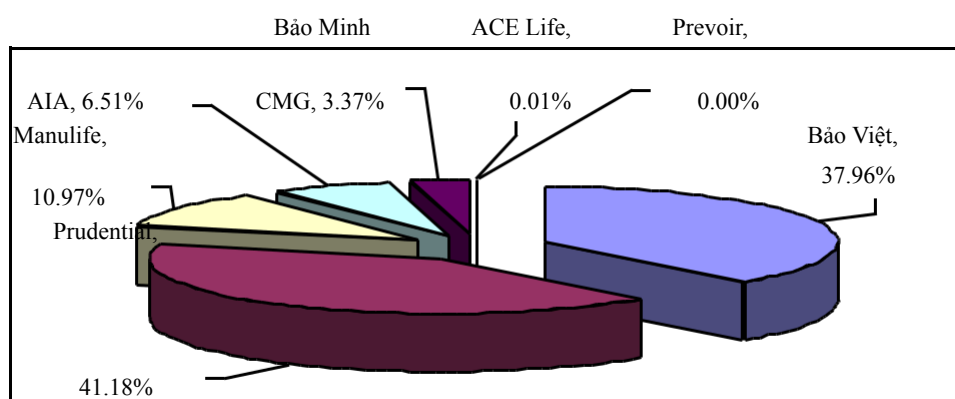
Biểu đồ 2.3: Thị phần của BVNT năm 2003



(Nguồn: Báo cáo thường niên của Tổng công ty bảo hiểm Việt Nam năm

2004)

Biểu đồ 2.4: Thị phần của BVNT năm 2004



(Nguồn: Báo cáo thường niên của Tổng công ty bảo hiểm Việt Nam năm

2005)

Biểu đồ 2.5: Thị phần của BVNT năm 2005

Bảng 2.4: Doanh thu của các Công ty BHNT tại Việt Nam từ tháng 01 đến tháng 8 năm 2006.

Đơn vị: 1000 000 Đồng

Doanh nghiệp	Kỳ báo cáo	Cùng kỳ năm trước	Tốc độ tăng trưởng	Thị phần kỳ báo cáo
AIA	246,763.00	256,644.00	-3.85%	6.06%
Bảo Minh CMG	159,014.00	124,854.00	27.36%	3.90%
Bảo Việt Nhân thọ	1,536,412.45	1,522,649.17	0.90%	37.72%
Manulife	425,253.00	427,863.00	-0.60%	10.44%
Prudential	1,692,740.00	1,570,485.20	7.78%	41.56%
Prevoir	1,281.00	-	-	0.03%
ACE Life	11,481.00	-	-	0.28%
Tổng	4,072,944.45	3,902,495.37	4.37%	100.00%

(Nguồn: Bản tin Số 2 năm 2006 của Hiệp hội bảo hiểm Việt Nam)

- **Phân tích các công ty cạnh tranh:**
- * **Công ty Bảo hiểm nhân thọ Prudential Việt Nam (Prudential Việt Nam):**
Prudential Việt Nam là doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài của Tập đoàn tài

chính Prudential (Vương quốc Anh) được Chính phủ Việt Nam cấp giấy phép đầu tư tại Việt Nam vào tháng 11 năm 1999 với số vốn ban đầu là 14 triệu USD, sau 3 lần tăng vốn đến nay Prudential Việt Nam đã có tổng số vốn đầu tư lên đến 75

triệu USD. Prudential Việt Nam là doanh nghiệp có bề dày kinh nghiệm và phong cách phục vụ khách hàng chuyên nghiệp trong lĩnh vực bảo hiểm nhân thọ trên thế giới. Với phương châm “luôn luôn lắng nghe, luôn luôn thấu hiểu”, hiện nay Prudential Việt Nam có văn phòng đại diện tại 45 tỉnh, thành phố ở Việt Nam và có hơn 16.000 nhân viên và hơn 30.000 đại lý (năm 2005), với doanh thu hơn 3000 tỉ đồng vào năm 2005. Prudential Việt Nam được trao giải thưởng “rồng vàng” dành cho “Dịch vụ được người tiêu dùng ưa chuộng nhất” liên tục trong bốn năm 2002, 2003, 2004 và 2005. Với 11 sản phẩm chính, 3 sản phẩm trọn gói và 12 sản phẩm bổ trợ hoặc kèm theo. Prudential Việt Nam có thể đáp ứng được nhu cầu bảo hiểm của người dân Việt Nam. Song song với công tác hoạt động kinh doanh, Prudential Việt Nam là doanh nghiệp BHNT đi đầu trong công tác hoạt động xã hội và nhiều chương trình mang ý nghĩa to lớn như chương trình khám bệnh và phát thuốc cho đồng bào nghèo, dân tộc thiểu số, chương trình “10 năm học bổng Prudential” dành tặng cho các sinh viên có thành tích học tập xuất sắc; sinh viên nghèo hiếu học của trường Đại học kiến trúc và Học viện Tài chính Hà Nội, tài trợ cuộc thi “Bản lĩnh giám đốc tài chính – CFO”, Và sau 7 năm hoạt động,

Prudential Việt Nam không chỉ là doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài đầu tiên hoạt động trong lĩnh vực tài chính với Công ty Quản lý quỹ đầu tư ra đời vào năm 2005, mà còn là định chế tài chính nước ngoài đầu tiên bước vào thị trường tín dụng với sự ra đời Công ty tài chính Prudential Việt Nam. Phải nói rằng Prudential Việt Nam là doanh nghiệp có hướng đi đúng đắn, có chiến lược hoạt động lâu dài và là một đối thủ “đáng nể” cho các doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực tài chính tại Việt Nam và đặc biệt là đối với Bảo Việt Nhân thọ. Hiện nay Prudential Việt Nam là doanh nghiệp bảo hiểm nhân thọ chiếm thị phần cao nhất tại Việt Nam, chiếm 37.41% thị phần vào năm 2004, chiếm 41.18% thị phần vào năm 2005

(cao hơn BVNT). Prudential Việt Nam đã sớm xây dựng được “tên tuổi”, lòng tin của khách hàng Việt Nam.

Tóm lại: Qua phân tích trên có thể nhìn thấy một số điểm mạnh, điểm yếu của Prudential Việt Nam như sau:

- Prudential Việt Nam là doanh nghiệp có hướng đi đúng đắn, phát triển ổn định và kinh doanh lâu dài tại Việt Nam.
- Dày dặn trong kinh nghiệm đặc biệt là trong hoạt động quản trị, hoạt động marketing, ... Prudential Việt Nam có nhiều chương trình quảng cáo bắt mắt và rất ấn tượng tạo được sức hút đối với khách hàng Việt Nam.
- Tham gia và đóng góp tích cực vào các hoạt động xã hội về giáo dục, đào tạo, về hoạt động từ thiện, ... để lại nhiều ấn tượng tốt đẹp trong lòng khách hàng đã tạo điều kiện thuận lợi cho việc phát triển kinh doanh.
- Sản phẩm linh hoạt, có mức lãi suất dự tính cao, hấp dẫn khách hàng, có những sản phẩm hỗ trợ phù hợp với nhu cầu thị trường như chi phí nằm viện, ... gây được sự quan tâm của khách hàng.
- Đầu tư cao cho công tác nghiên cứu và phát triển (R & D), hàng năm đưa ra nhiều sản phẩm mới, nhiều chiến dịch bán hàng.
- Trình độ quản lý chuyên nghiệp, cán bộ quản lý có năng lực, đặc biệt là trong công tác quản lý đại lý khai thác.
- Có chính sách thu hút nhân tài, xây dựng quy chế thăng tiến đại lý hấp dẫn thu hút tuyển dụng đại lý mới.

- Xây dựng được thương hiệu mạnh, có uy tín tại thị trường BHNT Việt Nam.

Tuy nhiên Prudential Việt Nam có những điểm yếu như: Chưa xây dựng được đội ngũ đại lý chuyên thu (nhiều khách hàng bị bỏ rơi do đại lý khai thác không thu phí khi hợp đồng đã sang năm thứ 3 thứ 4 trở đi vì không có hoa hồng), sản phẩm có mức phí cao,

*** Công ty Manulife Việt Nam (Manulife):**

Manulife được Chính phủ Việt Nam cấp giấy phép hoạt động vào ngày 12/6/1999 dưới hình thức liên doanh giữa tập đoàn Chinfon Global (Đài Loan) và Manulife Financial (Canada). Năm 2001 Manulife mua phần vốn góp của đối tác liên doanh và trở thành công ty có 100% vốn nước ngoài của Canada có trụ sở chính tại Thành phố Hồ Chí Minh và có 11 chi nhánh khác tại các tỉnh, thành phố tại Việt Nam. Hiện nay, Manulife có 7 sản phẩm chính, 7 sản phẩm hỗn hợp, 4 sản phẩm bảo trợ và đang phục vụ hơn 250.000 khách hàng với gần 3000 đại lý chuyên nghiệp và hơn 300 nhân viên. Đến cuối năm 2004, tổng giá trị tài sản của Manulife tăng 56% và tổng số phí bảo hiểm cũng tăng lên 12% so với năm trước. Qua hơn 6 năm hoạt động, Manulife đã phát triển tương đối ổn định, đã xây dựng được đội ngũ đại lý chuyên nghiệp, với những sản phẩm có “tên tuổi”, có tính “vượt trội” như sản phẩm Bảo đảm thời thời giá, sản phẩm Hoàn phí cao cấp, Manulife đã đưa ra hàng loạt các sản phẩm bảo vệ tài chính chất lượng cao và mang lại những dịch vụ tốt cho khách hàng Việt Nam. Điểm mạnh của Manulife là doanh nghiệp có bề dày kinh nghiệm trong lĩnh vực BHNT, đầu tư cao cho công tác nghiên cứu và phát triển, sản phẩm của Manulife có nhiều tính ưu việt, đội ngũ quản lý có trình độ chuyên môn cao.

*** Công ty bảo hiểm AIA (American International Assurance):**

AIA thuộc Tập đoàn AIG (American International Group) - tập đoàn tài chính hàng đầu trên thế giới có trụ sở tại Hoa Kỳ. AIA hoạt động tại khu vực Đông nam á từ năm 1931 và ngày 22/02/2000 AIA được Chính phủ Việt Nam cấp giấy phép thành lập Công ty TNHH bảo hiểm quốc tế Mỹ (Việt Nam) với số vốn điều lệ ban đầu là 10 triệu USD, đến nay AIA đã tăng lên 25 triệu USD. AIA có trụ sở

chính tại Thành phố Hồ Chí Minh và có các Chi nhánh, văn phòng Tổng đại lý tại
23



tỉnh, thành phố trong cả nước. Các sản phẩm chính của AIA có đặc điểm cơ bản là số tiền bảo hiểm chính được gia tăng 2% vào mỗi năm kể từ năm thứ 3 trở đi. Hiện nay, AIA có 5 sản phẩm chính, có 3 sản phẩm thuộc nhóm tăng trưởng và có 8 sản phẩm hỗ trợ kèm theo. Với chủ trương “Đi chậm mà chắc” AIA đã chú trọng đến chất lượng dịch vụ tạo nền tảng tốt cho sự phát triển bền vững với mục tiêu mà Công ty hướng tới là quyết tâm trở thành công ty bảo hiểm được nhân viên yêu thích và khách hàng lựa chọn.

*** Công ty bảo hiểm nhân thọ Bảo Minh – CMG(hiện nay là Dai-ichi):**

Bảo Minh – CMG là Công ty BHNT liên doanh duy nhất tại Việt Nam, liên doanh với tập đoàn CMG của Úc và được thành lập vào tháng 10/1999 và chính thức đi vào hoạt động vào tháng 03/2000. Bảo Minh – CMG có được lợi thế của một công ty liên doanh đó là: Tận dụng được mạng lưới kinh doanh có sẵn của Bảo Minh và với kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực BHNT của CMG, đã tạo được nhiều cơ hội thuận lợi để tạo dựng được một công ty BHNT mang tính cạnh tranh quốc tế, đáp ứng được nhu cầu của người dân Việt Nam. Khi mới thành lập Bảo Minh – CMG có số vốn ban đầu là 3,5 triệu USD, qua hơn 6 năm hoạt động Bảo Minh – CMG đã nâng tổng số vốn lên đến 10 triệu USD. Mặc dù chiếm thị phần rất nhỏ chỉ 3.37% vào năm 2005 nhưng Bảo Minh – CMG đã có những bước phát triển đáng kể góp phần thúc đẩy thị trường BHNT Việt Nam phát triển.

*** Công ty ACE life Việt Nam (ACE):**

ACE, công ty bảo hiểm Hoa kỳ vừa mới tham gia thị trường Việt Nam, là Công ty 100% vốn nước ngoài thuộc tập đoàn ACE INA International Holding Limited được Bộ tài chính Việt Nam trao giấy phép đầu tư ngay trên đất Mỹ vào ngày 21/06/2005. ACE life Việt Nam đã chính thức tham gia thị trường BHNT Việt Nam vào ngày 13/09/2005 với mục tiêu kinh doanh lâu dài và đưa ra những sản phẩm có chất lượng mà các đối thủ khác không tập trung vào. Đến nay ACE life

Việt Nam đã có 50 nhân viên và 1340 đại lý, và Ace life Việt Nam đã được Bộ tài chính cho phép kinh doanh 10 sản phẩm bảo hiểm, trong đó có 7 sản phẩm chính và 3 sản phẩm bổ trợ.

Ngoài ra còn có Công ty BHNT Pre'void của Pháp, Công ty BHNT Bưu chính cũng góp phần tạo nên một thị trường BHNT Việt Nam sôi động và cạnh tranh một cách toàn diện trên các mặt.

