

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP HỒ CHÍ MINH
❧*❧

PHẠM THÙY LINH

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO
CÔNG TY BẢO HIỂM CHÂU Á -
NGÂN HÀNG CÔNG THƯƠNG
ĐẾN NĂM 2010**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

TP. Hồ Chí Minh, Năm 2006

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
✻ * ✻

PHẠM THÙY LINH

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO
CÔNG TY BẢO HIỂM CHẬU Á -
NGÂN HÀNG CÔNG THƯƠNG
ĐẾN NĂM 2010**

Chuyên ngành : **QUẢN TRỊ KINH DOANH**
Mã số : **60.34.05**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học : **TS. NGUYỄN ĐÌNH LUẬN**

TP. Hồ Chí Minh. Năm 2006

MỤC LỤC

MỤC LỤC	Trang
DANH MỤC BIỂU ĐỒ, HÌNH VẼ, BẢNG, PHỤ LỤC	
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT	
MỞ ĐẦU	
Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG CỦA VIỆC XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH	
1.1. Khái niệm về chiến lược kinh doanh và quản trị chiến lược.....	1
1.2. Vai trò của quản trị chiến lược đối với sự phát triển của doanh nghiệp ...	2
1.3. Quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh	3
1.3.1 Quy trình quản trị chiến lược toàn diện	3
1.3.2 Quy trình xây dựng chiến lược	4
1.3.2.1 Xác định nhiệm vụ, mục tiêu của việc kinh doanh	4
1.3.2.2 Đánh giá các yếu tố bên ngoài	4
1.3.2.3 Đánh giá các yếu tố bên trong	8
1.3.2.4 Thiết lập mục tiêu dài hạn	10
1.3.2.5 Xây dựng và lựa chọn chiến lược.....	10
1.4 Công cụ cung cấp thông tin để xây dựng chiến lược	11
1.4.1 Ma trận các yếu tố bên trong (IEF)	11
1.4.2 Ma trận các yếu tố bên ngoài (EEF)	12
1.4.3 Ma trận hình ảnh cạnh tranh	13
1.5 Công cụ để xây dựng chiến lược	13
1.5.1 Ma trận điểm mạnh- điểm yếu, cơ hội – nguy cơ (SWOT)	13
1.5.2 Ma trận hoạch định chiến lược có thể lựa chọn (QSPM).....	14

**Chương 2: ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG CỦA CÔNG TY VÀ
PHÂN TÍCH CÁC MÔI TRƯỜNG LIÊN QUAN ĐẾN HOẠT ĐỘNG CỦA
IAI**

2.1	Giới thiệu công ty IAI.....	16
2.1.1	Quá trình hình thành.....	16
2.1.2	Tình hình hoạt động.....	17
2.2	Phân tích các yếu tố bên trong	18
2.2.1	Đánh giá các yếu tố của môi trường nội bộ	18
2.2.1.1	Hoạt động marketing.....	18
2.2.1.2	Công tác quản trị.....	21
2.2.1.3	Tình hình tài chính và năng lực bảo hiểm	22
2.2.1.4	Công tác nhân sự.....	23
2.2.1.5	Hệ thống thông tin	24
2.2.2	Ma trận các yếu tố bên trong	24
2.3	Đánh giá các ảnh hưởng của môi trường bên ngoài	26
2.3.1	Phân tích các yếu tố của môi trường vĩ mô	26
2.3.1.1	Ảnh hưởng của môi trường kinh tế.....	26
2.3.1.2	Ảnh hưởng luật pháp, chính phủ và chính trị.....	26
2.3.1.3	Ảnh hưởng văn hóa, xã hội	27
2.3.1.4	Ảnh hưởng của môi trường tự nhiên.....	28
2.3.2	Ảnh hưởng từ môi trường vi mô	29
2.3.2.1	Đối thủ cạnh tranh.....	29
2.3.2.2	Khách hàng	31
2.3.2.3	Nhà cung cấp	32
2.3.3	Ma trận các yếu tố bên ngoài	32
2.3.4	Ma trận hình ảnh cạnh tranh.....	33

Chương 3: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA IAI ĐẾN NĂM 2010

3.1	Quan điểm, mục tiêu	36
3.1.1	Quan điểm.....	36
3.1.1.1	Quan điểm của chính phủ trong việc định hướng chiến lược cho thị trường bảo hiểm Việt Nam đến năm 2010.....	36
3.1.1.2	Quan điểm của doanh nghiệp khi xây dựng chiến lược kinh doanh đến năm 2010.....	36
3.1.2	Mục tiêu	37
3.1.2.1	Cơ sở để xác định mục tiêu.....	37
3.1.2.2	Mục tiêu của IAI đến 2010	39
3.2	Xây dựng các chiến lược.....	39
3.2.1	Xây dựng các phương án chiến lược.....	39
3.2.1.1	Ma trận SWOT.....	39
3.2.1.2	Ma trận chiến lược chính.....	41
3.2.2	Phân tích các chiến lược đề xuất.....	42
3.2.2.1	Nhóm chiến lược S-O.....	42
3.2.2.2	Nhóm chiến lược S-T	43
3.2.2.3	Nhóm chiến lược W-O	44
3.2.2.4	Nhóm chiến lược W-T.....	45
3.2.3	Lựa chọn các chiến lược khả thi.....	45
3.2.3.1	Ma trận QSPM	45
3.2.3.2	Các chiến lược lựa chọn.....	49
3.3	Các giải pháp để thực hiện chiến lược.....	49
3.3.1	Giải pháp về cơ cấu tổ chức	49
3.3.2	Giải pháp về marketing.....	52

3.3.3	Giải pháp về nhân sự	56
3.3.4	Giải pháp về nghiên cứu, phát triển	57
3.3.5	Giải pháp về tài chính	58
3.3.6	Giải pháp về hệ thống thông tin	58
3.4	Kiến nghị	59
3.4.1	Về phía nhà nước	59
3.4.2	Về phía ngành	60
3.4.3	Về phía doanh nghiệp	60

KẾT LUẬN

PHỤ LỤC

TÀI LIỆU THAM KHẢO

DANH MỤC HÌNH VẼ, BẢNG BIỂU, PHỤ LỤC

Trang

1. Hình vẽ:

Hình 1-1: Mô hình quản trị chiến lược toàn diện.....	3
Hình 1-2: Mô hình năm tác lực của môi trường vi mô	6
Hình 1-3: Các nội dung chủ yếu cần phân tích về đối thủ cạnh tranh	7
Hình 3-1: Ma trận các chiến lược chính.....	42

2. Bảng biểu:

Bảng 2-1: Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty từ năm 2003	17
Bảng 2-2: Ma trận các yếu tố bên trong (IFE).....	25
Bảng 2-3: Tổng phí bảo hiểm phi nhân thọ 2000-2005	29
Bảng 2-4: Ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE).....	32
Bảng 2-5: Ma trận hình ảnh cạnh tranh của công ty IAI.....	34
Bảng 3-1: Dự báo số liệu tăng trưởng phí bảo hiểm của thị trường 2006-2010	37
Bảng 3-2: Ma trận SWOT của công ty IAI.....	40
Bảng 3-3: Ma trận QSPM của công ty IAI- Nhóm chiến lược S-O.....	45
Bảng 3-4: Ma trận QSPM của công ty IAI- Nhóm chiến lược S-T	47
Bảng 3-5: Ma trận QSPM của công ty IAI- Nhóm chiến lược W-O	47
Bảng 3-6: Ma trận QSPM của công ty IAI- Nhóm chiến lược W-T.....	48