Qua phân tích ở trên và qua một số nghiên cứu thăm dò ý kiến khách hàng, chúng ta có thể xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh của BVNT với một số công ty cạnh tranh trong ngành tại Việt Nam như sau:

TT	Các yếu tố thành công	Mức độ quan trọng	BVNT		Prudential		Manulife	
			Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
1	Kinh nghiệm hoạt động tại thị trường Việt Nam	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10
2	Sự đồng cảm về văn hoá	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12
3	Thương hiệu và uy tín doanh nghiệp	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
4	Vị thế tài chính	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18
5	Mạng lưới phân phối	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18
6	Giá sản phẩm	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
7	Nghiên cứu và phát triển	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24



8	Thị phần và tốc độ tăng trưởng thị phần	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12
9	Sự đổi mới các hoạt động khuyến mãi và quảng cáo	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08
10	Năng lực và chất lượng đại lý	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21
11	Năng lực tổ chức và quản lý doanh nghiệp	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
12	Môi trường văn hoá doanh nghiệp	0.04	2	0.08	4	0.16	3	0.12
13	Chiến lược thu hút đại lý	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12
14	Mối quan hệ với cơ quan ban ngành	0.03	4	0.12	3	0.09	2	0.06
15	Mức độ trung thành của khách hàng	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
16	Công nghệ	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
	Tổng cộng	1.00		3.29		3.37		2.58

(Nguồn: Hội nghị Limra cho Quản trị cấp cao của BVNT năm 2006 và tác giả tham khảo ý kiến của một số nhà lãnh đạo tại các công ty thành viên) **Nhận xét:** Qua ma trận hình ảnh cạnh tranh, chúng ta có thể xếp hạng đối thủ cạnh

tranh như sau: Prudential Việt Nam đứng vị trí thứ nhất, BVNT đứng vị trí thứ 2, rồi đến Manulife. Có thể nói rằng Prudential Việt Nam có vị thế cạnh tranh rất mạnh với

điểm quan trọng là 3.37 điểm, chứng tỏ Công ty này ứng phó rất hiệu quả với môi trường bên trong và bên ngoài doanh nghiệp đặc biệt là các yếu tố như nghiên cứu và

phát triển, năng lực quản lý, môi trường văn hoá doanh nghiệp, chiến lược thu hút đại lý. Như vậy, đối thủ cạnh tranh của BVNT là Prudential Việt Nam. Vì vậy BVNT cần phải xây dựng chiến lược kinh doanh đúng và kịp thời hướng đến việc hạn chế những mặt mạnh của Prudential đồng thời khắc phục những điểm yếu của mình.

c. Nhà cung cấp:

Kinh doanh BHNT là kinh doanh “lời hứa”, là sự cam kết của Công ty bảo hiểm đối với khách hàng, để tiếp cận khách hàng ngoài việc tiếp thị trực tiếp thông qua đội ngũ đại lý thì công tác quảng cáo, truyền truyền, ... là hết sức quan trọng và cần thiết. Những nhà cung cấp có thể giúp cho BVNT đẩy mạnh hoạt động kinh doanh chính là các đối tác cung ứng các dịch vụ quảng cáo, tuyên truyền, những đối tác cung ứng các sản phẩm làm quà tặng cho khách hàng, ...

d. Sản phẩm thay thế:

Có thể thấy lãi suất ngân hàng trong những năm gần đây tăng lên nhanh chóng đồng thời các tổ chức này ngày càng có nhiều những dịch vụ phong phú, linh hoạt như bảo hiểm tiền gửi, lãi suất bậc thang, tiết kiệm có thưởng, ... đã cạnh tranh với các sản phẩm BHNT. Bên cạnh đó sự ra đời sản phẩm Bảo hiểm xã hội tự nguyện cũng thu hút đông đảo khách hàng tham gia đã tạo nên sức ép cạnh tranh rất lớn đối với các công ty BHNT.

e. Đối thủ tiềm ẩn:

Đối thủ mới tham gia cung cấp dịch vụ BHNT đó là Bảo hiểm bưu điện, các tổ chức ngân hàng, ưu thế của các tổ chức này là có sẵn mạng lưới phân phối. Ngoài ra cam kết của Việt Nam với tổ chức WTO về lĩnh vực bảo hiểm sẽ được thực hiện vào ngày 01/01/2008 cho phép các nhà đầu tư nước ngoài được kinh doanh một cách công bằng tại Việt Nam. BVNT sẽ không tránh khỏi sự cạnh tranh gay gắt với các doanh nghiệp bảo hiểm nước ngoài mạnh về tài chính, giàu kinh nghiệm, có công nghệ quản



lý tiên tiến. Đây là những đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn mà BVNT cần có những chiến lược để đối phó nhằm phát triển và củng cố thị phần.

2.2.2 Phân tích và đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của BVNT:

Sau hơn 10 năm mở cửa thị trường bảo hiểm, từ một doanh nghiệp bảo hiểm trong nước là Bảo Việt, đến nay thị trường bảo hiểm Việt Nam có 27 doanh nghiệp bảo hiểm, trong đó có 8 doanh nghiệp bảo hiểm nhân thọ và 19 doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ. Trong số 8 doanh nghiệp bảo hiểm nhân thọ thì có tới 7 doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài chiếm gần 70% thị phần BHNT trong nước. Qua những phân tích ở trên chúng ta thấy rằng thị phần của BVNT đã giảm dần qua các năm từ 41% năm 2003 xuống còn 37.96% năm 2005, chúng ta có thể thấy những nguyên nhân dưới đây đã ảnh hưởng đến tình hình kinh doanh của BVNT.

2.2.2.1 Nguồn lực nhân lực:

*** *Đội ngũ CB - CNV:***

Với những thành tích mà BVNT đạt được trong 10 năm qua là rất đáng kể, doanh thu năm 1996 chỉ đạt 917 tỷ đồng thì đến năm 2005 doanh thu đã lên đến 3.050 tỷ đồng tăng lên 3.33 lần, tổng dự phòng nghiệp vụ tích lũy năm 2005 đạt 9.953 tỷ đồng tăng lên gấp 7.15 lần so với năm 1996, ... Có được những thành tích như vậy là nhờ có một đội ngũ CB – CNV hùng hậu với 3.100 người, nhiều CB – CNV có kinh nghiệm, tâm huyết, năng động và được đào tạo cơ bản về bảo hiểm trong và ngoài nước. Với nguồn nhân lực hùng hậu, có trình độ là tiền đề tốt để BVNT mở rộng kinh doanh các lĩnh vực khác như ngân hàng, kinh doanh bất động sản, ... nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh trong tình hình kinh doanh mang tính chất toàn cầu hiện nay.

Tuy nhiên, bên cạnh những mặt mạnh đội ngũ CB – CNV của BVNT còn có những mặt tồn tại sau:

- BVNT Là doanh nghiệp của Nhà nước được bảo hộ trong thời gian dài nên nhiều CB – CNV có lẽ lười, tác phong làm việc chưa chuyên nghiệp, cung cách phục vụ



khách hàng còn mang dấu ấn của thời bao cấp, sự thiếu ý thức trong hội nhập và cạnh tranh khó mà thay đổi được.

- Trình độ chuyên môn, kinh nghiệm của một số CB - CNV còn hạn chế nhất là trong công tác giám định, xử lý chấp nhận bảo hiểm, tư vấn thuyết phục khách hàng.
- Trình độ ngoại ngữ còn hạn chế và đây là một trở ngại lớn trong việc giao tiếp, ký kết hợp đồng đối với khách hàng tổ chức là các doanh nghiệp nước ngoài.

*** Công tác tuyển dụng:**

Công tác tuyển dụng của BVNT đã cải tiến rất nhiều, nhất là trong những năm gần đây, từ việc xây dựng kế hoạch tuyển dụng, đến thành lập hội đồng xét tuyển, tổ chức thi tuyển đã đi vào quy chế. Tuy nhiên, vẫn còn hiện tượng hình thức, ưu tiên con em, người thân trong gia đình và con em trong ngành được xét tuyển nhất là ở các công ty thành viên, đã ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng và năng suất công việc, ảnh hưởng đến môi trường doanh nghiệp, nhiều công ty thành viên có xu hướng biến thành công

“ ”
ty gia đình đã làm cản trở sự phát triển cũng như làm giảm khả năng cạnh tranh của công ty thành viên nói riêng và của BVNT nói chung.

*** Công tác đào tạo nâng cao nguồn nhân lực:**

Với 3.100 CB- CNV và 23.243 đại lý, BVNT đã và đang hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy, kiện toàn đội ngũ cán bộ quản lý và tiếp tục nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ chuyên môn, cán bộ quản lý và đội ngũ tư vấn viên. Năm 2005 BVNT chính thức trở thành thành viên của Limra - Hiệp hội marketing và nghiên cứu BHNT lớn nhất thế giới. BVNT được Hiệp hội Limra hỗ trợ trong việc đào tạo, cung cấp kinh nghiệm của các công ty BHNT hàng đầu trên thế giới về kinh nghiệm tổ chức, quản lý, tuyển dụng đại lý, ... Đến nay, BVNT là doanh nghiệp BHNT đầu tiên tại Việt Nam có 103 cán bộ tư vấn nhận được giải thưởng chất lượng quốc tế IQA do Limra

công nhận. Ngoài ra, BVNT còn phối hợp với các công ty bảo hiểm khác như Hiệp hội Actuary Anh, Công ty BHNT Malaysia, Công ty BHNT Bình An của Trung Quốc

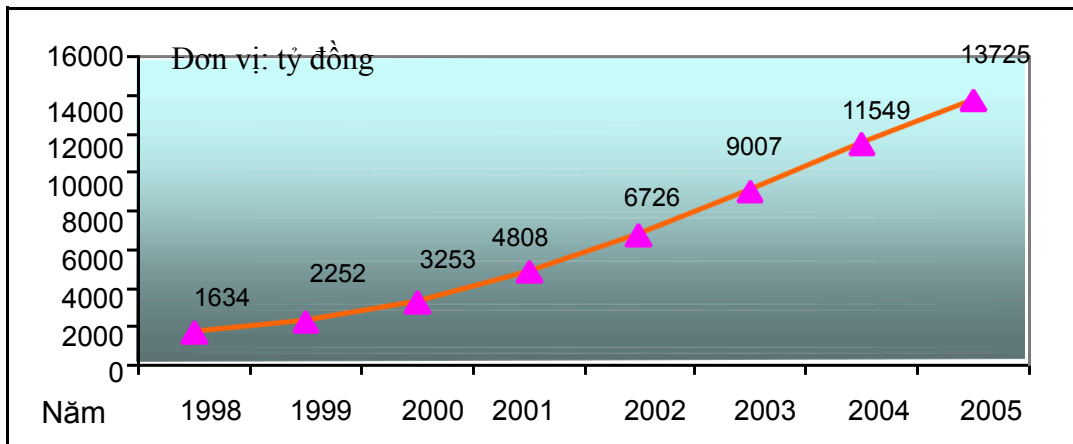
để học hỏi và trao đổi kinh nghiệm, tổ chức các khoá đào tạo từ xa của Loma, các khoá đào tạo của Học viện Tài chính, Trung tâm đào tạo Bảo Việt để nâng cao trình độ quản trị, trình độ nghiệp vụ chuyên môn cho CB – CNV các cấp trong toàn hệ thống của Bảo Việt.

Tuy nhiên, chương trình đào tạo về lĩnh vực BHNT tại Việt Nam nói chung và tại Trung tâm đào tạo Bảo Việt còn mới và rất ít, nên chưa đáp ứng được yêu cầu của sự phát triển ngành bảo hiểm Việt Nam nói chung và của BVNT nói riêng. Trong công tác đào tạo thì chưa hợp lý như đưa CB – CNV đi đào tạo không phù hợp với công việc và trình độ, nhiều CB – CNV được đào tạo xong nhưng không thể vận dụng, gây lãng phí. Chính sách khen thưởng chưa kịp thời và chưa hợp lý, các công ty thành viên còn phụ thuộc nhiều vào chính sách của BVNT cũng như của Tập đoàn nên không khuyến khích được nguồn nhân sự. Bên cạnh đó chưa có tiêu chuẩn chuẩn mực để đánh giá năng lực CB – CNV, việc đánh giá khen thưởng còn mang nặng tính chủ quan, không công bằng.

Môi trường làm việc, tinh thần làm việc, tác phong, trang phục thiếu tính chuyên nghiệp, thái độ phục vụ khách hàng còn nhiều hạn chế nhưng chưa được quan tâm đầy đủ.

2.2.2.2 Vốn:

So với các công ty BHNT hiện nay tại Việt Nam thì BVNT là doanh nghiệp có lợi thế về vốn (1.500 tỷ đồng), đây là yếu tố quan trọng cấu thành lợi thế cạnh tranh của BVNT. Tổng Quỹ dự phòng của BVNT ngày càng tăng đáng kể, năm 2000 chỉ có 1391 tỷ đồng thì đến năm 2005 lên đến 9953 tỷ đồng (xem phụ lục 11). Tổng tài sản của Bảo Việt nói chung lên đến 13.725 tỷ đồng và được thể hiện cụ thể qua từng năm theo biểu đồ sau đây:



(Nguồn: Thị trường bảo hiểm Việt Nam năm 2005)

Biểu đồ 2.6: Tổng giá trị tài sản của Bảo Việt

Tuy nhiên, việc cho phép các doanh nghiệp bảo hiểm có vốn đầu tư nước ngoài tham gia cung cấp dịch vụ bảo hiểm tại thị trường Việt Nam sẽ tăng thêm áp lực cạnh tranh rất lớn trong thời gian tới vì các doanh nghiệp này có năng lực tài chính mạnh, có kinh nghiệm lâu năm trên phạm vi quốc tế, Chính vì vậy mà việc cổ phần hoá Bảo Việt để chọn những cổ đông chiến lược mạnh về tài chính, giàu kinh nghiệm là một quyết định đúng đắn, cần thiết và kịp thời.

2.2.2.3 Công nghệ:

Công nghệ tin học là một yếu tố rất quan trọng góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của các công ty BHNT. Trong tình hình hội nhập và cạnh tranh như hiện nay, chất lượng công nghệ thông tin, chất lượng cán bộ quản lý thông tin đóng vai trò nòng cốt trong quá trình quản lý khách hàng, phục vụ khách hàng, quản lý rủi ro, ...

Hệ thống công nghệ thông tin của BVNT đã được đầu tư và xây dựng từ năm 1999 và liên tục được cập nhật, đổi mới chất lượng và nâng cao về số lượng, thực hiện hệ thống quản lý thống nhất và thông suốt trong toàn hệ thống nhằm phục vụ công tác quản lý khách hàng một cách nhanh chóng và chính xác.

Năm 2005 BVNT đã triển khai công nghệ videoconference phục vụ cho công tác hội thảo, hội nghị, chỉ đạo kinh doanh giúp giảm thiểu thời gian và chi phí đồng thời nâng cao hiệu quả kinh doanh. Năm 2006 Tập đoàn Bảo Việt đã phối hợp với Công ty hệ thống thông tin FPT và Microsoft Việt Nam tiến hành triển khai đồng bộ việc tối ưu hoá hệ thống công nghệ thông tin nhằm phục vụ cho hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, công nghệ thông tin tại các công ty thành viên của BVNT còn nhiều hạn chế, chưa đồng bộ, thường bị lỗi, thiếu cán bộ quản lý mạng giỏi.

2.2.2.4 Quản trị:

Do BVNT được tách ra từ hoạt động Phi nhân thọ nên hầu hết đội ngũ lãnh đạo của BVNT đã có kinh nghiệm trong lĩnh vực bảo hiểm nói chung và BHNT nói riêng.

Tuy nhiên, mặc dù đã có phân công, phân nhiệm, phân cấp quản lý cụ thể, nhưng một bộ phận không nhỏ lãnh đạo tại các công ty thành viên chưa có đủ năng lực trình độ chuyên môn, năng lực quản lý còn yếu. Các công ty thành viên còn quá phụ thuộc vào cơ chế chung dẫn đến sự uỷ lạo, sợ trách nhiệm. Việc chỉ đạo thực hiện còn mang nhiều tình cảm hơn là dựa trên cơ sở khoa học. Các bộ phận, phòng ban còn tách rời chưa tạo nên một tổ chức thống nhất.

Nhiều công ty thành viên chưa xây dựng được quy chế thăng tiến, đề bạt, một bộ phận không nhỏ các công ty thành viên đề bạt, xét thăng tiến cán bộ theo cách truyền thống như theo kinh nghiệm, sống lâu lên lão làng và đưa con em vào làm ở những vị trí quan trọng nhưng không đáp ứng được yêu cầu của công việc.

Nhiều cán bộ lãnh đạo còn quan liêu, cục bộ, trì trệ, bảo thủ do họ được đào tạo và làm việc trong thời bao cấp khá dài nên chưa thật sự thích ứng với việc kinh doanh trong nền kinh tế thị trường, chưa xây dựng chế độ thăng tiến, chế độ lương thưởng công bằng hợp lý nên trong những năm qua đã có nhiều cán bộ chủ chốt cấp trưởng, phó phòng có năng lực, có trình độ đã “nhảy” sang các công ty khác.

Khả năng quản lý khai thác còn nhiều hạn chế, chưa có chế độ thăng tiến đại lý hợp lý và thu hút đại lý khai thác gắn bó với doanh nghiệp, rất nhiều đại lý đã nghỉ

việc hoặc chuyển sang công ty khác hoặc tư vấn thêm một số sản phẩm khác như Mỹ phẩm, Dược phẩm làm ảnh hưởng đến tần xuất và năng xuất khai thác.

2.2.2.5 Marketing:

a. Sản phẩm:

Khả năng cạnh tranh của một sản phẩm, dịch vụ phụ thuộc vào lợi thế so sánh của nó, sự khác biệt của sản phẩm và đổi mới sản phẩm thường xuyên được coi là một lợi thế cạnh tranh cơ bản nhất của các doanh nghiệp bảo hiểm nhân thọ.

- **Sự đa dạng sản phẩm:**

Trong những năm qua BVNT đã không ngừng nâng cao công tác đầu tư nghiên cứu và phát triển sản phẩm, trong năm 2004 BVNT đã tiếp tục nghiên cứu để cải tiến, hoàn thiện và bổ sung sản phẩm bảo trợ, đa dạng hoá thêm các sản phẩm chính, hoàn thiện quy trình bán sản phẩm để hạn chế các trường hợp trục lợi, và năm 2004 BVNT đã triển khai thêm 02 sản phẩm bảo trợ đó là: Quyền lợi miễn nộp phí và Quyền lợi miễn nộp phí đặc biệt nâng tổng số sản phẩm bảo trợ lên đến 6 sản phẩm. Năm 2005 BVNT đã triển khai thêm 02 sản phẩm mới: Sản phẩm An sinh lập nghiệp, An sinh thành tài. Năm 2006 BVNT đã phối hợp với Ngân hàng Kỹ thương triển khai 02 sản phẩm mới là An tâm bảo tín và An tâm tiết kiệm. Và đến thời điểm này BVNT có tới 11 sản phẩm chính, 6 sản phẩm bảo trợ, như vậy BVNT có thể đáp ứng nhu cầu về bảo hiểm cho mọi tầng lớp dân cư.

- **Sự khác biệt sản phẩm:**

Sản phẩm BHNT là sản phẩm vô hình, dễ bắt chước và hiện nay chưa có luật bảo vệ bản quyền sản phẩm BHNT nên về cơ bản sản phẩm của các công ty BHNT có những điều khoản tương đồng nhau. Tuy nhiên, sự khác biệt lớn giữa sản phẩm của BVNT với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh đó là: Tên gọi ẩn tượng, dễ nhớ như sản phẩm An sinh giáo dục, An Khang thịnh vượng, An hưởng hưu trí, ..., sản phẩm chấp nhận với số tiền BH thấp và chấp nhận với mức phí thấp (không qui định mức phí tối

thiếu), giá trị giải ước trong những năm đầu cao hơn so với sản phẩm của các công ty BHNT hiện nay tại Việt Nam.

- **Về lãi suất:**

Lãi suất là yếu tố rất quan trọng dẫn đến sự quyết định tham gia hay không tham gia bảo hiểm của nhiều khách hàng vì xu hướng hiện nay rất nhiều khách hàng tham gia bảo hiểm quan tâm tới yếu tố tiết kiệm. Một số sản phẩm có lãi suất kỹ thuật 4-5% (chênh lệch giữa tổng chi phí đóng và tổng số tiền nhận được khi đáo hạn) thấp hơn rất nhiều so với lãi suất tiền gửi và thấp hơn so với lãi suất của một số sản phẩm của đối thủ cạnh tranh (Prudential Vietnam đưa ra mức lãi suất dự tính là 8%/năm) và thấp hơn nhiều so với lãi suất của một số sản phẩm thay thế khác như lãi suất ngân hàng, lãi suất tiết kiệm bưu điện, Việc mô tả lãi suất kỹ thuật cũng như lãi suất chia thêm chưa được rõ ràng, chưa thu hút được khách hàng.

Bên cạnh những điểm mạnh, sản phẩm của BVNT còn có những hạn chế như sau:

- Yếu tố vốn trong cấu thành sản phẩm thấp, hàm lượng tri thức trong sản phẩm không cao vì BVNT chưa đầu tư cho đội ngũ cán bộ định phí chuyên nghiệp, chưa có đội ngũ cán bộ chuyên nghiên cứu thị trường để đưa ra ý tưởng sản phẩm mới, các sản phẩm của BVNT thường được thiết kế dựa vào các sản phẩm của các nước trên thế giới. Tuy nhiên, do thiếu trình độ và kinh nghiệm nên các sản phẩm của Bảo Việt Nhân thọ chưa mang tính linh hoạt, còn sơ cứng, chưa phân tích rõ ràng giữa yếu tố tiết kiệm và yếu tố bảo vệ. Mức bảo vệ rủi ro không cao so với một số sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh.
- Chất lượng sản phẩm chưa cao, chưa có đặc điểm nổi trội so với sản phẩm của đối thủ trên thị trường, một số sản phẩm của BVNT ra sau như sản phẩm An Bình hưu trí nhưng không “có gì mới” so với các sản phẩm trước đó là An hưởng hưu trí, thậm chí có nhiều công ty thành viên không thể triển khai được sản phẩm mới này trên thị trường.

- Mức độ đổi mới sản phẩm còn chậm, chưa có nhiều sản phẩm mới ra đời, trong khi đó các đối thủ cạnh tranh thường đưa ra 2 đến 3 sản phẩm mới trong một năm.



- Xu hướng phát triển sản phẩm BHNT của các doanh nghiệp bảo hiểm nước ngoài là đưa ra nhiều sản phẩm hỗ trợ nhằm chia nhỏ mức phí đồng thời tăng khả năng hấp dẫn cho sản phẩm chính như Prudential đưa ra sản phẩm hỗ trợ chi phí nằm viện,, trong khi đó Bảo Việt Nhân thọ không có nhiều sản phẩm hỗ trợ phù hợp để khách hàng lựa chọn.

b. Giá:

So với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh thì sản phẩm của BVNT có lợi thế về giá, BVNT có thể chấp nhận bảo hiểm với số tiền bảo hiểm từ 5 triệu trở lên đối với các sản phẩm tiết kiệm và 1 triệu đồng trở lên đối với các sản phẩm niên kim và không qui định mức phí tối thiểu. Điều này có thể đáp ứng được nhu cầu tham gia bảo hiểm và tiết kiệm của đông đảo khách hàng có mức thu nhập thấp. Ngoài ra sản phẩm của BVNT có giá trị giải ước (giá trị hoàn lại) trong những năm đầu cao hơn so với các sản phẩm cùng thời hạn của đối thủ cạnh tranh.

Tuy nhiên, cách trình bày lãi suất kỹ thuật cũng như lãi chia thêm của BVNT chưa được rõ ràng, chưa hấp dẫn đối với khách hàng.

c. Hệ thống phân phối:

Hệ thống phân phối là một trong những yếu tố quan trọng hàng đầu quyết định sự thành công của công ty BHNT. BVNT có hệ thống mạng lưới 61 công ty thành viên tại 61/64 tỉnh, thành phố trong cả nước với 23.243 đại lý (đến tháng 8/2006), 500 phòng dịch vụ khách hàng. Do đặc điểm sản phẩm BHNT là sản phẩm vô hình, thời hạn bảo hiểm lại khá dài nên việc thuyết phục khách hàng tin tưởng chọn doanh nghiệp để tham gia là một vấn đề cần có thời gian và rất khó khăn, nên các doanh nghiệp luôn luôn đầu tư cho công tác phát triển kênh phân phối, đặc biệt là phát triển đại lý. Nếu công ty BHNT nào sở hữu hệ thống phân phối mạnh, có đội ngũ cán bộ đại lý hùng hậu, có trình độ, chuyên môn nghiệp vụ cao, tận tình và trung thành thì doanh nghiệp đó sẽ phát triển một cách bền vững và chiếm lĩnh thị trường.

Trong năm 2003, BVNT đã tuyển dụng được 7.061 đại lý nâng tổng số đại lý của BVNT lên đến 25.461 người, chiếm 27% tổng số đại lý hoạt động trên thị trường

BHNT Việt Nam. Bằng nhiều phương pháp tuyển dụng, năm 2004 BVNT có 28.200 đại lý, tỷ lệ tăng trưởng đại lý năm 2004 tăng 12.8% so với năm 2003. Năm 2005 số đại lý tuyển dụng mới của BVNT không đủ để bù cho số lượng đại lý nghỉ việc và đến cuối năm 2005 BVNT chỉ có 24.866 đại lý giảm 11.82% so với năm 2004 và tính đến tháng 8/2006 BVNT chỉ còn 23.243 đại lý. Một trong những lý do quan trọng làm cho đại lý BVNT nghỉ việc là do tình hình khai thác khó khăn, nhiều đại lý không khai thác được hợp đồng mới dẫn đến không có hoa hồng hoặc hoa hồng thấp, hơn nữa do tình hình cạnh tranh ngày càng gay gắt những đại lý không có trình độ nghiệp vụ cũng như kỹ năng khai thác yếu nên không trụ được và tự đào thải. Và theo xu hướng này thì số đại lý của BVNT sẽ giảm đi nhiều so với con số hiện nay nếu không có chính sách khắc phục kịp thời.

Bảng 2.5: Tổng số đại lý của các công ty BHNT từ năm 2000 đến năm 2006

Năm	Số lượng đại lý						Tổng cộng
	Bảo Việt Nhân thọ	Prudential	Manulife	AIA	Bảo Minh CMG	ACE life	
2000	7,500	5,678	1,742	1,898	796		17,614
2001	12,800	17,210	4,630	6,158	1,502		42,300
2002	17,860	36,398	6,347	4,680	4,565		69,850
2003	25,461	38,002	8,532	15,502	6,952		94,449
2004	28,200	45,232	5,641	17,179	7,170		103,422
2005	24,866	40,638	4,221	21,737	7,296		98,758
T8/2006	23,243	30,070	2,878	9,471	5,562	1,340	72,564

(Nguồn: Bản tin số 2 năm 2006 của Hiệp hội bảo hiểm Việt Nam)

Ngoài kênh phân phối qua đại lý, BVNT đã phát triển thêm các kênh phân phối khác như: Thông qua hợp tác giữa Ngân hàng Nông nghiệp phát triển nông thôn Việt

Nam, Ngân hàng Kỹ thương (Techcombank) để bán sản phẩm trực tiếp từ cán bộ nhân viên ngân hàng.

Tuy nhiên, hệ thống phân phối thông qua ngân hàng chưa đạt kết quả cao, hai bên chưa khai thác hết tiềm năng của mình. Việc phân phối sản phẩm qua mạng internet và phân phối trực tiếp qua nhân viên BVNT còn rất ít.

d. Hoạt động xúc tiến bán hàng:

BVNT cũng tổ chức nhiều chương trình hoạt động nhằm thúc đẩy công tác bán hàng như tổ chức hội thảo, hội nghị khách hàng tại các công ty thành viên, tổ chức trả tiền đáo hạn tại nhà, ... tổ chức nhiều chương trình khuyến mại như chương trình Hình trình vàng nhân kỷ niệm “Bảo Việt Nhân thọ - Thập niên phát triển”, chương trình tìm hiểu 10 năm BVNT... và qua đó đã ghi nhận những ý kiến trao đổi của khách hàng.