3. Phụ Lục:

Phụ lục 1: Mô hình ma trận SWOT	P-1
Phụ lục 2: Sơ đồ tổ chức công ty IAI	P-2
Phụ lục 3: Danh sách các công ty bảo hiểm phi nhân thọ trên thị trường	P-3
Phụ lục 4: Thị phần các công ty bảo hiểm phi nhân thọ năm 2004-2005	P-4

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

Ma trận IFE (Internal factors environment matrix): Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong

Ma trận EFE (External factors environment matrix): Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài

Ma trận SWOT (Strength, weakness, opportunities, threat): Ma trận các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và đe dọa

Ma trận QSPM (Quantitative strategic planning matrix): Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng

NHCT: Ngân hàng công thương

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài:

Hoạt động kinh doanh bảo hiểm giữ vai trò đặc biệt quan trọng đối với sự phát triển kinh tế xã hội của mỗi quốc gia: Kinh doanh bảo hiểm được coi là một tấm lá chắn kinh tế bảo vệ cho các tổ chức, cá nhân đồng thời huy động nguồn vốn cho đầu tư phát triển. Trong những năm qua, cùng với sự phát triển kinh tế-xã hội của đất nước, hoạt động kinh doanh bảo hiểm đã có sự phát triển vượt bậc với tốc độ thần kỳ và sự trưởng thành về nhiều mặt. Thị trường bảo hiểm cũng trở nên cạnh tranh gay gắt hơn. Để các doanh nghiệp bảo hiểm có thể đáp ứng được yêu cầu đặt ra của nền kinh tế và nâng cao hiệu quả kinh doanh trong tình hình cạnh tranh gay gắt, các doanh nghiệp cần phải không ngừng hoàn thiện mình để phát triển. Chính vì vậy, việc hoạch định chiến lược trở thành một bước tất yếu không thể thiếu trong hoạt động của doanh nghiệp bảo hiểm.

Công ty Bảo Hiểm Châu Á- Ngân Hàng Công Thương (IAI) là một công ty liên doanh, mới ra đời khi nền kinh tế và thị trường bảo hiểm bắt đầu mở cửa và hoạt động trong môi trường kinh doanh mà các doanh nghiệp trong nước còn được bảo hộ, với quy mô nhỏ so với các doanh nghiệp đã hoạt động lâu năm trên thị trường. Trong bối cảnh đó, để tồn tại và phát triển tại thị trường bảo hiểm Việt Nam, Công ty cần xây dựng cho mình một chiến lược phát triển cụ thể. Với mong muốn xây dựng một chiến lược kinh doanh phù hợp cho công ty IAI, tôi đã chọn đề tài “ **XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO CÔNG TY BẢO HIỂM CHÂU Á- NGÂN HÀNG CÔNG THƯƠNG (IAI) ĐẾN NĂM 2010**” để viết Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ kinh tế

2. Mục tiêu nghiên cứu

Dựa trên cơ sở lý luận về hoạch định chiến lược kinh doanh, tác giả đã nghiên cứu thực trạng phát triển ngành bảo hiểm Việt Nam, đi sâu vào phân tích môi trường bên ngoài và môi trường bên trong của công ty IAI để xác định các mặt mạnh, mặt yếu, cơ hội và mối đe dọa đối với sự phát triển của công ty, từ đó xây dựng chiến lược kinh doanh và các giải pháp thực hiện của công ty trong thời gian đến năm 2010

3. Phạm vi nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu hoạt động kinh doanh của công ty IAI từ năm 2003 đến năm 2005, có xem xét đến mối quan hệ tương hỗ với chiến lược phát triển ngành bảo hiểm Việt Nam. Đề tài chỉ phân tích những vấn đề tổng quát phục vụ cho việc xây dựng chiến lược phát triển của công ty IAI, không đi sâu vào phân tích những vấn đề mang tính chất chuyên ngành.

4. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu chủ yếu tác giả sử dụng là phương pháp phân tích của phép duy vật biện chứng và duy vật lịch sử, phương pháp thống kê toán, phương pháp so sánh và tổng hợp số liệu, phương pháp dự báo, phương pháp logic.

5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài nghiên cứu

Quản trị chiến lược là một môn khoa học kinh tế còn tương đối mới mẻ ở nước ta. Thực tế hiện nay, có rất ít công ty Việt Nam tiến hành xây dựng chiến lược một cách nghiêm túc, khoa học. Đề tài này hy vọng góp thêm một ít kinh nghiệm thực tiễn vào việc vận dụng quản trị chiến lược vào Việt Nam, từ đó góp phần tạo nên những kinh nghiệm quản trị chiến lược của riêng Việt Nam

6. Bố cục của luận văn

Nội dung của luận văn bao gồm 60 trang, 4 hình vẽ và 11 bảng biểu

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn gồm có 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận chung của việc xây dựng chiến lược kinh doanh: Chương này trình bày những phần lý thuyết có liên quan đến đề tài bao gồm các khái niệm cơ bản về chiến lược, quy trình quản trị chiến lược và các công cụ cần thiết để xây dựng chiến lược

Chương 2 : Đánh giá tình hình hoạt động và các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động của IAI: Trong chương này, tác giả tiến hành phân tích đánh giá các yếu tố bên trong cũng như các yếu tố ảnh hưởng từ môi trường bên ngoài, từ đó làm căn cứ xây dựng ma trận các yếu tố bên trong (IFE), ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE) và ma trận hình ảnh cạnh tranh.

Chương 3 : Xây dựng chiến lược của IAI đến năm 2010 : Ở chương này, tác giả sử dụng ma trận SWOT và ma trận chiến lược chính để xây dựng các chiến lược khả thi có thể lựa chọn, sử dụng ma trận QSPM để lựa chọn chiến lược thực hiện, và đề xuất một số giải pháp để thực hiện thành công chiến lược .

Ngoài ra, luận văn còn có 05 trang phụ lục .

Chương
CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG CỦA VIỆC XÂY DỰNG
CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.1 Khái niệm về chiến lược kinh doanh và quản trị chiến lược

1.1.1 Chiến lược kinh doanh

Thuật ngữ “chiến lược kinh doanh” được sử dụng phổ biến trong thời gian gần đây và khái niệm về chiến lược kinh doanh đã được nhiều học giả như Alfred Chandler, Fred R. David .. đưa ra với nhiều cách tiếp cận khác nhau. Tuy nhiên, tựu trung lại thì bản chất của chiến lược kinh doanh chính là: “là một tập hợp những mục tiêu và các chính sách cũng như các kế hoạch chủ yếu để đạt được các mục tiêu đó, nó cho thấy rõ công ty đang hoặc sẽ thực hiện các **hoạt động** kinh doanh gì, và công ty sẽ vào lĩnh vực kinh doanh gì.”

1.1.2 Quản trị chiến lược

Cũng như khái niệm về chiến lược, khái niệm về quản trị chiến lược cũng đã được tiếp cận ở nhiều góc độ khác nhau, mà phổ biến là ở ba cách tiếp cận như sau :

Cách tiếp cận về môi trường:

“Quản trị chiến lược là một quá trình quyết định nhằm liên kết khả năng bên trong của tổ chức với các cơ hội và đe dọa của môi trường bên **ngoài**”.

Cách tiếp cận về mục tiêu và biện pháp:

“Quản trị chiến lược là một bộ những quyết định và những hành động quản trị ấn định thành tích dài hạn của một công ty”.