Song song với việc đẩy mạnh hoạt động kinh doanh, BVNT đã không ngừng đẩy mạnh công tác hoạt động vì cộng đồng, nhiều chương trình xã hội, chăm lo trẻ em Việt Nam đã được thực hiện như chương trình “Chúng ta không vô cảm” quyên góp hơn 300 triệu đồng và hơn 30.000 chữ ký của CB – CNV, tư vấn viên của BVNT ủng hộ cho Quỹ chất độc màu da cam Việt Nam, chương trình học bổng “Bảo Việt – An sinh giáo dục”, ... Qua các chương trình xúc tiến bán hàng cho thấy đa số khách hàng hài lòng với dịch vụ của BVNT.

Tuy nhiên hoạt động xúc tiến bán hàng của BVNT chưa được tổ chức thường xuyên, chưa quan tâm đến công tác tuyên truyền, quảng cáo, đặc biệt là quảng cáo qua truyền hình trong khi đó các công ty đối thủ thường xuyên quảng cáo đều đặn trên truyền hình đã tạo được ấn tượng sâu sắc đối với khách hàng. Hoạt động hỗ trợ bán hàng còn quá ít, chưa có sự nghiên cứu và đầu tư thích đáng. Nhiều công ty thành viên chưa có phòng marketing, một số công ty thành viên đã có phòng Marketing nhưng trình độ chuyên môn của cán bộ làm công tác này còn yếu và phải kiêm nhiệm. Vì thế các hoạt động marketing không mang lại hiệu quả, các hoạt động xúc tiến bán hàng

chủ yếu dựa vào đại lý nên hoạt động này chưa đồng bộ, chưa thống nhất và còn nhiều bất cập.

e. Dịch vụ khách hàng:

Với phương châm “phục vụ khách hàng tốt nhất để phát triển” BVNT đã không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng. Toàn hệ thống của BVNT có hơn 500 phòng dịch vụ khách hàng, hầu hết tại các huyện đều có văn phòng để giao dịch. Ngoài việc hoàn thiện và phát triển các nghiệp vụ bảo hiểm nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng, BVNT đã tăng cường các hoạt động đào tạo cho CB – CNV và cán bộ tư vấn viên về phong cách phục vụ, tác phong làm việc, kỹ năng chăm sóc khách hàng, kỹ năng ứng xử với khách hàng khi khách hàng băn khoăn, lo lắng, thắc mắc, ... nhất là trong công tác giám định bồi thường, đánh giá rủi ro, chi trả đáo hạn nhằm giải quyết quyền lợi của khách hàng một cách nhanh chóng và thuận tiện nhất. Nhiều công ty thành viên đã có đường dây nóng để giải quyết những gút mắc của khách hàng.

Mặc dù BVNT đã đẩy mạnh công tác dịch vụ chăm sóc khách hàng, tuy nhiên dịch vụ chăm sóc khách hàng của BVNT còn nhiều hạn chế, đặc biệt là ở các Công ty thành viên hoạt động chăm sóc khách hàng còn mang tính bộc phát, chưa đồng bộ. Do tình hình cạnh tranh gay gắt và không lành mạnh không những giữa các đại lý của công ty đối thủ mà còn ngay cả giữa các đại lý của BVNT với nhau đã làm ảnh hưởng đến hình ảnh chung của Bảo Việt. Nhiều cán bộ tư vấn do chạy theo lợi nhuận mà tư vấn sai sự thật hoặc vượt quá quyền lợi ghi trong điều khoản hợp đồng,

2.2.3 Những lợi thế cạnh tranh của Bảo Việt Nhân thọ:

Sau hơn 10 năm mở cửa thị trường bảo hiểm, năng lực cạnh tranh của BVNT ngày càng được nâng cao rõ rệt, thành tích nổi bật trong việc nâng cao cạnh tranh của

BVNT là nhịp độ tăng trưởng cao qua các năm, kinh doanh có lãi, đóng góp đáng kể vào sự tăng trưởng và phát triển của thị trường bảo hiểm Việt Nam. BVNT đã tạo nên

một “năng lực lõi” và “tay nghề chuyên môn” mà các doanh nghiệp khác khó có thể có được, đó là những lợi thế tạo nên năng lực cạnh tranh mà BVNT:

- ***Đồng cảm về văn hoá:***

Bảo Việt Nhân thọ là một doanh nghiệp đầu tiên kinh doanh dịch vụ bảo hiểm nhân thọ tại Việt Nam, và là doanh nghiệp trong nước nên chiếm được lòng tin của khách hàng, hiểu rõ hơn về phong tục, tập quán và đồng cảm văn hoá của người Việt Nam so với các công ty BH nước ngoài.

- ***Uy tín thương hiệu:***

Bảo Việt là một Tập đoàn tài chính bảo hiểm đầu tiên tại Việt Nam, Bảo Việt nói chung và BVNT nói riêng đã gây dựng được thương hiệu của mình rất vững chắc trong lòng khách hàng và có mối quan hệ chặt chẽ, bền vững với các cơ quan, ban ngành, địa phương đã tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển bền vững trong tình hình cạnh tranh gay gắt như hiện nay.

BVNT đã chiếm một thị phần khá cao trong thị trường BHNT Việt Nam trong nhiều năm liền, là doanh nghiệp kinh doanh có lãi cao, doanh nghiệp đạt nhiều giải thưởng do người tiêu dùng bình chọn, đạt các tiêu chuẩn chất lượng như ISO, cúp vàng ISO, giải thưởng sao vàng đất Việt.

- ***Mạng lưới phân phối rộng:***

BVNT đã xây dựng được một mạng lưới hoạt động kinh doanh rộng khắp tại 61/64 tỉnh, thành phố trong cả nước, có một đội ngũ cán bộ công nhân viên, tư vấn viên hùng hậu mà không phải bất cứ một doanh nghiệp bảo hiểm nào tại Việt Nam dễ dàng có được.

BVNT đã xây dựng được mạng lưới đại lý chuyên thu chuyên nghiệp đảm bảo được việc duy trì hợp đồng, tái tục hợp đồng, giữ được khách hàng truyền thống và có nhiều cơ hội để khai thác khách hàng mới.

- *Trực thuộc Tập đoàn kinh doanh lớn:*
-

BVNT trực thuộc Tập đoàn tài chính bảo hiểm Bảo Việt – đây là Tập đoàn kinh doanh trong nhiều lĩnh vực như nhân thọ, phi nhân thọ, đầu tư tài chính, chứng khoán, ngân hàng, tạo nên một sức mạnh tổng hợp có thể phối hợp, hỗ trợ cho nhau để nâng cao khả năng cạnh tranh của mình.

- **Công nghệ hiện đại:**

BVNT đã xây dựng được hệ thống công nghệ thông tin quản lý khách hàng xuyên suốt từ cấp Tổng công ty xuống từng công ty thành viên, ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý nhân sự, quản lý hoá đơn thu phí, quản lý công văn, là doanh nghiệp BHNT đầu tiên tại Việt Nam sử dụng mã vạch trong hoá đơn,....

- **Lợi thế về giá:**

Sản phẩm của BVNT có giá cạnh tranh so với sản phẩm của đối thủ (xem phụ lục 12 đến phụ lục 16), chấp nhận với mức phí thấp phù hợp với đông đảo người lao động Việt Nam.

Trên cơ sở phân tích những yếu tố môi trường vĩ mô, môi trường vi mô, thực trạng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp đồng thời dựa theo quan điểm của một số nhà chuyên gia về bảo hiểm, của Ban lãnh đạo BVNT tác giả lập ma trận đánh giá các yếu tố môi trường bên ngoài, môi trường bên trong của BVNT như sau:

2.3 Các ma trận đánh giá năng lực cạnh tranh của BVNT:

2.3.1 Ma trận đánh giá các yếu tố môi trường bên ngoài (EFE):

TT	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Môi trường kinh tế, chính trị - xã hội ổn định	0.07	3	0.21
2	Lệnh kinh doanh bảo hiểm ra đời tạo nên hành lang pháp lý ngày càng hoàn thiện, định hướng của Chính phủ Việt Nam về phát triển thị trường BH tác động đến các doanh nghiệp	0.05	3	0.15

	bảo hiểm			
3	Sự tăng trưởng kinh tế ổn định tác động tích cực đến sự phát triển môi trường kinh doanh	0.09	4	0.36

	BHNT			
4	Sự cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các doanh nghiệp BHNT trong nước	0.06	3	0.18
5	Các tổ chức tín dụng, ngân hàng, bưu điện, chứng khoán đang cạnh tranh với các sản phẩm của BHNT	0.04	2	0.08
6	Sự liên doanh giữa các tổ chức tài chính với BHNT và các tổ chức kinh tế xã hội khác hình thành những dịch vụ mới	0.04	2	0.08
7	Người dân có xu hướng tham gia bảo hiểm của các công ty BHNT nước ngoài vì có nhiều quà hơn	0.05	2	0.10
8	Nhận thức về BHNT của người dân còn hạn chế, còn nhiều người dân chưa biết về BHNT	0.05	3	0.15
9	Doanh nghiệp BH trong nước giữ vai trò chủ đạo trên thị trường bảo hiểm trong nước	0.04	3	0.12
10	Phong tục tập quán, nét văn hoá ảnh hưởng đến việc tham gia bảo hiểm	0.08	3	0.24
11	Tâm lý lập quỹ dự trữ tài chính, dự phòng rủi ro của người dân còn thấp	0.07	2	0.14
12	Dân số khoảng 84 triệu người, trong khi đó chỉ có 6% tham gia BHNT, đây là thị trường tiềm năng và hấp dẫn	0.08	4	0.32
13	Sự phát triển kinh tế theo đó thu nhập của người dân ngày càng cao nên nhu cầu về BHNT ngày càng tăng	0.08	3	0.24
14	Nguồn lực đại lý chuyên nghiệp ngày càng khan hiếm, các công ty săn lùng những cán bộ giỏi	0.08	2	0.16
15	Ảnh hưởng của lạm phát, vật giá trên thị trường tăng	0.07	3	0.21
16	Nguồn đào tạo và cung ứng nhân lực không có sẵn	0.05	2	0.10
	Toảng cộng	1.00		2.84

(Nguồn: Hội nghị Limra cho Quản trị cấp cao của BVNT năm 2006 và tác giả tham khảo ý kiến của một số nhà lãnh đạo tại các công ty thành viên)

Nhận xét: Theo tổng số điểm quan trọng là 2.84 (so với mức trung bình là 2.50) cho thấy khả năng phản ứng của BVNT chỉ ở mức trên trung bình đối với các cơ hội và đe dọa từ môi trường bên ngoài. Các yếu tố đã ảnh hưởng đến sự thành công của BVNT đó là: Sự ảnh hưởng của lạm phát, giá cả của một số mặt hàng tăng lên, tâm lý lập quỹ dự trữ tài chính, quỹ phòng ngừa rủi ro của người dân còn rất thấp, ...

2.3.2 Ma trận đánh giá yếu tố môi trường bên trong (IFE):

TT	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Hệ thống phân phối phủ kín 61/64 tỉnh, thành phố trong cả nước	0.09	4	0.36
2	Có tiềm lực tài chính mạnh, tình hình tài chính tốt, lành mạnh	0.08	4	0.32
3	Hoạt động kinh doanh có hiệu quả. Tăng trưởng ổn định	0.05	3	0.15
4	Xây dựng thương hiệu uy tín	0.07	4	0.28
5	Hiệu quả khai thác, khả năng bám khách hàng và tiếp cận thị trường	0.03	2	0.06
6	Xây dựng được đội ngũ đại lý chuyên thu tâm huyết, chuyên nghiệp	0.06	4	0.24
7	Có mối quan hệ tốt với các cơ quan ban ngành, với khách hàng truyền thống	0.04	3	0.12
8	Tính đổi mới trong doanh nghiệp: sản phẩm, dịch vụ khuyến mại, ...	0.07	2	0.14
9	Doanh nghiệp đạt tiêu chuẩn ISO, “cúp vàng ISO”, giải thưởng Sao vàng đất Việt	0.04	3	0.12
10	Chương trình đào tạo còn nhiều bất cập, mang nhiều tính lý thuyết	0.03	2	0.06

--	--	--	--	--

11	Chế độ thăng tiến chưa phù hợp, chưa phát huy công tác phát triển Ban, nhóm	0.04	2	0.08
12	Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý	0.07	3	0.21
13	Chưa có sự khác biệt về sản phẩm, sản phẩm chưa có đặc điểm “vượt trội” so với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh	0.03	3	0.09
14	Đội ngũ đại lý hùng hậu nhưng chưa có tính chuyên nghiệp, trình độ nghiệp vụ chuyên môn thấp	0.05	2	0.10
15	Tình hình tuyển dụng đại lý có xu hướng giảm	0.03	2	0.06
16	Đội ngũ quản lý thiếu năng lực, một số cán bộ còn mang nặng tính bảo thủ, trì trệ, chưa ý thức về tình hình cạnh tranh gay gắt đang diễn ra	0.07	2	0.14
17	Hoạt động xúc tiến bán hàng còn ít, công tác tuyên truyền, quảng cáo còn hạn chế	0.03	3	0.09
18	Công tác đánh giá năng lực cán bộ còn bất cập, chưa có chính sách sử dụng và thu hút nhân tài	0.03	2	0.06
19	Chưa quan tâm tới công tác nghiên cứu và phát triển, chưa có đội ngũ cán bộ định phí chuyên nghiệp	0.04	3	0.12
20	Cơ cấu tổ chức chưa linh hoạt, công ty thành viên chưa chủ động trong hoạt động kinh doanh và chịu sự chi phối sâu của tổng công ty	0.05	2	0.10
	Toảng cộng	1.00		2.90

(Nguồn: Hội nghị Limra cho Quản trị cấp cao của BVNT năm 2006 và tác giả tham khảo ý kiến của một số nhà lãnh đạo tại các công ty thành viên) **Nhận xét:** Số điểm tổng quan trọng tổng cộng của BVNT là 2.90 cho thấy BVNT chỉ

ở mức trên trung bình về vị trí chiến lược nội bộ tổng quát. Điều này cho thấy BVNT cũng chưa thật sự mạnh về nội bộ. Trong thời gian tới BVNT cần phát huy những lợi thế được coi là “năng lực lõi” đó là hệ thống phân phối phủ kín 61 tỉnh, thành phố trong cả nước, uy tín thương hiệu và tận dụng cũng như củng cố mối quan hệ đối với khách hàng truyền thống, các cấp chính quyền địa phương. Đồng thời BVNT cần khắc phục một số điểm yếu đó là đẩy mạnh hoạt động marketing, sử dụng công cụ marketing không chỉ ở trụ sở chính mà còn ở các công ty thành viên. Huấn luyện, đào tạo, nâng cao nghiệp vụ bán hàng, kỹ năng bán hàng cho đội ngũ đại lý, quan tâm tới công tác nghiên cứu phát triển và cần phải đánh giá lại năng lực CB - CNV cũng như hoàn thiện cơ cấu tổ chức.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2:

Đánh giá năng lực cạnh tranh là một tiến trình xác định một cách có hệ thống từ việc tìm hiểu sự hình thành và phát triển, chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức đến việc phân tích tình hình kinh doanh, các yếu tố môi trường tác động đến năng lực cạnh tranh, thực trạng năng lực cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp là cơ sở để xây dựng những chiến lược và đưa ra những giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Để xác định được năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thì việc phân tích các yếu tố môi trường vĩ mô như: Yếu tố kinh tế, yếu tố chính trị và luật pháp, yếu tố dân số, yếu tố văn hoá xã hội, yếu tố tự nhiên và phân tích các yếu tố môi trường vi mô như: Yếu tố khách hàng, đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp, sản phẩm thay thế và đối thủ tiềm ẩn là hết sức quan trọng và cần thiết giúp cho Nhà quản trị nhận dạng những cơ hội, những thách thức đe dọa đến tình hình kinh doanh của doanh nghiệp. Các yếu tố về kinh tế, dân số, ... ảnh hưởng rất lớn đến sự phát triển của ngành BHNT nói riêng và ngành BH nói chung. Việc phân tích đối thủ cạnh tranh, khách hàng, ... thường xuyên giúp cho doanh nghiệp nắm bắt được những định hướng, chiến lược, điểm mạnh cũng như điểm yếu của đối thủ định để có những biện pháp thích ứng kịp thời.

Phân tích và đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thông qua nguồn nhân lực, vốn, công nghệ, quản trị và marketing cũng là cơ sở quan trọng xác định các hoạt động cốt lõi của doanh nghiệp để xây dựng những chiến lược cho doanh nghiệp trong chương sau đây nhằm giúp cho doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh của mình để phát triển một cách bền vững.

Chương 3

BIỆN PHÁP NÂNG CAO NĂNG CẠNH TRANH CỦA BẢO VIỆT NHÂN THỌ HẬU WTO

3.1 Dự báo thị trường BHNT Việt Nam và một số lưu ý trong hoạt động kinh doanh BHNT tại Việt Nam hậu WTO

Thị trường BHNT Việt Nam sẽ tiếp tục tăng trưởng mạnh trong thời gian tới, doanh thu phí bảo hiểm/GDP sẽ cao hơn nhiều so với hiện nay (năm 2005 chỉ có 2%), mức doanh thu phí bảo hiểm/đầu người cũng sẽ tăng đáng kể khi mà nền kinh tế Việt Nam đang trên đà phát triển, tăng trưởng ổn định kéo theo thu nhập, nhận thức của người dân về BHNT ngày càng sâu sắc, tầng lớp trung lưu của Việt Nam ngày càng tăng và có nhu cầu rất lớn về bảo hiểm và tiết kiệm dài hạn.

BHNT ngày càng khẳng định là kênh huy động vốn hữu hiệu để đầu tư dài hạn cho nền kinh tế.

Thị trường BHNT tại Việt Nam sẽ phát triển theo hướng đa dạng hoá các loại hình sở hữu, nhiều công ty BHNT thuộc các thành phần kinh tế sẽ tham gia vào thị trường BHNT trong thời gian tới và điều này sẽ được phát huy thế mạnh của từng phần kinh tế. Và ngày càng có nhiều công ty BHNT của các tổ chức như Ngân hàng, ... sẽ ra đời cũng như nhiều Tập đoàn bảo hiểm lớn trên thế giới đầu tư vào Việt Nam tạo nên một sức ép cạnh tranh được dự báo là sẽ rất căng thẳng và khốc liệt trong sân chơi WTO.

Mức độ tham gia BHNT của các tổ chức lao động (Người sử dụng lao động tham gia BH cho người lao động) và cá nhân sẽ thay đổi lớn trong thời gian tới. Các

sản phẩm mang tính hưu trí cá nhân, bảo hiểm rủi ro như tai nạn, chết sớm sẽ được khách hàng quan tâm và chọn lựa nhiều hơn các loại hình khác.

Thị trường bảo hiểm bán lẻ (thông qua đại lý) sẽ tiếp tục phát triển nhưng có xu hướng giảm và thay vào đó là các loại hình phân phối khác như qua thư thương mại điện tử, qua mạng, ... sẽ được phát huy trong thời gian tới.

Sự liên kết liên minh ngày càng chặt chẽ giữa các tổ chức tài chính cũng như giữa các doanh nghiệp bảo hiểm tạo nên một thị trường bảo hiểm năng động và phát triển.

Một số yếu tố kinh tế vĩ mô như sự ổn định về kinh tế, thị trường vốn, thị trường lao động là tiền đề tốt cho thị trường BHNT Việt Nam phát triển.

Ngày càng có nhiều hình thức trực lợi bảo hiểm tinh vi, chính vì vậy mà các công ty bảo hiểm cần tăng cường công tác giám định, đánh giá rủi ro, chấp nhận bảo hiểm.

Yêu cầu về dịch vụ BHNT ngày càng khắc khe, đặc biệt là trong công tác dịch vụ trong suốt thời gian hợp đồng bảo hiểm.

Các doanh nghiệp bảo hiểm trong nước cần phải có chiến lược kinh doanh phù hợp nhằm phát huy lợi thế cạnh tranh cũng như cần phải đánh giá năng lực cạnh tranh của mình nếu không sẽ không tránh khỏi bị “thâu tóm” bởi các tập đoàn bảo hiểm lớn trên thế giới mạnh về tài chính, giàu về kinh nghiệm.

3.2 Cơ hội và thách thức cho ngành BH Việt Nam hậu WTO.

3.2.1 Cơ hội:

- Nền kinh tế Việt Nam sẽ tăng trưởng nhanh và ổn định kéo theo thu nhập của người dân ngày càng tăng lên, nhu cầu tiết kiệm, tích lũy tham gia bảo hiểm với số tiền ngày càng cao hứa hẹn một thị trường BHNT hấp dẫn.

- Nhiều công ty bảo hiểm mới, đặc biệt là các công ty bảo hiểm nước ngoài sẽ đa dạng hoá và thúc đẩy sự phát triển của thị trường.

- Các doanh nghiệp bảo hiểm trong nước có cơ hội tiếp cận, học hỏi kinh nghiệm quản lý, phong cách phục vụ khách hàng chuyên nghiệp và cơ hội thu hút đầu

tư từ các công ty đa quốc gia giàu về kinh nghiệm, mạnh về vốn thông qua việc cổ phần hoá.

3.2.2 Thách thức:

- Áp lực cạnh tranh: Sau khi Việt Nam gia nhập tổ chức WTO thì các doanh nghiệp nước ngoài được đối xử công bằng (ngày 01/01/2008 cam kết của Việt Nam với WTO về bảo hiểm sẽ được thi hành) sẽ tạo nên sức ép cạnh tranh rất lớn đặc biệt là các doanh nghiệp có đủ năng lực tài chính, đủ kinh nghiệm và đáp ứng đầy đủ các điều kiện trong luật kinh doanh bảo hiểm. Sự chi phối của các công ty đa quốc gia có thể dẫn đến sự thôn tính các công ty trong nước. Nhiều doanh nghiệp phải cổ phần hoá kéo theo sự phát triển nhanh chóng của thị trường chứng khoán tạo sự hấp dẫn cho các nhà đầu tư và dân chúng, làm giảm đi nhu cầu về BHNT. Nhiều dịch vụ tài chính khác

như bảo hiểm tiền gửi, tiết kiệm gửi định kỳ, tiết kiệm tích lũy, tiết kiệm có lãi suất bậc thang, ... của Ngân hàng, của Bưu điện thu hút tiền nhàn rỗi trong dân cư làm ảnh hưởng đến sức mua sản phẩm BHNT.

- Sự đổi mới hoạt động: BVNT sẽ thực hiện cổ phần hoá vào năm 2007, điều này tạo nên sức ép chia lãi cho cổ đông nếu doanh nghiệp kinh doanh và đầu tư không

lãi. Các doanh nghiệp bảo hiểm trong nước sẽ không còn sự bảo hộ như trước đây.

- Thiếu hụt nguồn nhân lực: Trình trạng “chảy máu chất xám” sẽ xảy ra khi các doanh nghiệp khác có nhiều chính sách hấp dẫn thu nạp nhân tài. Thiếu hụt nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn, có kỹ năng tư vấn bên cạnh đó thì sự khủng hoảng về đạo đức nghề nghiệp của đại lý ngày càng tăng.

3.3 Căn cứ xây dựng chiến lược nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của BVNT hậu WTO.

3.3.1 Định hướng phát triển ngành BHNT Việt Nam:

Thị trường bảo hiểm Việt Nam trong những năm qua liên tục phát triển ổn định, an toàn và tăng trưởng, các chỉ tiêu như doanh thu phí bảo hiểm, huy động

nguồn vốn đầu tư dài hạn cho nền kinh tế, bù đắp thiệt hại về tài chính cho các tổ chức, cá nhân không may gặp rủi ro trong sản xuất kinh doanh, trong đời sống dân cư và trong hội nhập quốc tế ngày càng cao. Tốc độ tăng trưởng của ngành cao và quy mô thị trường được mở rộng như giai đoạn 2001- 2005 tốc độ tăng trưởng bình quân của thị trường đạt 32% năm, quy mô thị trường được mở rộng đạt xấp xỉ 16.000 tỷ đồng, chiếm tỷ trọng 2% GDP năm 2005. Thị trường bảo hiểm được định hình vững chắc với đầy đủ các yếu tố thị trường, ngành bảo hiểm cũng đã tích cực chủ động hội nhập quốc tế, ... Sự phát triển ổn định của ngành bảo hiểm Việt Nam đã góp phần làm ổn định nền kinh tế và đời sống xã hội.

Tuy nhiên, trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, yêu cầu về bảo hiểm của nền kinh tế - xã hội ngày càng cao sẽ tạo ra nhiều thuận lợi nhưng cũng đầy thách thức cho ngành bảo hiểm Việt Nam. Để có thể tận dụng những cơ hội đồng thời vượt qua những thách thức đó, ngành bảo hiểm Việt Nam đã đặt ra mục tiêu phải thực hiện: Tăng trưởng đi đôi với bền vững, phải tính đến hiệu quả kinh doanh, an toàn tài chính, tăng trưởng phải gắn với nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng, phải thực hiện sắp xếp doanh nghiệp để đảm bảo phương thức quản lý phù hợp nhằm phát huy năng lực cạnh tranh, phải đổi mới và đón đầu công nghệ trong quản lý ... Để thực hiện được nhiệm vụ trên Thủ tướng chính phủ đã đặt ra những chỉ tiêu như sau :

- Phát triển thị trường bảo hiểm toàn diện, an toàn, hiệu quả, đáp ứng được yêu cầu cơ bản của nền kinh tế và dân cư, doanh thu phí bảo hiểm bình quân giai đoạn 2001 – 2010 phải đạt khoảng 24%/năm. Trong đó bảo hiểm phi nhân thọ tăng khoảng 16.5%/năm, bảo hiểm nhân thọ tăng khoảng 28%/năm. Tỷ trọng doanh thu toàn ngành bảo hiểm so với GDP là 4,2% năm 2010.

- Tiếp tục thực hiện phát triển và sắp xếp các doanh nghiệp, nâng cao năng lực tài chính, năng lực kinh doanh và hiệu quả của hoạt động đầu tư của các doanh nghiệp bảo hiểm.



- Phát triển, nâng cao chất lượng sản phẩm, đa dạng hoá sản phẩm để đáp ứng nhu cầu bảo hiểm trong nền kinh tế.
- Phát triển mạng lưới đại lý chuyên nghiệp, doanh nghiệp môi giới và các kênh phân phối khác.
- Hoàn thiện cơ chế chính sách trong hoạt động kinh doanh bảo hiểm, tạo môi trường pháp lý bình đẳng đối với các doanh nghiệp.
- Đổi mới phương thức và nâng cao năng lực quản lý nhà nước đối với hoạt động kinh doanh bảo hiểm.

Và cũng căn cứ theo Quyết định số 175/2003/QĐ-TTg ngày 29/8/2003 của Thủ tướng chính phủ về việc phê duyệt “Chiến lược phát triển thị trường bảo hiểm Việt Nam từ năm 2003 đến năm 2010”. Theo đó đã định hướng chiến lược cho Tập đoàn Bảo Việt:

- Xây dựng Bảo Việt thành một Tập đoàn tài chính đa ngành, hoạt động trong lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ, nhân thọ, đầu tư, chứng khoán, trong đó hoạt động kinh doanh chủ yếu là bảo hiểm.
- Giữ thị phần quan trọng trong nước, tham gia hoạt động trên thị trường quốc tế,
- ...
- Thực hiện các nghiệp vụ bảo hiểm phục vụ cho chính sách kinh tế - xã hội của Nhà Nước.

Ngày 28/11/2005 Thủ tướng chính phủ phê duyệt Quyết định 310/2005/QĐ-TTg về cổ phần hóa Tổng Công ty bảo hiểm Việt Nam, thí điểm thành lập Tập đoàn tài chính bảo hiểm Bảo Việt.