Cách tiếp cận các hành động:

“ Quản trị chiến lược là tiến hành sự xem xét môi trường hiện tại và tương lai, tạo ra những mục tiêu của tổ chức, ra quyết định, thực thi những quyết định, nhằm đạt được mục tiêu trong môi trường hiện tại và tương lai”

Mỗi cách tiếp cận cho phép các nhà quản trị có những cách nhìn từ những góc độ khác nhau về quản trị chiến lược và từ những cách tiếp cận trên ta có khái niệm về quản trị chiến lược như sau:

“Quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu các môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức; đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định để đạt được các mục tiêu đó trong môi trường hiện tại và tương lai nhằm tăng thế lực cho doanh nghiệp”

1.2 Vai trò của quản trị chiến lược đối với sự phát triển của doanh nghiệp

Quản trị chiến lược đóng vai trò thực sự quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp, đặc biệt trong môi trường cạnh tranh khốc liệt hiện nay. Theo phần lớn các nghiên cứu cho thấy công ty nào có vận dụng quản trị chiến lược đều đạt được kết quả tốt hơn nhiều so với kết quả mà họ đạt được trước đó và so với các công ty không vận dụng quản trị chiến lược.

Theo Gary D. Smith và các tác giả, vai trò của quản trị chiến lược được thể hiện ở những điểm như sau:

Một là, giúp các tổ chức thấy rõ hơn mục đích và hướng đi của mình, từ đó lôi kéo được tất cả các nhà quản trị các cấp cũng như toàn bộ tổ chức thấy được mục tiêu chung và hành động nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức;

Hai là, giúp nhà quản trị thấy rõ được điều kiện của môi trường tương lai, từ đó có khả năng nắm bắt và tận dụng tốt hơn các cơ hội và hạn chế tối đa được nguy cơ từ môi trường kinh doanh;

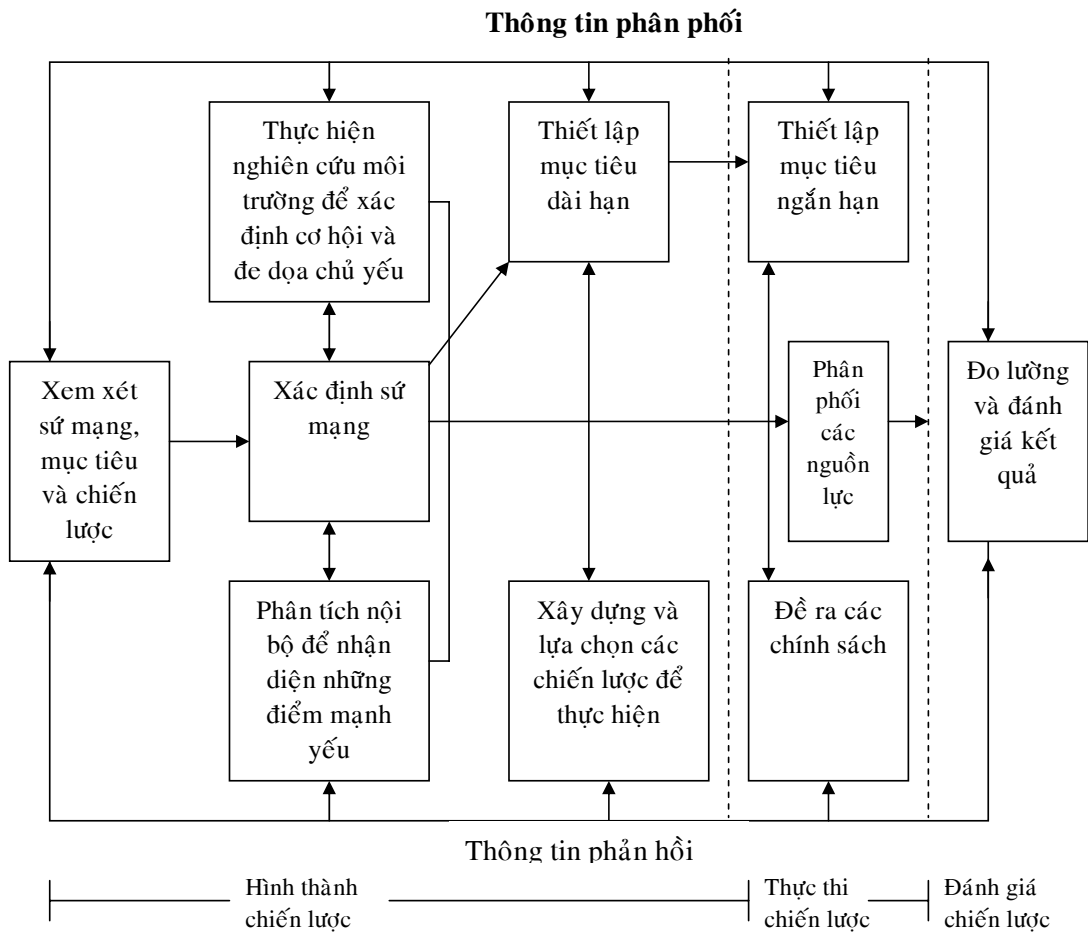
Ba là, giúp nhà quản trị có thể đưa ra các quyết định gắn liền với điều kiện của môi trường liên quan, từ đó có thể chiếm được vị thế chủ động hoặc thụ động tấn công, nâng cao khả năng thích ứng của doanh nghiệp với sự thay đổi của môi trường;

Bốn là, giúp doanh nghiệp quan tâm tới cả hiệu suất và hiệu quả, để doanh nghiệp có thể đạt được các mục tiêu với hiệu suất cao nhất.

1.3 Quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh

1.3.1 Quy trình quản trị chiến lược toàn diện

Quy trình quản trị chiến lược toàn diện được thể hiện ở mô hình sau:



Hình 1-1: Mô hình quản trị chiến lược toàn diện

Theo mô hình trên, quy trình quản trị chiến lược toàn diện bao gồm ba giai đoạn: **đoan**: Giai đoạn hình thành chiến lược, thực thi chiến lược và đánh giá chiến lược. Quy trình quản trị chiến lược toàn diện là một quá trình năng động và liên tục, do đó các hoạt động ở các giai đoạn của quy trình cần được thực hiện liên tục. Quá trình quản trị chiến lược thực sự không bao giờ kết thúc.

Với đề tài xây dựng chiến lược **kinh doanh** cho doanh nghiệp thì các hoạt động trong giai đoạn hình thành chiến lược sẽ được đi sâu vào phân tích.

1.3.2 Quy trình xây dựng chiến lược

1.3.2.1 Xác định nhiệm vụ mục tiêu kinh doanh

Theo mô hình, việc xác định được mục tiêu kinh doanh cần phải được thực hiện trước khi đề ra và thực hiện các chiến lược có hiệu quả. Khi xác định tốt và rõ ràng nhiệm vụ mục tiêu kinh doanh, doanh nghiệp sẽ định rõ tính chất về mục đích của doanh nghiệp, khách hàng, sản phẩm hay dịch vụ, thị trường, triết lý và công nghệ cơ bản, trên cơ sở đó các chiến lược được lựa chọn sẽ là phù hợp nhất đối với doanh nghiệp.

1.3.2.2 Đánh giá các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

Việc nghiên cứu, phân tích đánh giá các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp có vai trò quan trọng trong quá trình xây dựng chiến lược vì nó ảnh hưởng đến toàn bộ các bước tiếp theo của quá trình quản trị chiến lược, đến các chiến lược được xây dựng và lựa chọn. Việc đánh giá các yếu tố bên ngoài sẽ giúp doanh nghiệp thấy được các cơ hội và mối đe dọa quan trọng để công ty có thể soạn thảo được các chiến lược nhằm tận dụng được tối đa các cơ hội và tối thiểu hóa những ảnh hưởng từ các đe dọa.