3.3.2 Xác định mục tiêu phát triển của BVNT:

BVNT xác định mục tiêu dài hạn trong thời gian tới là giữ vững vị trí hàng đầu về kinh doanh BHNT tại Việt Nam với tốc độ tăng trưởng bình quân hàng năm phải đạt 20%, tăng doanh thu phí bảo hiểm khai thác mới bình quân 15-20%/năm, duy trì

hoạt động có lợi nhuận và đạt tỷ suất lợi nhuận cao, coi BHNT là giải pháp điều chỉnh cơ cấu và phát triển toàn diện của Bảo Việt. Thực hiện mục tiêu kinh doanh lâu dài “Tăng trưởng - hiệu quả và phát triển bền vững” trên cơ sở của ba nguyên tắc “Đổi mới”, “Tăng trưởng”, “Hiệu quả”. Không ngừng nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng với phương châm “Phục vụ khách hàng tốt nhất để phát triển” nhằm không ngừng hoàn thiện và phát triển các loại hình nghiệp vụ, sản phẩm nhằm tiếp tục duy trì, củng cố vị trí là doanh nghiệp BHNT hàng đầu tại Việt Nam đáp ứng tốt nhất các nhu cầu đa dạng của khách hàng, cụ thể như sau:

- Trong giai đoạn 2006 – 2010 tiếp tục mở rộng các hoạt động kinh doanh khác như thành lập Công ty bất động sản, Ngân hàng cổ phần Bảo Việt, Công ty bảo hiểm y tế cộng đồng, Công ty cho thuê tài chính trong đó coi nhiệm vụ kinh doanh bảo hiểm mục tiêu hàng đầu của BVNT.
- Hoàn thiện bộ máy tổ chức từ Tổng công ty đến các Công ty thành viên trong toàn hệ thống.
- Song song tiến hành hoàn thiện các sản phẩm đang triển khai và nghiên cứu thiết kế các sản phẩm mới, nhằm đáp ứng mọi yêu cầu của khách hàng.
- Phát triển mạng lưới đại lý chuyên nghiệp thông qua hệ thống đại lý chuyên khai thác và đại lý chuyên thu, từng bước phát triển các kênh phân phối mới.
- Tin học hoá toàn bộ các công tác quản lý hợp đồng và thống nhất trong phạm vi toàn quốc.
- Đa dạng hoá các hình thức đầu tư thông qua thị trường chứng khoán, thị trường vốn và thị trường bất động sản.

- Đầu tư, quan tâm hơn nữa công tác đào tạo, cử cán bộ học tập ngắn hạn và dài hạn ở nước ngoài, trang bị các phương tiện dạy học hiện đại, chuẩn hoá các tài liệu giảng dạy.
-

Tọa tổng phát triển chiến lược :

- Khách hàng là trung tâm của mọi hoạt động.
- Không ngừng nâng cao chất lượng toàn diện cho công tác dịch vụ khách hàng và tổ chức quản lý.

Cam kết với khách hàng:

- Tư vấn giúp khách hàng lựa chọn sản phẩm thích hợp nhất, với mức phí và điều kiện bảo hiểm tối ưu.
- Phục vụ khách hàng tận tâm, cung cấp sản phẩm tận nơi yêu cầu.
- Giám định tổn thất và tiến hành bồi thường ngày càng nhanh chóng, chính xác và thuận tiện cho khách hàng.
- Cung cấp đầy đủ dịch vụ hỗ trợ khách hàng.
- Tạo điều kiện và kênh thông tin thuận lợi để tiếp thu và phản ánh của khách hàng, nhằm đáp ứng nhanh nhất nhu cầu, vì lợi ích cao nhất của khách hàng.
- Không ngừng nghiên cứu, phát triển sản phẩm và các dịch vụ để đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu của đông đảo khách hàng.

Sứ mệnh:

Với sứ mệnh “Bảo Việt đảm bảo lợi ích Việt”, là mục tiêu phấn đấu của toàn hệ thống BVNT, các hoạt động của BVNT nhằm hướng tới xây dựng tương lai tốt đẹp hơn, hạnh phúc hơn và bền vững hơn của người dân Việt Nam. BVNT phấn đấu thực hiện nhiệm vụ củng cố phát triển, cố gắng trở thành doanh nghiệp BHNT gần gũi, thân thiết và tin cậy nhất đối với người dân Việt Nam.

3.3.3 Phân tích ma trận SWOT:

Trên cơ sở phân tích đã xem xét ở trên và qua 2 ma trận EFE, IFE, các yếu tố của bảng ma trận SWOT được tóm tắt như sau:



**O – Cơ
hoài:**

T – Thách

SWOT	thực: 1. Nền kinh tế tăng trưởng mạnh, ổn định. 2. Luật kinh doanh BH ngày càng hoàn thiện, ổn định. Việc mở cửa thị trường BH đã thúc đẩy ngành BH trong nước phát triển. 3. Thị trường tiềm năng với dân số 84 triệu người, nhưng chỉ có 6% đã tham gia. 4. Thu nhập của dân cư ngày càng tăng, sự phân hoá thu nhập ngày càng cao tạo nên lượng khách hàng tiềm năng tham gia với số tiền BH lớn. 5. Cơ hội học hỏi kinh nghiệm từ công ty BH nước ngoài. 6. Sự phát triển nhanh chóng của công nghệ thuận lợi cho việc áp dụng và nâng cao chất lượng dịch vụ và hiệu quả kinh doanh.	thực: 1. Sức ép cạnh tranh lớn từ các doanh nghiệp trong nước, doanh nghiệp nước ngoài, các tổ chức tài chính như ngân hàng, bưu điện, thị trường chứng khoán. 2. Giá cả tiêu dùng có xu hướng ngày càng tăng, lạm phát tăng. 3. Các doanh nghiệp trong nước không còn có sự bảo hộ của Nhà nước. 4. Trình trạng lôi kéo lao động giỏi. 5. Nhu cầu BH của người dân ngày càng cao và khắt khe hơn. 6. Ngày càng có nhiều sự trực lợi tinh vi hơn.
S- Niềm mạnh: 1. Thương hiệu có uy tín. 2. Sự đồng cảm về văn hoá kinh doanh, có quan hệ tốt với chính quyền.	Keát hoiپ SO: - S1,S2/O3: Tận dụng uy tín thương hiệu, sự đồng cảm về văn hoá để đẩy mạnh khai thác thị trường hiện tại và 3	Keát hoiپ ST: - S1S2/T1: Đẩy mạnh việc phát triển kênh phân phối, chủ động trong cạnh tranh.

3. Mạnh về tài chính, công nghệ hiện đại, sản phẩm có mức phí cạnh tranh.	tình còn lại.	-S3/T2,T5: Tận dụng sức mạnh để phát triển sản phẩm, đa dạng hoá sản phẩm, nâng cao chất lượng sản phẩm, hạ giá thành nhằm tăng sức
4. Đội ngũ đại lý chuyên thu chuyên nghiệp.	- S3/O4: Tận dụng sức mạnh nội lực để phát triển các sản phẩm khác biệt nhắm đến từng nhóm đối tượng khách hàng có mức thu nhập trung	
5. Hệ thống quản lý đạt tiêu chuẩn		

quốc tế, thương hiệu được người tiêu dùng Việt Nam ưa chuộng. 6. Mạng lưới phân phối rộng trên 61/64 tỉnh, thành phố trong cả nước. 7. Có quan hệ tốt với các tổ chức BH quốc tế, hiệp hội BH.	bình, thu nhập cao. - S3/O1,O2: Tập trung sức mạnh nội lực và tranh thủ sự phát triển của nền kinh tế, sự ổn định của pháp luật để khai thác khách hàng truyền thống. - S6/O3,O4: Phát triển mạnh thị trường hiện tại qua mạng lưới chuyên thu chuyên nghiệp có sẵn.	cạnh tranh. - S7/T3,T4: Tranh thủ mối quan hệ tốt với các tổ chức BH trên thế giới để nâng cao năng lực quản lý, xây dựng chế độ đãi ngộ hợp lý để giữ lao động giỏi. - S5/T6: Phát huy hệ thống quản lý để tăng cường công tác giám định, đánh giá rủi ro, kiểm tra sức khỏe nhằm tránh trục lợi BH.
W: Niềm yêu: 1. Nhận thức của CB – CNV về cạnh tranh còn hạn chế (do sự bảo hộ của Nhà nước trong một thời gian khá dài), trình độ chuyên môn còn yếu. 2. Năng lực quản lý còn hạn chế, chế độ thăng tiến của đại lý chưa hấp dẫn. 3. Hoạt động marketing chưa được quan tâm đúng mức. 4. Công tác nghiên cứu và phát triển còn yếu. 5. Sản phẩm chưa đa dạng, chưa linh hoạt, yếu tố tiết kiệm và yếu tố bảo vệ chưa rõ ràng.	Keát hoi WO: - W1,W2/O5: Tranh thủ học hỏi kinh nghiệm quản lý, đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn cho CB – CNV. - W5/O3: Đa dạng hoá sản phẩm, nâng cao chất lượng sản phẩm để khai thác thị trường. - W2/O6: Tận dụng khoa học công nghệ để tin học hoá công tác quản lý, xây dựng chương trình quản lý thăng tiến đại lý.	Keát hoi WT: - W3/T1T2: Tăng cường đầu tư cho hoạt động marketing như công tác tuyên truyền, quảng cáo, các hoạt động vì cộng đồng. - W4/T1,T5 : Tăng cường công tác nghiên cứu thị trường, thu thập thu tin nhằm đưa ra những sản phẩm phù hợp, gần gũi với nhu cầu của khách hàng và nâng cao năng lực cạnh tranh của sản phẩm.

3.4 Đề xuất một số chiến lược nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của BVNT hậu WTO.

Qua những phân tích, đánh giá thực trạng khả năng cạnh tranh, những lợi thế cạnh tranh của BVNT thông qua các ma trận đánh giá các yếu tố bên trong, ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài và qua phân tích SWOT, tôi xin đề xuất một số chiến lược nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của BVNT trong thời gian tới như sau:

3.4.1 Chiến lược xâm nhập thị trường:

Tăng sức mua sản phẩm có mức phí thấp của doanh nghiệp thông qua việc thuyết phục khách hàng truyền thống, khách hàng là chủ doanh nghiệp tham gia cho người lao động. Duy trì, mở rộng khách hàng tham gia số tiền bảo hiểm lớn, tham gia nhiều hợp đồng và đẩy mạnh khai thác khách hàng tiềm năng có thu nhập cao như chủ các doanh nghiệp, giám đốc, ... tầng lớp dân cư mới “nổi lên” do được đền bù, giải toả tại các khu công nghiệp, ...

Thông qua các tổ chức Công đoàn tại các doanh nghiệp, đoàn khối doanh nghiệp, các tổ chức khác như Hội chữ thập đỏ, Hội nông dân, Hội phụ nữ ở từng địa phương, ... để tổ chức hội thảo, hội nghị, thuyết trình giới thiệu sản phẩm hiện tại của công ty, giới thiệu vai trò của BHNT đối với cá nhân, gia đình và đối với xã hội nhằm tiến hành mở rộng khai thác đến nhiều đối tượng khách hàng.

Đẩy mạnh khai thác mới bằng cách ký thoả thuận hợp tác với các tổ chức ngân hàng, tín dụng, các Trung tâm xúc tiến việc làm, các luật sư để giới thiệu sản phẩm đến những khách hàng truyền thống của những tổ chức này.

3.4.2 Chiến lược khác biệt hoá sản phẩm:

Tranh thủ học hỏi kinh nghiệm từ các công ty BHNT lớn trên thế giới để phát triển sản phẩm mới có tính linh hoạt, “vượt trội” so với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.



Tiếp tục điều chỉnh và gia tăng các quyền lợi trong sản phẩm cũ như tăng quyền lợi của Người được bảo hiểm trong sản phẩm An sinh giáo dục, bổ sung một số bệnh có thể được giải quyết quyền lợi trong điều khoản riêng phẫu thuật, ...

Thiết kế những sản phẩm mới chuyên biệt cho đối tượng được bảo hiểm là phụ nữ có độ tuổi từ 30 trở lên, Sản phẩm dành cho người có thu nhập cao, sản phẩm có mức lãi suất cao, sản phẩm có mức bảo hiểm rủi ro lớn, sản phẩm niên kim tự nguyện có thời gian bảo hiểm linh hoạt theo kỳ hạn đóng phí, sản phẩm bảo đảm theo vàng, sản phẩm bảo đảm viện phí, sản phẩm có giá trị giải ước trong năm đầu tiên, ...

Hiện nay, do tâm lý của khách hàng khi tham gia bảo hiểm là để dành tiết kiệm nên cần đưa ra sản phẩm có thời gian ngắn, mức lãi suất cao. Chính vì vậy sản phẩm mới phải có mức lãi suất bảo đảm cao để thu hút khách hàng, sản phẩm có giá trị giải ước trong năm đầu tiên. Tuy nhiên trong tương lai thu nhập của người dân ngày càng cao, BVNT nên chú trọng triển khai sản phẩm có thời hạn dài hơn nhằm giảm chi phí hoạt động kinh doanh và đảm bảo gia tăng lợi nhuận cho khách hàng cũng như cho BVNT.

Cần nghiên cứu và phát triển cho từng nhóm đối tượng khách hàng, dự báo nhu cầu tiềm năng để đưa ra nhiều sản phẩm phù hợp và hấp dẫn hơn.

3.4.3 Chiến lược chi phí thấp:

Lợi dụng lợi thế về giá sản phẩm và sản phẩm chấp nhận với số tiền bảo hiểm thấp so với đối thủ cạnh tranh (từ 5 triệu đồng trở lên đối với sản phẩm bảo hiểm tiết kiệm có thời hạn bảo hiểm ngắn từ 5 đến 10 năm) để thu hút đông đảo khách hàng tổ chức là những doanh nghiệp tham gia bảo hiểm cho người lao động. Và hiện nay thu nhập của người lao động Việt Nam còn thấp chính vì vậy mà chiến lược dẫn đầu về chi phí có thể đáp ứng được nhu cầu đông đảo của người dân.

3.4.4 Chiến lược phát triển kênh phân phối:



- Tiếp tục phát triển kênh phân phối truyền thống là đại lý giới thiệu đại lý, xem đây là kênh phát triển chủ lực. Ngoài ra cần đẩy mạnh kênh phân phối qua ngân hàng, phát triển mạng lưới phân phối chéo giữa Phi nhân thọ và BVNT, phát triển kênh phân phối qua môi giới như các tổ chức Liên minh hợp tác xã, tổ chức tín dụng, qua các xã, phát triển kênh phân phối qua thư điện tử, qua mạng internet, và phát triển thêm 03 công ty mới tại ba tỉnh còn lại.
- Đa dạng hoá các kênh tuyển dụng đại lý đặc biệt là kênh môi giới tuyển dụng.
- Tiếp tục mở rộng các hoạt động tài chính khác như cho thuê tài chính, phát triển hệ thống ngân hàng BVNT, ... nhằm tăng cường hoạt động kinh doanh BHNT qua các tổ chức này.

3.4.5 Chiến lược phát triển nguồn nhân lực:

- Chính sách tuyển dụng và quy hoạch cán bộ: Xây dựng quy trình tuyển dụng bao gồm các tiêu chuẩn từ khâu tuyển mộ, tuyển dụng, bố trí lao động theo nhu cầu công việc đặt ra và giám sát thực hiện nghiêm túc từ các công ty thành viên đến trụ sở chính BVNT. Xây dựng bảng mô tả công việc nhằm đánh giá chất lượng hoàn thành công việc và hiệu quả hoàn thành công việc. Quy hoạch lại đội ngũ lãnh đạo, chọn những cán bộ có năng lực, có trình độ, am hiểu chuyên môn. Tinh giản bộ máy, thay thế những cán bộ không đáp ứng được yêu cầu của công việc.
- Chiến lược huấn luyện, đào tạo: Bước đầu tăng cường công tác đào tạo tại chỗ, đào tạo lại thường xuyên để cung cấp thông tin cơ bản về nghiệp vụ, các giá trị đạo đức nghề nghiệp và giá trị cốt lõi của Bảo Việt cho đội ngũ CB – CNV đặc biệt là những người làm công tác giám định, đánh giá rủi ro chấp nhận bảo hiểm. Tiếp đến là đào tạo những kỹ năng cần thiết để hoàn thành tốt công việc như kỹ năng giao tiếp, phong cách phục vụ khách hàng. Khuyến khích đội ngũ lãnh đạo, đội ngũ điều hành tự

đào tạo nâng cao trình độ, tham gia các khoá học về quản trị, tham dự các buổi hội thảo, thuyết trình trước khách hàng.

- Chính sách đãi ngộ, khen thưởng: Xây dựng chương trình đãi ngộ như một công cụ chiến lược nhằm khuyến khích người lao động tăng cường sự năng động, sáng tạo và gắn bó với doanh nghiệp.

3.4.6 Chiến lược tuyên truyền, quảng cáo, khuyến mãi:

Thực hiện chiến lược quảng cáo một cách rộng rãi đến với người dân, người lao động trong các doanh nghiệp không những tại trụ sở chính của BVNT mà ngay cả đối với từng công ty thành viên thông qua các panô, áp phích, tạp chí bảo hiểm đặc biệt là qua truyền hình. Chiến lược quảng cáo phải phù hợp với đặc điểm của từng vùng miền. Tăng cường công tác tuyên truyền thông qua các chương trình hoạt động vì cộng đồng. Thực hiện nhiều chương trình khuyến mại để lôi kéo khách hàng truyền thống cũng như khách hàng tiềm năng.

3.5 Các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của BVNT.

3.5.1 Quản trị và phát triển nguồn nhân lực:

3.5.1.1 Quan niệm và nhận thức của CB – CNV:

BVNT là doanh nghiệp của Nhà nước, được sự bảo hộ và được nhiều ưu đãi từ Bộ tài chính trong một thời gian khá dài nên tư duy kinh doanh hiện đại và ý thức về cạnh tranh của CB – CNV đặc biệt là tại các Công ty thành viên là rất hạn chế. Chính vì vậy đổi mới quan niệm và nhận thức của cán bộ, công nhân viên BVNT trong tình hình mới hiện nay phải coi là động lực phát triển doanh nghiệp một cách bền vững. Việc đổi mới nhận thức phải được thể hiện trong toàn bộ hệ thống của BVNT từ Nhà lãnh đạo cấp cao đến nhân viên bảo vệ, đổi mới trong tổ chức, trong phong cách làm việc cần phải chuẩn hoá tác phong, thái độ, trong hành vi ứng xử với công việc cũng như khách hàng, thực hiện phương châm “khách hàng luôn luôn đúng”, phải quán triệt sứ mạng, phương châm của doanh nghiệp đến toàn thể CB - CNV trong toàn hệ thống Bảo Việt. Tạo nên một nét văn hoá kinh doanh hiện đại, phù hợp, kích thích sự sáng

tạo của lớp trẻ để xứng đáng với tầm vóc của một Tập đoàn tài chính và phù hợp với tình hình kinh doanh hiện đại hiện nay.

3.5.1.2 Quản trị:

Tiếp tục cải tổ, hoàn thiện mô hình tổ chức trong cơ chế quản lý theo hướng tập đoàn, từng bước tiến tới hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con sau khi cổ phần hoá.

Tinh giản bộ máy tổ chức gọn, nhẹ, linh hoạt. Cần xem xét, rà soát, đánh giá lại năng lực cán bộ lãnh đạo, đặc biệt là tại các công ty thành viên.

Xây dựng quy chế tuyển dụng và quán triệt thực thi tuyển dụng, tuyển mộ theo đúng qui trình. Tổ chức thi định kỳ nghiệp vụ chuyên môn để có cơ sở đánh giá, đào tạo và đào tạo lại nhằm đáp ứng được yêu cầu hoạt động kinh doanh.

Thực hiện công tác tuyển dụng cán bộ phải được công khai, minh bạch thông qua hình thức “ứng cử” nhằm chọn được người có đủ năng lực, trình độ để đảm nhiệm công việc, không nên xét tuyển cán bộ theo cách “sống lâu lên lão làng” hay dựa vào cảm tính để đề bạt, thăng tiến, điều này sẽ kiềm hãm sự phát triển của doanh nghiệp.

Tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực kế thừa. Đánh giá chất lượng CB – CNV, chất lượng hiệu quả công việc, chuyên môn hoá công việc theo đúng trình độ kỹ năng, “sở trường, sở đoản” để phát huy hiệu quả nguồn nhân lực.

Xây dựng hoá môi trường làm việc, văn hoá chuẩn mực chung của Bảo Việt từ công ty thành viên đến trụ sở.

3.5.1.3. Phát triển nguồn nhân lực:

Điều chỉnh chế độ lương thưởng hợp lý, phù hợp với năng lực trình độ, tính chất công việc và theo hiệu quả công việc để giữ chân và thu hút nhân tài. Một chính

sách lương bổng hợp lý sẽ tạo động lực cho CB – CNV nhiệt tình, gắn bó, kích thích sự năng động, sáng tạo và cống hiến.

Chính sách khen thưởng phải công khai, minh bạch, hợp lý, đúng người, đúng việc. Cần phải xây dựng bảng mô tả công việc một cách cụ thể, chi tiết cho từng CB – CNV để làm cơ sở đánh giá sự hoàn thành công việc, chất lượng, hiệu quả công việc.

Nâng cao vai trò, vị thế của hàng ngũ lãnh đạo đặc biệt là đội ngũ lãnh đạo cấp trung như trưởng, phó phòng tại các công ty thành viên, mạnh dạn giao quyền hạn và trách nhiệm cho đội ngũ này để họ thực thi công việc một cách tốt nhất.

Tăng cường đào tạo và đào tạo lại cho CB – CNV về các nghiệp vụ quản lý, chuyên môn, đào tạo kiến thức ngoại ngữ, tin học, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng dịch vụ khách hàng. Từng bước nâng cao tổ chất của nhân viên nghiệp vụ và sự phát triển lâu dài ổn định.

Thường xuyên phối hợp chặt chẽ với Hiệp hội bảo hiểm, thuê các chuyên gia của các tổ chức bảo hiểm trên thế giới, thuê giảng viên các trường đại học nhằm giảng dạy, đào tạo trình độ quản lý, nghiệp vụ chuyên môn cho CB - CNV

Xây dựng bảng mô tả công việc thông qua các công cụ tin học nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho người thi hành và sẽ không khó khi chuyển công tác cũng như tìm người mới thay thế.

Rà soát lại nguồn nhân lực, mạnh dạn thay đổi, luân chuyển hoặc cho nghỉ hưu trước thời hạn đối với những cán bộ không đủ năng lực, trình độ đảm trách công việc.

3.5.2 Giải pháp nâng cao năng lực tài chính:

Năng lực tài chính là chỉ tiêu rất quan trọng, tiên quyết cho việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Để đáp ứng với tình hình sức ép cạnh tranh ngày càng gay gắt và tình hình hội nhập kinh tế quốc tế, BVNT cần phải đánh giá, tăng cường kiểm soát các chỉ tiêu như vốn tự có, nợ phải trả, lợi nhuận trước thuế (đánh giá

hiệu quả khai thác), hiệu quả kinh doanh vốn chủ sở hữu, hiệu quả quản lý chi phí, hiệu quả đầu tư, .. và quy mô của các quỹ. Cần phải đa dạng hoá các hoạt động đầu tư

trên thị trường tài chính, tăng cường các công tác giám định bồi thường, đánh giá rủi ro.

Với chủ trương cổ phần hoá doanh nghiệp, BVNT sẽ tiến hành thực hiện việc đưa cổ phiếu lên sàn giao dịch vào đầu năm 2007, việc cổ phần hoá Tập đoàn Tài chính bảo hiểm Bảo Việt là nhằm tăng cường nguồn vốn hoạt động kinh doanh, chọn các nhà đầu tư có tiềm lực tài chính và kinh nghiệm trong lĩnh vực BHNT để nâng cao năng lực cạnh tranh nhằm đáp ứng tốt hơn nữa với tình hình cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay.

3.5.3 Giải pháp marketing:

3.5.3.1 Phân khúc thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu:

Xác định thị trường là những địa bàn đông dân cư như thành phố, thị trấn, các khu công nghiệp, phân khúc thị trường theo từng ngành nghề, ... Bám sát tình hình kinh tế - chính trị ở từng địa phương trên toàn quốc để triển khai các dịch vụ bảo hiểm cho các tổ chức, cá nhân có mức thu nhập cao như doanh nhân, bác sĩ, ... nhằm cung cấp các sản phẩm dịch vụ trọn gói và quảng bá thương hiệu.

Tăng cường đa dạng hóa các dịch vụ đối với khách hàng truyền thống là các cá nhân tham gia bảo hiểm đồng thời mở rộng việc tìm kiếm khách hàng mới thông qua các quan hệ của tổ chức như quan hệ với chính quyền các cấp, các cơ quan ban ngành, các doanh nghiệp, thông qua uy tín của các cá nhân là CB – CNV, đại lý của toàn hệ thống Bảo Việt.

3.5.3.2 Phát triển sản phẩm:

Nghiên cứu để hoàn thiện các sản phẩm truyền thống như hoàn thiện hơn quyền lợi bảo hiểm cho Người được bảo hiểm trong sản phẩm An sinh giáo dục, mở rộng phạm vi bảo hiểm cho điều khoản chi phí phẫu thuật, ... Đồng thời triển khai các

sản phẩm dịch vụ mới nhằm đáp ứng nhu cầu tài chính cho người mua như thiết kế
sản phẩm đảm bảo thời giá, sản phẩm bảo hiểm chi phí nằm viện, sản phẩm bảo hiểm

những bệnh nan y. Thiết kế sản phẩm phù hợp hơn với mức thu nhập của người lao động đặc biệt là công nhân trong nhà máy, nông dân, sản phẩm có mức bảo hiểm cao, sản phẩm có giá trị hoàn lại trong năm nhất. Trong tương lai cần thiết kế những sản phẩm có thời hạn bảo hiểm dài hạn và có số tiền bảo hiểm lớn thay thế sản phẩm có thời hạn bảo hiểm ngắn hạn và mức phí thấp nhằm đảm bảo hiệu quả kinh doanh vì theo xu hướng chung mức thu nhập và đời sống của người dân ngày một tăng lên.

3.5.3.3 Nâng cao dịch vụ khách hàng:

Nâng cao chất lượng dịch vụ để thu hút khách hàng thông qua việc thoả mãn tốt nhất nhu cầu của họ. Để thực hiện tốt việc này, BVNT tổ chức một cách thống nhất tất cả các biện pháp như: hoàn thiện các thủ tục về hành chính, đảm bảo tính đồng bộ trong việc phân tích đánh giá, thẩm định hồ sơ yêu cầu bảo hiểm, hồ sơ yêu cầu bồi thường nhanh chóng, chính xác. Thực hiện “một cửa” trong công tác giải quyết quyền lợi của khách hàng, thường xuyên rà soát, hoàn thiện các quy trình nghiệp vụ. Thực hiện chi trả đáo hạn nhanh, đúng, đủ qua nhiều hình thức như chuyển khoản, trả trực tiếp tại Công ty, trả tại nhà khách hàng nhằm tạo lòng tin của khách hàng.

Tối đa hoá chất lượng dịch vụ khách hàng từ khi tư vấn khách hàng tiềm năng đến sau khi khách hàng kết thúc hợp đồng. Tăng cường giám sát, kiểm tra công tác tư vấn nhằm giúp đại lý tư vấn trung thực, đúng cam kết với khách hàng.

Thực hiện đường dây nóng nhằm giải quyết các phàn nàn của khách hàng một cách nhanh chóng.

3.5.3.4 Tăng cường hoạt động xúc tiến bán hàng:

Thường xuyên cải tiến các hoạt động khuyến mại, chế độ chăm sóc khách hàng, đặc biệt là đối với khách hàng tham gia nhiều hợp đồng, khách hàng có số tiền bảo hiểm lớn.