_____ Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp cần đánh giá đến từ môi trường vĩ mô và môi trường vi mô:

+ Môi trường vĩ mô: có thể bao gồm các yếu tố sau:

❖ **Ảnh hưởng về kinh tế:** Các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng trực tiếp đối với **hoạt** động của doanh nghiệp và do đó cũng ảnh hưởng trực tiếp với sức thu hút tiềm năng của các chiến lược khác nhau. Các yếu tố chủ yếu thường được các doanh nghiệp quan tâm là lãi suất ngân hàng, giai **đoạn** của chu kỳ kinh tế, cán cân thanh toán, chính sách tài chính và tiền tệ ...

❖ **Ảnh hưởng về văn hóa, xã hội, địa lý và nhân khẩu:** Những thay đổi về địa lý, nhân khẩu, văn hóa và xã hội có ảnh hưởng quan trọng đến hầu như tất cả các sản phẩm, dịch vụ, thị trường và người tiêu thụ. Và do đó tất cả các doanh nghiệp đều bị ảnh hưởng từ những cơ hội và thách thức xuất phát từ các yếu tố này mặc dù sự tác động của yếu tố này thường có tính dài hạn.

❖ **Ảnh hưởng về luật pháp, chính phủ và chính trị:** bao gồm những ảnh hưởng từ hệ thống các quan điểm, đường lối chính sách của chính phủ, hệ thống luật pháp hiện hành, các xu hướng chính trị ngoại giao của chính phủ và những diễn biến chính trị trong nước, trong khu vực và trên toàn thế giới. Các yếu tố này có vai trò ngày càng lớn đến **hoạt** động của các doanh nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh kinh tế toàn cầu hóa hiện nay, buộc các nhà quản trị chiến lược đặc biệt quan tâm không những đến những yếu tố hiện tại mà còn phải dự báo chính xác các xu hướng chính trị, chính phủ và luật pháp trong nước và quốc tế.

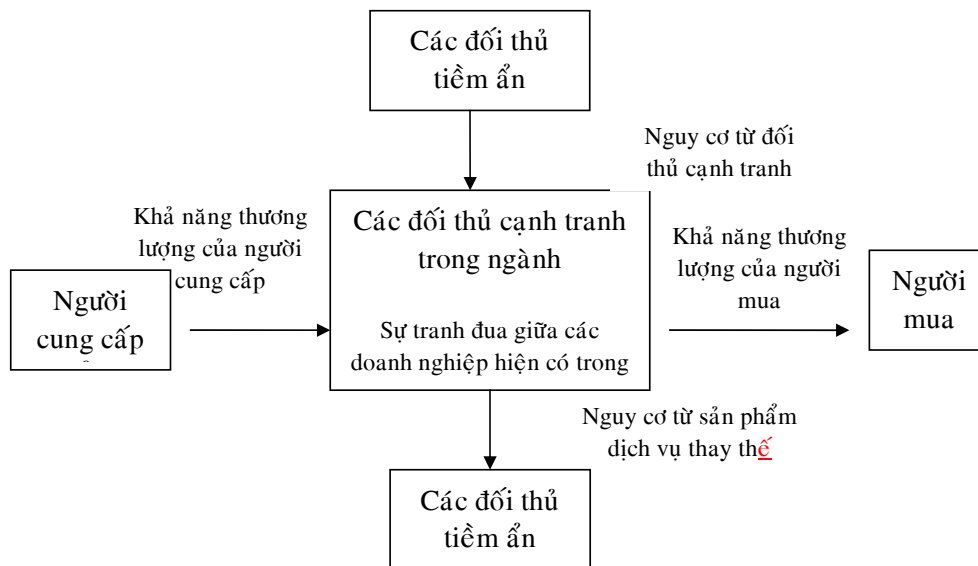
❖ **Ảnh hưởng công nghệ:** Các ảnh hưởng công nghệ cho thấy những cơ hội và thách thức cần được xem xét trong việc xây dựng các chiến lược kinh doanh. Sự tiến bộ về khoa học kỹ thuật, sự chuyển giao công nghệ không những ảnh hưởng đến các sản phẩm dịch vụ mà còn ảnh hưởng đến cả khách hàng, nhà phân phối, người cạnh tranh, quá trình sản xuất, thực tiễn tiếp thị và vị thế cạnh

tranh của doanh nghiệp. Hiện nay không có doanh nghiệp nào mà tự cách ly với những phát triển công nghệ đang xuất hiện.

❖ **Ảnh hưởng tự nhiên:** Những ảnh hưởng chính của yếu tố tự nhiên là vấn đề thiên tai, ô nhiễm môi trường, lãng phí tài nguyên, thiếu năng lượng cùng với sự gia tăng các nhu cầu về nguồn tài nguyên do thiên nhiên cung cấp.

+ Môi trường vi mô:

Môi trường vi mô bao gồm các yếu tố trong ngành và có tác động quyết định đến tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành. Môi trường vi mô có năm yếu tố cơ bản là: đối thủ cạnh tranh, người mua, người cung cấp, các đối thủ mới tiềm ẩn và sản phẩm thay thế. Mối quan hệ của các yếu tố này được Michael E. Porter thể hiện ở mô hình như sau:

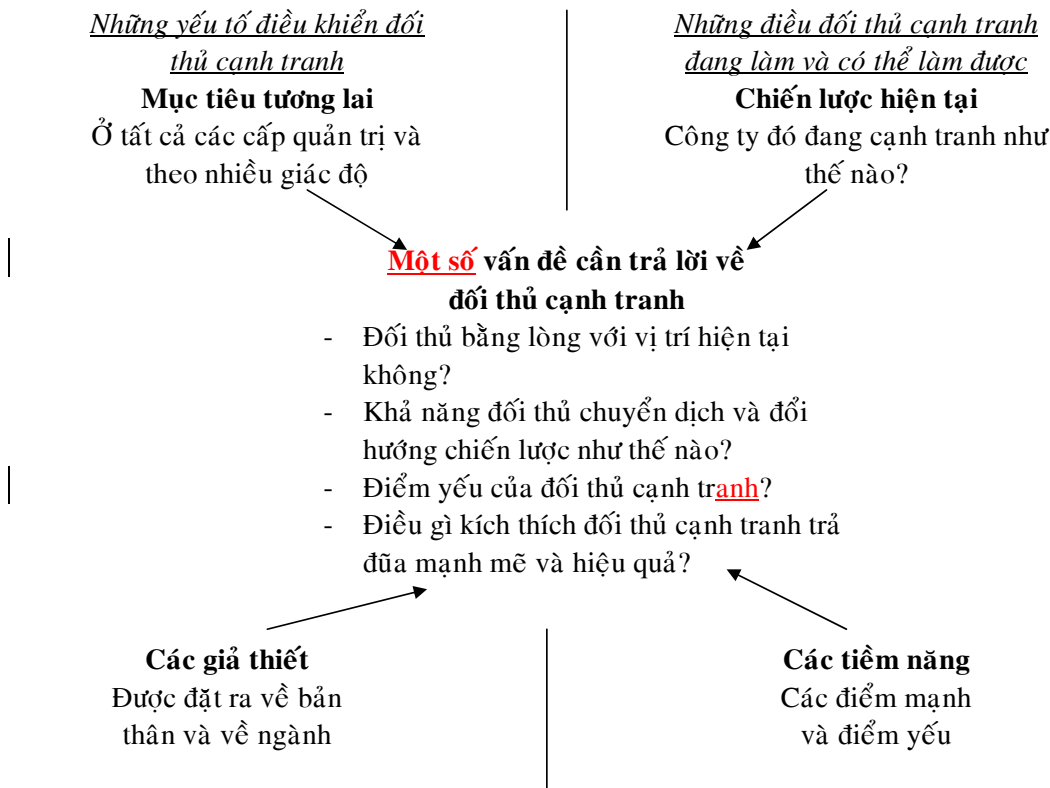


Hình 1-2 : Mô hình năm tác lực của môi trường vi mô

❖ **Đối thủ cạnh tranh:** Các đối thủ cạnh tranh có vai trò ảnh hưởng quan trọng, nó thể hiện sự tranh đua giữa các doanh nghiệp hiện có trong ngành.

Do đó, cần phân tích kỹ lưỡng đối tượng này trong quá trình xây dựng chiến lược.

Các nội dung cần phân tích về đối thủ cạnh tranh thể hiện ở hình sau:



Hình 1-3 : Các nội dung chủ yếu cần phân tích về đối thủ cạnh tranh

❖ **Khách hàng:** Khách hàng là một phần của doanh nghiệp, do đó vị thế của khách hàng trong thế đối với doanh nghiệp như thế nào có ảnh hưởng rất lớn đối với doanh nghiệp. Khi khách hàng chiếm ưu thế sẽ làm lợi nhuận của ngành giảm bằng cách ép giá hoặc đòi hỏi chất lượng cao hơn, dịch vụ kèm theo nhiều hơn... Do vậy, doanh nghiệp cần lập thông tin về khách hàng cũng như các bảng phân loại về khách hàng để có định hướng tiêu thụ.

❖ **Nhà cung cấp:** các nhà cung cấp có thể gây áp lực mạnh trong hoạt động của doanh nghiệp, do đó cần nghiên cứu kỹ đối tượng này. Họ có thể là người bán vật tư, thiết bị cộng đồng tài chính, nguồn lao động...

❖ **Đối thủ tiềm ẩn mới:** Đối thủ mới tham gia kinh doanh là yếu tố làm giảm lợi nhuận ngành. Do đó việc nghiên cứu bảo vệ vị trí cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành bao gồm việc duy trì hàng rào hợp pháp ngăn cản sự xâm nhập từ bên ngoài là quan trọng.

❖ **Sản phẩm thay thế:** Sức ép do có các mặt hàng thay thế làm hạn chế tiềm năng lợi nhuận của ngành do mức giá cao nhất bị khống chế. Do đó, các doanh nghiệp không ngừng nghiên cứu và kiểm tra các mặt hàng thay thế tiềm ẩn.

1.3.2.3 Đánh giá các yếu tố bên trong

Mỗi doanh nghiệp đều có những điểm mạnh và điểm yếu riêng trong lĩnh vực mình kinh doanh. Việc nhận ra, đánh giá điểm mạnh điểm yếu của bản thân doanh nghiệp là điều cơ bản trong việc xây dựng chiến lược vì các chiến lược được lập ra để nhằm tận dụng những điểm mạnh, khắc phục những điểm yếu của doanh nghiệp. Theo Fred R. David, các yếu tố bên trong doanh nghiệp cần nhận định đánh giá bao gồm chủ yếu các yếu tố như quản trị, marketing, tài chính kế toán, sản xuất, nghiên cứu và phát triển, và các hệ thống thông tin.

❖ **Quản trị:** Quản trị bao gồm các chức năng cơ bản như hoạch định, tổ chức, thúc đẩy, nhân sự và kiểm soát. Phân tích các yếu tố này giúp doanh nghiệp nắm rõ các nhà quản trị cần thực hiện chức năng nào ở mỗi giai đoạn của quá trình quản trị chiến lược.

❖ **Marketing:** Marketing có thể được mô tả như một quá trình xác định dự báo, thiết lập và thỏa mãn các nhu cầu mong muốn của người tiêu dùng

đối với sản phẩm và dịch vụ. Các chức năng cơ bản của Marketing bao gồm: phân tích khách hàng; mua; bán; hoạch định sản phẩm và dịch vụ; định giá; phân phối; nghiên cứu thị trường; phân tích cơ hội và trách nhiệm đối với xã hội.

Các vấn đề về hệ thống thông tin marketing, hiệu quả **hoạt** động marketing và các chức năng của marketing cần được nhận định, đánh giá rõ ràng để thấy rõ được những điểm mạnh và điểm yếu của **hoạt** động này tại doanh nghiệp

❖ **Tài chính – Kế toán:** điều kiện tài chính thường được xem là phương pháp đánh giá vị trí cạnh tranh tốt nhất của công ty. Để xác định điểm mạnh điểm yếu của doanh nghiệp ở yếu tố này, chúng ta cần đánh giá các yếu tố như khả năng về nguồn vốn hiện tại so với yêu cầu của việc thực hiện các kế **hoạch**, chiến lược; khả năng huy **đ**ộng từ bên **ngoài**, tình hình phân bổ và sử dụng các nguồn vốn; việc kiểm soát chi phí ...

❖ **Sản xuất – Tác nghiệp:** bao gồm tất cả các hoạt động nhằm biến đổi đầu vào thành hàng hóa và dịch vụ. Chức năng này gắn liền với công việc của người thừa hành ở tất cả các bộ phận từ bộ phận sản xuất trực tiếp đến các bộ phận hành chính, bộ phận chức năng chuyên môn. Nó ảnh hưởng quyết định đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp, do đó cần phân tích kỹ trong quá trình xây dựng chiến lược. Các nội dung cần đánh giá là quy trình sản xuất; công suất, năng suất và chi phí **hoạt** động; hàng tồn kho; lực lượng lao động; chất lượng.

❖ **Nghiên cứu và phát triển (R & D):** **Hoạt** động nghiên cứu và phát triển nhằm phát triển sản phẩm mới trước đối thủ cạnh tranh, **n**âng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến quy trình sản xuất để giảm bớt chi phí. **Hoạt** động nghiên cứu và phát triển tốt có thể giúp công ty giữ được **v**ị **tr**í đi đầu trong ngành.

❖ **Hệ thống thông tin:** Đánh giá điểm mạnh, yếu trong hệ thống thông tin trong doanh nghiệp là khía cạnh quan trọng trong việc đánh giá các yếu tố bên trong của doanh nghiệp, vì hệ thống thông tin là nền tảng của tất cả các doanh nghiệp. Hệ thống thông tin tiếp nhận dữ liệu thô từ môi trường bên ngoài và bên trong doanh nghiệp, giúp theo dõi thay đổi của môi trường, nhận ra những mối đe dọa trong cạnh tranh và hỗ trợ cho việc ra các quyết định quản trị. Các nội dung cần đánh giá khi xem xét yếu tố này là sự phù hợp của hệ thống thông tin với nhu cầu, mức độ tin cậy của nguồn cung cấp thông tin; sự nổi trội của hệ thống thông tin so với đối thủ cạnh tranh ...

1.3.2.4 Thiết lập các mục tiêu dài hạn

_____ Các mục tiêu dài hạn biểu hiện kết quả mong đợi của việc theo đuổi các chiến lược nào đó. Các chiến lược biểu thị những biện pháp để đạt được mục đích lâu dài. Khung thời gian cho các mục tiêu và chiến lược phải phù hợp nhau, thường là 2 đến 5 năm.

_____ Trong thực tế, việc thiết lập các mục tiêu và chiến lược thường được thực hiện đồng thời, do đó chúng thường có mối quan hệ cộng sinh.

1.3.2.5 Xây dựng và lựa chọn chiến lược

_____ Quy trình xây dựng và lựa chọn chiến lược bao gồm 3 giai đoạn:

_____ **Giai đoạn 1: Nhập vào,** giai đoạn này tóm tắt các thông tin cơ bản đã được nhập vào cần thiết cho việc hình thành các chiến lược. Trong giai đoạn này, công cụ được sử dụng là các ma trận các yếu tố bên trong, ma trận các yếu tố bên ngoài, ma trận hình ảnh cạnh tranh.