Đẩy mạnh hơn nữa công tác quảng cáo, đầu tư và chọn các nhà quảng cáo chuyên nghiệp để xây dựng các chương trình quảng cáo hình ảnh Bảo Việt, hình ảnh các sản phẩm BHNT.

Tăng cường nhiều hơn nữa các hoạt động cộng đồng nhằm tạo sự gắn bó cũng như thể hiện trách nhiệm của BVNT đối với cộng đồng.

Phối hợp chặt chẽ hơn nữa với các tổ chức Công đoàn, Đoàn thanh niên, các tổ chức Hiệp hội ngành nghề, ... để tiếp cận các doanh nghiệp và thúc đẩy bán hàng cho đối tượng khách hàng tập thể.

Chuẩn hoá hình thức (trang phục, dụng cụ phục vụ công tác khai thác cho đại lý) của CB – CNV, đại lý vì họ là người đại diện cho công ty, đại lý là người xây dựng uy tín, hình ảnh của công ty một cách hiệu quả nhất.

3.5.3.5 Phát triển hệ thống phân phối.

*** Phát triển kênh phân phối và quản lý hệ thống bán hàng:**

Hoàn thiện quy chế thăng tiến cho phù hợp với từng khu vực, phù hợp với đặc thù của từng công ty thành viên (từng tỉnh hoặc theo từng vùng) để kích thích đại lý tuyển dụng đại lý vì đây là kênh tuyển dụng mang lại hiệu quả cao nhất.

Thành lập đội tuyển dụng đại lý chuyên nghiệp bao gồm cả nhân viên công ty và đại lý ở từng công ty thành viên, tuyển dụng qua nhiều hình thức như qua báo, quảng cáo, hội chợ nghề nghiệp, tuyển dụng thông qua môi giới như ký thoả thuận hợp tác với xã, các Hội như Hội phụ nữ, Hội Chữ thập đỏ.

Tăng cường công tác tuyển dụng, đào tạo qua mạng; phân phối qua mạng, qua thư điện tử, ...

Tiếp tục đầu tư, phối hợp chặt chẽ hơn nữa với các tổ chức tín dụng, ngân hàng, đặc biệt là các ngân hàng đã có mạng lưới dịch vụ khắp cả nước như Ngân hàng

nông nghiệp, Ngân hàng ngoại thương, ... để phát huy và mở rộng hơn nữa các kênh phân phối này.

Thực hiện việc phân phối chéo trong toàn hệ thống Bảo Việt (giữa đại lý Phi nhân thọ và Nhân thọ).

*** Nâng cao trình độ chuyên môn và chất lượng đại lý:**

Tăng cường công tác đào tạo đại lý, tổ chức đào tạo và đào tạo lại thường xuyên với nhiều chương trình đào tạo khác nhau nhằm nâng cao trình độ nghiệp vụ bảo hiểm, kỹ năng giao tiếp khách hàng, kỹ năng khai thác, kỹ năng phục vụ khách hàng, ...

Xây dựng một đội ngũ đại lý có trình độ, có tâm huyết và có đạo đức nghề nghiệp, coi quyền lợi khách hàng là nhiệm vụ tiên quyết trong hoạt động kinh doanh của mình.

Phối hợp chặt chẽ với Hiệp hội bảo hiểm Việt Nam, thuê các chuyên gia trên thế giới, thuê giảng viên các trường đại học xây dựng chương trình về BHNT.

Tổ chức thi nghiệp vụ bảo hiểm định kỳ nhằm giúp cho đại lý ôn lại nghiệp vụ cũng như tạo điều kiện để trao đổi, học hỏi kinh nghiệm với nhau; lồng ghép các chương trình hợp với các cuộc thi tìm hiểu về nghiệp vụ, kỹ năng bán hàng, ...

3.5.4 Hiện đại hoá công nghệ thông tin:

Hoàn thiện hệ thống thông tin trong toàn hệ thống Bảo Việt, tin học hoá các hoạt động quản trị doanh nghiệp, quản lý đại lý, quản lý hoá đơn, quản lý nghiệp vụ như quản lý rủi ro, trích lập quỹ dự phòng, tính phí bảo hiểm, vay tự động, ... quản lý tài chính, ứng dụng thư thương mại điện tử. Đầu tư và sử dụng triệt để thành tựu khoa học công nghệ thông tin trong hoạt động kinh doanh.

Thực hiện thanh toán bồi thường và tiền trả đáo hạn qua thẻ ATM, thu phí bảo hiểm qua hệ thống ngân hàng, ...

Củng cố hệ thống bảo mật, đường truyền từ các Công ty thành viên đến trụ sở chính và ngược lại từ trụ sở chính đến các Công ty thành viên nhanh và chính xác.

3.6 Kiến nghị .

3.6.1 Về phía Nhà nước:

- Tiếp tục hoàn thiện hệ thống văn bản pháp lý quản lý hoạt động kinh doanh bảo hiểm để các doanh nghiệp bảo hiểm nâng cao hoạt động kinh doanh và cạnh tranh lành mạnh như các vấn đề về quản lý nghiệp vụ bảo hiểm, hợp đồng bảo hiểm, ấn định hoa hồng cho đại lý.
- Đối với hoa hồng của đại lý: Hiện nay mức thuế đánh trên hoa hồng, tiền thưởng của đại lý là 5% đối với tất cả các trường hợp đại lý có hoa hồng cao và ngay cả đại lý có mức hoa hồng thấp. Cần điều chỉnh mức thuế theo lũy tiến và không thu thuế đối với đại lý có mức hoa hồng từ 1.000.000 đồng trở xuống.
- Tăng cường công tác đào tạo về lĩnh vực bảo hiểm trong các trường đại học đối với sinh viên kinh tế.

3.6.2 Về phía Hiệp hội bảo hiểm:

- Tăng cường chức năng làm cầu nối giữa doanh nghiệp bảo hiểm với Nhà nước, giữa các doanh nghiệp bảo hiểm với nhau để tạo nên một sự liên kết mạnh mẽ và tạo nên môi trường cạnh tranh lành mạnh thúc đẩy thị trường BHNT Việt Nam tăng trưởng và phát triển.
- Tăng cường tham mưu cho Nhà nước xây dựng luật kinh doanh bảo hiểm ngày càng hoàn thiện hơn trong trường hợp xử lý trục lợi bảo hiểm, gian lận trong BHNT.
- Thường xuyên có công văn thông báo cho các doanh nghiệp BHNT biết được những đại lý vi phạm về luật kinh doanh bảo hiểm, vi phạm về chế độ tài chính trong bảo hiểm, ...

3.6.3 Về phía Tập đoàn Bảo Việt và Bảo Việt Nhân thọ:

- Đề ra những nội quy, quy chế nhằm từng bước xây dựng môi trường văn hoá doanh nghiệp chung cho toàn hệ thống Bảo Việt. Xây dựng một Tập đoàn kinh doanh “kiểu mẫu” tại Việt Nam.

- Tăng cường công tác đào tạo giáo dục, nâng cao trình độ chuyên môn cho CB – CNV, nâng cao đạo đức nghề nghiệp cho đại lý.
 - Có chiến lược chú trọng phát triển nguồn nhân lực trẻ.
-

TÓM TẮT CHƯƠNG 3:

Thị trường BHNT Việt Nam đầy hứa hẹn khi nền kinh tế phát triển với tốc độ cao, các chỉ tiêu kinh tế - xã hội trong giai đoạn 2006 – 2010 rất sáng sủa và hấp dẫn, đặc biệt là khi Việt Nam trở thành thành viên của tổ chức WTO thì lĩnh vực bảo hiểm sẽ là một trong những “điểm nóng” vì các tập đoàn bảo hiểm lớn có lợi thế về vốn, công nghệ, kinh nghiệm quản lý, ... sẽ vào Việt Nam, báo hiệu một thị trường BHNT Việt Nam sôi động và tạo ra nhiều cơ hội đồng thời cũng gây ra sức ép cạnh tranh rất lớn đối với các doanh nghiệp BHNT trong nước.

Trên cơ sở định hướng phát triển thị trường bảo hiểm của Chính phủ, mục tiêu phát triển của BVNT và qua phân tích ma trận SWOT, trong chương 3 tác giả đã đưa ra một số chiến lược như: Chiến lược xâm nhập thị trường, chiến lược khác biệt hoá sản phẩm, chiến lược dẫn đầu về chi phí, chiến lược phát triển kênh phân phối, chiến lược phát triển nguồn nhân lực và chiến lược tuyên truyền quảng cáo khuyến mại khách hàng và một số giải pháp như: Giải pháp quản trị và phát triển nguồn nhân lực, giải pháp nâng cao năng lực tài chính, nhóm giải pháp marketing để nâng cao năng lực cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh của BVNT trong môi trường kinh doanh toàn cầu hoá, hội nhập kinh tế quốc tế diễn ra phức tạp và thường xuyên thay đổi như hiện nay.

KẾT LUẬN

Việt Nam hội nhập vào nền kinh tế khu vực và quốc tế là xu hướng tất yếu trong bối cảnh toàn cầu hoá như hiện nay, đã tạo điều kiện cho các doanh nghiệp trong nước có nhiều cơ hội, thuận lợi phát triển kinh doanh đồng thời nó cũng gây ra sức ép cạnh tranh rất gay gắt và khốc liệt. Chính vì vậy mà việc đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là hết sức quan trọng và cần thiết.

BVNT cũng như nhiều công ty khác có những điểm mạnh, điểm yếu và cũng có nhiều cơ hội nhưng cũng phải đối mặt với những thách thức lớn không chỉ đối với các doanh nghiệp trong nước mà ngày càng có nhiều tập đoàn kinh tế trên thế giới có năng lực tài chính, có công nghệ cao, có trình độ quản lý chuyên nghiệp, ... sẽ tham gia vào thị trường Việt Nam trong thời gian tới.

Với mục tiêu nghiên cứu đặt ra, tác giả đã hệ thống hoá lý luận về cạnh tranh, lợi thế cạnh tranh và phân tích một cách có hệ thống các yếu tố môi trường tác động đến tình hình kinh doanh của doanh nghiệp, phân tích được những mặt mạnh, mặt yếu, nhận dạng những cơ hội cũng như các mối đe dọa đến doanh nghiệp để đưa ra những chiến lược cũng như những giải pháp thực hiện nhằm phát huy hơn nữa các lợi thế cạnh tranh, đồng thời phải vượt qua những trở ngại thách thức nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh giúp doanh nghiệp phát triển tăng trưởng, bền vững.

Với mong muốn góp phần đẩy mạnh sự phát triển hơn nữa của BVNT nói riêng đặc biệt là các Công ty thành viên của BVNT và của Tập đoàn Bảo Việt nói chung luôn đứng vững trên thị trường và là doanh nghiệp hàng đầu cung cấp dịch vụ BHNT tại Việt Nam, góp phần thúc đẩy sự phát triển của ngành bảo hiểm Việt Nam nói riêng và sự phát triển của nền kinh tế - xã hội Việt Nam nói chung.

Tuy nhiên luận văn vẫn còn một số hạn chế như việc thu thập thông tin chưa được đầy đủ.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bảo Việt, *Bản tin thị trường số 3 tháng 9/2002, số 9 (145) tháng 9/2005, số 01 (161) tháng 01/2007.*
2. Bộ Tài chính, *Thị trường bảo hiểm Việt Nam năm 2005*, 2006 NXB Tài Chính,
3. Chiến lược cạnh tranh theo lý thuyết Michael E.Porter, TS.Dương Ngọc Dũng, NXB Tổng hợp TP HCM.
4. Hiệp hội bảo hiểm Việt Nam, *Bản tin số 2/2006*
5. PGS.TS. Đào Duy Huân (2006), *Quản trị chiến lược trong toàn cầu hoá kinh tế*, NXB Thống kê.
6. PGS. TS. Nguyễn Văn Định (2005), *Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Bảo hiểm Nhân thọ Việt Nam*, Tạp chí bảo hiểm số 2 – tháng 5/2005.
7. PGS. TS. Nguyễn Thị Liên Diệp – Th. S Phạm Văn Nam, *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, NXB Thống kê.
8. PGS.TS. Trần Văn Tùng (2004), *Cạnh tranh kinh tế*, NXB Thế giới.
9. Tác giả Tôn Thất Nguyễn Thiêm, *Thị trường chiến lược , cơ cấu (2005), Cạnh tranh về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp*, NXB Thành phố Hồ Chí Minh.
10. Tạp chí bảo hiểm số 3 tháng 9/2002, số 1/2004, số 1 tháng 3/2005, Số 4 tháng 10/2005 của Tổng Công ty Bảo hiểm Việt Nam.
11. TS Phạm Thúy Hồng (2004), *Chiến lược cạnh tranh cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam hiện nay*, NXB Chính trị Quốc gia.

12. TS. Ngô Kim Thanh (2005), *Cơ hội và thách thức đối với Bảo Việt khi hướng tới tương lai*, Tạp chí bảo hiểm số 2 – tháng 5/2005.
 13. Tổng công ty Bảo hiểm Việt Nam – Trung tâm đào tạo Bảo Việt (2003), *Marketing trong hoạt động khai thác bảo hiểm*, NXB Thống kê.
-

14. Tổng công ty Bảo hiểm Việt Nam – Trung tâm đào tạo Bảo Việt (2005), Bảo Việt - Lập Nghiệp, NXB Thống kê.
15. Tổng công ty Bảo hiểm Việt Nam (2005), *Bảo Việt 40 năm xây dựng và phát triển*, NXB Văn hoá – thông tin.
16. Tổng công ty bảo hiểm Việt Nam, *Báo cáo thường niên năm 2002, 2003, 2004, 2005*.
17. Tác giả Fred. David (1995), *Khái luận về quản trị chiến lược*, NXB Thống kê.
18. Các trang web: www.prudential.com.vn, www.baoviet.com.vn, www.baohiem.pro.vn, www.manulife.com.vn, www.mpi.gov.vn.