_____ **Giai đoạn 2: Kết hợp,** Một trong những công cụ sử dụng trong giai đoạn này là ma trận SWOT, với những thông tin rút ra từ giai đoạn 1, sắp xếp kết hợp các điểm mạnh và điểm yếu bên trong doanh nghiệp cùng các cơ

hội và đe dọa từ môi trường bên **ngoài** để hình thành nên những chiến lược khả thi có thể lựa chọn.

Giai đoạn 3: Quyết định, Giai **đoạn** này sử dụng ma trận **hoach** định chiến lược có khả năng định lượng (QSPM) để lựa chọn chiến lược. Ma trận QSPM sử dụng thông tin nhập vào rút ra từ giai **đoạn** 1 để đánh giá khách quan các chiến lược khả thi có thể được lựa chọn ở giai **đoạn** 2. Ma trận này biểu thị sức hấp dẫn tương đối của các chiến lược có thể lựa chọn, do đó cung cấp cơ sở khách quan cho việc lựa chọn các chiến lược cụ thể.

1.4 Công cụ cung cấp thông tin để xây dựng chiến lược

1.4.1 Ma trận các yếu tố bên trong (IFE)

Ma trận này tóm tắt và đánh giá những mặt mạnh và yếu quan trọng của các bộ phận kinh doanh chức năng và nó cũng cung cấp cơ sở để xác định và đánh giá mối quan hệ giữa các bộ phận này. Ma trận IFE được phát triển theo năm bước

Bước 1: Lập danh mục các yếu tố thành công then chốt như đã xác định trong quá trình đánh giá các yếu tố bên trong. Danh mục này bao gồm từ 10 đến 20 yếu tố, bao gồm cả những điểm mạnh và điểm yếu

Bước 2: Phân **loại** tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) để 1,0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Sự phân **loại** này cho thấy tầm quan trọng tương đối của yếu tố đó đối với sự thành công của các doanh nghiệp trong ngành. Tổng số các mức quan trọng phải bằng 1,0.

Bước 3: Phân **loại** từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố, trong đó: 1 đại diện cho điểm yếu lớn nhất, 2 là điểm yếu nhỏ nhất, 3 là điểm mạnh yếu nhất, 4 là điểm mạnh lớn nhất.

_____ **Bước 4:** Nhân mức độ quan trọng của mỗi yếu tố với phân **loại** của nó (= bước 2 x bước 3) để xác định số điểm về tầm quan trọng

_____ **Bước 5 :** Cộng tổng số điểm về tầm quan trọng cho mỗi yếu tố để xác định số điểm về tầm quan trọng

_____ Bất kể ma trận IFE có bao nhiêu yếu tố, tổng số điểm cao nhất mà mỗi doanh nghiệp có thể nhận được có thể là 4.0, thấp nhất là 1.0 và trung bình là 2.5. Tổng số điểm lớn hơn 2.5 cho thấy doanh nghiệp mạnh về các điểm nội bộ và ngược lại nếu nhỏ hơn 2.5

1.4.2 Ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE)

_____ Ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE) giúp ta tóm tắt và lượng hóa những ảnh hưởng của các môi trường tới doanh nghiệp. Việc phát triển một ma trận EFE gồm năm bước:

Bước 1: Lập danh mục các yếu tố có vai trò quyết định đối với sự thành công của doanh nghiệp như đã nhận diện trong quá trình đánh giá môi trường vĩ mô. Danh mục này bao gồm từ 10 đến 20 yếu tố, bao gồm cả những cơ hội và đe dọa ảnh hưởng đến doanh nghiệp và ngành kinh doanh.

_____ **Bước 2:** Phân **loại** tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Sự phân **loại** cho thấy yếu tố cho thấy tầm quan trọng tương ứng của yếu tố đó đối với sự thành công trong ngành kinh doanh của doanh nghiệp. Mức phân loại thích hợp có thể được xác định bằng cách so sánh những doanh nghiệp thành công với công ty không thành công trong ngành, hoặc thảo luận và đạt được sự nhất trí trong nhóm xây dựng chiến lược. Tổng số các mức phân **loại** phải bằng 1,0. Như vậy, sự phân loại dựa trên cơ sở ngành.

_____ **Bước 3:** Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố quyết định sự thành công để cho thấy cách thức mà các chiến lược hiện tại của doanh nghiệp phản ứng với

các yếu tố này. Trong đó: 4 là phản ứng tốt, 3 là trên trung bình, 2 là trung bình và 1 là yếu. Các mức này dựa trên hiệu quả chiến lược của doanh nghiệp

Bước 4: Nhân tầm quan trọng của mỗi biến số với phân **loại** của nó (= bước 2 x bước 3) để xác định số điểm về tầm quan trọng

Bước 5: Cộng tổng số điểm về tầm quan trọng cho mỗi biến số để xác định tổng số điểm quan trọng của doanh nghiệp

Bất kể số lượng cơ hội và đe dọa trong ma trận, tổng số điểm quan trọng cao nhất mà một công ty có thể có là 4,0, thấp nhất là 1,0 và trung bình là 2,5. Tổng số điểm quan trọng lớn hơn 2,5 cho thấy công ty tận dụng cơ hội và hạn chế những đe dọa từ môi trường ở mức độ trên trung bình

1.4.3 Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Ma trận hình ảnh cạnh tranh nhận diện những đối thủ cạnh tranh chủ yếu cùng những ưu và nhược điểm đặc biệt của họ. Ma trận này là sự mở rộng ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài lẫn các yếu tố bên trong có tầm quan trọng quyết định sự thành công của doanh nghiệp. Ngoài ra trong ma trận hình ảnh cạnh tranh, các đối thủ cạnh tranh cũng được xem xét và tính tổng số điểm quan trọng. Tổng số điểm được đánh giá của các đối thủ cạnh tranh được so sánh với công ty đang nghiên cứu. Việc so sánh cung cấp cho ta nhiều thông tin chiến lược quan trọng

Cách xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh tương tự như cách xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài.

1.5 Công cụ để xây dựng và lựa chọn chiến lược

1.5.1 Ma trận điểm mạnh – điểm yếu, cơ hội- nguy cơ (SWOT)

_____Ma trận điểm mạnh – điểm yếu, cơ hội – nguy cơ (SWOT) là công cụ kết hợp quan trọng có thể giúp cho các nhà quản trị phát triển bốn loại chiến lược:

- Các chiến lược điểm mạnh – cơ hội (SO): các chiến lược này sử dụng điểm mạnh bên trong của doanh nghiệp để tận dụng những cơ hội bên **ngoài**

- Các chiến lược điểm yếu – cơ hội (WO): các chiến lược WO nhằm cải thiện những điểm yếu bên trong bằng cách tận dụng những cơ hội từ môi trường bên ngoài.

- Các chiến lược điểm mạnh – đe dọa (ST): Các chiến lược này sử dụng những điểm mạnh của doanh nghiệp để tránh khỏi hay giảm đi ảnh hưởng của những mối đe dọa bên **ngoài**

- Các chiến lược điểm yếu – đe dọa (WT): là những chiến lược phòng thủ nhằm làm giảm đi những điểm yếu bên trong và tránh khỏi những mối đe dọa từ môi trường bên ngoài.

_____Để xây dựng ma trận SWOT, điều quan trọng và trước hết là cần xác định được những cơ hội, mối đe dọa chủ yếu từ môi trường, những điểm mạnh và điểm yếu cốt lõi. Bước sau là kết hợp các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, đe dọa thành những bốn cặp chiến lược SO, WO, ST, WT và ghi vào các ô thích hợp của ma trận SWOT như mô hình theo phụ lục 1

_____Mục đích của ma trận SWOT là đề ra các chiến lược khả thi có thể lựa chọn, chứ không quyết định chiến lược nào là tốt nhất. Do **đó**, trong số các chiến lược phát triển trong ma trận SWOT, chỉ có một số chiến lược được lựa chọn.

1.5.2 Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM)

_____Ma trận SWOT đưa ra các chiến lược khả thi có thể lựa chọn và ma trận QSPM là công cụ để có thể quyết định lựa chọn chiến lược nào là tốt nhất đối với doanh nghiệp. Ma trận **QSPM** sử dụng các yếu tố đầu vào nhờ phân tích các

ma trận EFE, IFE và kết quả kết hợp của các phân tích ở ma trận SWOT để quyết định khách quan trong số các chiến lược có khả năng thay thế tốt nhất.

_____ Để phát triển một ma trận QSPM, có 6 bước như sau:

_____ **Bước 1:** Liệt kê các cơ hội/ đe dọa quan trọng bên ngoài và các điểm yếu/ điểm mạnh bên trong doanh nghiệp

_____ **Bước 2:** Phân loại cho mỗi yếu tố thành công quan trọng bên trong và bên ngoài. Sự phân **loại** này như trong ma trận IFE và EFE

_____ **Bước 3:** Xác định các chiến lược thay thế mà công ty nên xem xét thực hiện. Tập hợp các chiến lược thành các nhóm riêng biệt nếu có thể.

_____ **Bước 4:** Xác định số điểm hấp dẫn của mỗi chiến lược (AS). Số điểm hấp dẫn biểu thị tính hấp dẫn tương đối của mỗi chiến lược so với các chiến lược khác. Chỉ có các chiến lược cùng nhóm mới so sánh với nhau. Số điểm hấp dẫn được phân như sau: 1 = không hấp dẫn, 2 = hấp dẫn đôi chút, 3 = khá hấp dẫn, 4 = rất hấp dẫn. Nếu yếu tố thành công không có ảnh hưởng đến sự lựa chọn chiến lược thì không chấm điểm hấp dẫn cho các chiến lược trong nhóm chiến lược này.

_____ **Bước 5:** Tính tổng số điểm hấp dẫn (TAS), là kết quả của việc nhân số điểm phân loại (bước 2) với số điểm hấp dẫn bước 4) trong mỗi hàng

_____ **Bước 6:** Tính tổng cộng điểm hấp dẫn cho từng chiến lược. Đó là phép cộng của tổng số điểm hấp dẫn trong cột chiến lược, số điểm càng cao biểu thị chiến lược càng hấp dẫn.

_____ Với cơ sở lý thuyết trình bày ở Chương 1 sẽ là nền tảng để phân tích đánh giá **hoạt động** của công **ty** bảo hiểm IAI cùng với các yếu tố ảnh hưởng, từ đó đưa ra chiến lược kinh doanh cho giai **đoạn** đến năm 2010.

Chương 2

ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG VÀ

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG LIÊN QUAN ĐẾN HOẠT ĐỘNG CỦA IAI

2.1 Giới thiệu về Công ty IAI (Incombank – Asia Insurance Company)

2.1.1 Quá trình hình thành

Nhận thấy tiềm năng to lớn của thị trường bảo hiểm Việt Nam, vào năm 1992, Công ty Bảo hiểm Châu Á, quốc tịch Singapore đã thành lập văn phòng đại diện tại Việt Nam với hai văn phòng chính đặt tại Hà Nội và Tp Hồ Chí Minh. Trong thời gian này, chức năng chủ yếu của văn phòng đại diện là tìm hiểu thị trường bảo hiểm Việt Nam và phục vụ các khách hàng của công ty mẹ qua hình thức nhận tái bảo hiểm từ các công ty bảo hiểm trong nước.

Sau hơn 10 năm tìm hiểu thị trường, Công Ty Bảo Hiểm Châu Á đã cùng đối tác là Ngân Hàng Công Thương Việt Nam thành lập liên doanh bảo hiểm Châu Á- Ngân Hàng Công Thương, với tên tiếng Anh là Incombank – Asia Insurance Company, tên giao dịch là IAI.

Theo giấy phép thành lập số 21GP/KDBH được Bộ Tài Chính cấp phép ngày 12 tháng 12 năm 2002, công ty được phép hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ, với đối tượng khách hàng giới hạn ở các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, các doanh nghiệp ngoài quốc doanh và các doanh nghiệp có quan hệ tín dụng với Ngân Hàng Công Thương Việt Nam. Công ty chính thức đi vào hoạt động từ tháng 3 năm 2003, sau khi hoàn tất các thủ tục đăng ký với Bộ Tài chính về sản phẩm bảo hiểm, với trụ sở chính đặt tại Hà Nội và Văn phòng đại diện tại Tp. Hồ Chí Minh. Tháng 6- 2004, công ty đã chính thức thành lập chi nhánh tại Hồ Chí Minh với đầy đủ chức năng kinh doanh, có thể phục vụ khách hàng tại thị trường phía nam. Cuối tháng 12-2005, Chi nhánh

Đà Nẵng được thành lập, đánh dấu sự có mặt của công ty tại thị trường Miền Trung.

2.1.2 Tình hình **hoạt** động

Do mới đi vào **hoạt** động từ đầu năm 2003, doanh thu từ phí bảo hiểm gốc chưa cao, thị phần trên thị trường còn khiêm tốn nhưng tốc độ tăng trưởng của công ty trong những năm qua đạt ở mức cao, công ty đang trên đà dần dần đi vào thế ổn định và phát triển

Doanh thu phí bảo hiểm gốc năm 2004 tăng 280% so với năm 2003, từ 2,2 tỷ lên 8,7 tỷ đồng, doanh thu năm 2005 tăng 80% so với năm 2004, từ 8,7 tỷ đồng lên đến 15 tỷ đồng.

Do công ty mới **hoạt** động ở những năm đầu, chi phí cho **hoạt** động kinh doanh bảo hiểm còn cao, nên công ty vẫn chịu lỗ từ **hoạt** động kinh doanh chính này, mỗi năm con số lỗ lên đến 3,3 tỷ đồng.

Tuy nhiên, do có mảng **hoạt** động đầu tư tài chính, với **khoản** lợi nhuận hàng năm hơn 3,5 tỷ đồng. Do đó, tính toàn công ty, hàng năm công ty vẫn có lợi nhuận sau thuế, **bình quân 35 triệu đồng/năm**.

Bảng 2-1: Kết quả **hoạt động kinh doanh của công ty từ năm 2003-2005**

Đơn vị tính: VND

Chỉ tiêu	Năm		2003		2004		2005	
				%		%		%
Thu phí (bảo hiểm gốc)			2,295,044,554	280%	8,737,329,035	280%	15,901,938,440	80%
Thu phí (nhận tái bảo hiểm)			452,534,380	383%	2,187,772,984	383%	3,281,659,476	150%
Doanh thu thuần hoạt động kinh doanh bảo hiểm			859,292,096	412%	4,400,271,612	412%	8,140,502,482	85%

Lợi nhuận gộp kinh doanh bảo hiểm	590.233.955	3.035.579.840	412%	5.646.178.502	87%
Lợi nhuận hoạt động đầu tư	3.316.085.928	3.472.973.317	4.73%	3.658.579.028	5.3%

Nguồn : Thông tin nội bộ công ty IAI

2.2 Phân tích các yếu tố bên trong

2.2.1 Phân tích các yếu tố bên trong

2.2.1.1 **Hoạt** động marketing

❖ **Thị trường mục tiêu:** Với đối tượng khách hàng bị giới hạn trong giấy phép kinh doanh, thị trường của công ty chỉ là một phân khúc rất hẹp của thị trường bảo hiểm Việt Nam. Trong thị trường mục tiêu này, công ty có kiến thức sâu về khách hàng tiềm năng của mình, đây là một lợi thế rất mạnh của công ty, có được từ các bên liên doanh.

- Ở phân khúc thị trường là các công ty có vốn đầu tư nước **ngoài** đến từ các nước trong khu vực, với kinh nghiệm phục vụ khách hàng công ty Bảo Hiểm Châu Á trong khu vực cộng với sự hiểu biết về văn hóa của nước đầu tư, công ty IAI có thể phục vụ khách hàng tại thị trường Việt Nam cũng tốt như dịch vụ họ nhận được tại quê nhà.

- Ở phân khúc khách hàng có quan hệ tín dụng với Ngân Hàng Công Thương, với sự hiểu biết khách hàng của mình, mạng lưới đại lý là bản thân các chi nhánh ngân hàng có thể nắm bắt nhanh nhất và phục vụ tốt nhất cho nhu cầu của khách hàng.

❖ **Sản phẩm:** Công ty IAI triển khai hầu hết các sản phẩm bảo hiểm phi nhân thọ, đáp ứng được nhu cầu bảo hiểm trọn gói của doanh nghiệp. Các sản phẩm công ty cung cấp bao gồm:

+ Bảo hiểm tài sản: bao gồm bảo hiểm cháy và các rủi ro đặc biệt, bảo hiểm mọi rủi ro tài sản;

+ Bảo hiểm kỹ thuật: bao gồm bảo hiểm mọi rủi ro xây dựng, mọi rủi ro trong lắp đặt;

+ Bảo hiểm hàng hải: bao gồm bảo hiểm hàng hóa vận chuyển nội địa, bảo hiểm hàng hóa xuất nhập khẩu;

+ Các sản phẩm khác như bảo hiểm xe cơ giới, bảo hiểm tai nạn con người và bảo hiểm sức khỏe.

❖ **Chất lượng dịch vụ:** Công ty xác định các dịch vụ bảo hiểm cung cấp là sản phẩm có chất lượng cao với phong cách phục vụ đến từ Singapore. Khi nhận bảo hiểm đối với bất kỳ rủi ro nào, công ty cũng tiến hành thẩm định rủi ro để từ đó có thể đưa ra các điều kiện điều khoản phù hợp và có đáp ứng sát với từng đơn vị rủi ro của khách hàng cũng như tư vấn thêm cho khách hàng về quản lý rủi ro tại doanh nghiệp. Đối với các rủi ro lớn và phức tạp, công ty đều thuê các công ty giám định độc lập tiến hành giám định rủi ro để cung cấp được những tư vấn chuyên nghiệp cho khách hàng.

_____ Chất lượng sản phẩm dịch vụ còn thể hiện ở khâu giải quyết bồi thường cho khách hàng khi có sự cố bảo hiểm xảy ra. Công tác giải quyết bồi thường diễn ra nhanh chóng và hợp lý. Đối với các tổn thất nhỏ đơn giản như các tổn thất về tai nạn lao động, hồ sơ bồi thường có thể được xử lý trong vòng 3 ngày, đối với các tổn thất về tài sản với giá trị nhỏ bằng 5% giá trị tài sản bảo hiểm, việc bồi thường có thể thực hiện mà không cần đánh giá lại giá trị tham gia bảo hiểm. Đối với các tổn thất lớn và phức tạp, công ty luôn sử dụng dịch vụ của công ty xử lý tổn thất chuyên nghiệp quốc tế như Crow ford, Cunning Ham, Mac Lorence ... để đảm bảo đem lại sự hài lòng và thỏa mãn cho khách hàng cũng

như đem lại cách giải quyết bồi thường một cách khách quan và công bằng nhất cho các bên..

❖ **Kênh Phân Phối:** Trong hoạt động kinh doanh bảo hiểm phi nhân thọ, sản phẩm được cung cấp đến khách hàng qua ba kênh phân phối chính: môi giới, đại lý và trực tiếp

- Môi giới: Công ty đã có quan hệ tốt với tất cả các công ty môi giới bảo hiểm nước ngoài đã có mặt tại Việt Nam như Gras Savoye, Aon, Marsh cũng như các môi giới nước ngoài tại các nước trong khu vực như Acclaim (Singapore), Siam Surety (Thái Lan), BIB (Malayisa) ... Khách hàng từ kênh phân phối này hầu như là các dịch vụ lớn, của khách hàng nước ngoài với rủi ro được quản lý tốt. Tuy nhiên, công ty chưa có dịch vụ nào thông qua các môi giới trong nước như Á Đông, Quốc Việt ... Do đó, công ty cần chú ý đến các công ty môi giới trong nước trong việc xây dựng chiến lược của mình;

- Đại lý: Một trong những thế mạnh của công ty chính là kênh phân phối thông qua ngân hàng (bankassurance). IAI là một trong hai liên doanh bảo hiểm đầu tiên với ngân hàng và triển khai kênh phân phối này trong ngành bảo hiểm phi nhân thọ. Mạng lưới đại lý của công ty chính là hệ thống hơn 100 chi nhánh Ngân Hàng Công Thương Việt Nam trên cả nước. Công ty có thể cung cấp dịch vụ bảo hiểm đến khách hàng trong thị trường mục tiêu của mình trên phạm vi cả nước. Tính đến thời điểm hiện nay, công ty đã có quan hệ đại lý chính thức với hơn 40 chi nhánh Ngân Hàng Công Thương trên cả nước và mạng lưới đại lý đang ngày càng mở rộng đến toàn bộ các chi nhánh ngân hàng.

_____ Ngoài ra công ty còn thiết lập quan hệ đại lý đến các ngân hàng nước ngoài từ các nước trong khu vực như ngân hàng Bangkok Bank của Thái Lan, ngân hàng Indovina bank của Malaysia, Ngân hàng Maybank của Malaysia ...

- **Kênh phân phối trực tiếp:** là các khách hàng có được do công ty trực tiếp liên hệ và cung cấp dịch vụ cho khách hàng, với đối tượng chính là các công ty có vốn đầu tư nước ngoài vừa và nhỏ.

❖ **Công tác xây dựng thương hiệu:** Công ty Bảo Hiểm Châu A- Ngân Hàng Công Thương là một sự kết hợp hoàn hảo giữa hai thương hiệu nổi tiếng: Công ty Bảo Hiểm Châu A- một thương hiệu hàng đầu trong thị trường bảo hiểm khu vực và Ngân Hàng Công Thương- một trong bốn ngân hàng hàng đầu tại Việt Nam. Đây thực sự là một lợi thế rất lớn của công ty khi tiếp cận thị trường Việt nam, đặc biệt là trong thị trường mục tiêu của mình.

Tuy có lợi thế về hai thương hiệu mạnh của công ty mẹ nhưng công ty vẫn chưa thật sự đầu tư vào việc xây dựng thương hiệu riêng trong thị trường bảo hiểm Việt Nam - thương hiệu IAI. Các công tác quảng cáo, đánh bóng hình ảnh ... được thực hiện manh mún, không đem lại hiệu quả cao

2.2.1.2 Công tác quản trị

❖ **Công tác ra quyết định:** Do là công ty liên doanh nên các quyết định lớn của công ty liên quan đến các chính sách, chiến lược đều phải đưa ra cuộc họp hội đồng quản trị. Ngoài ra, trong thành phần ban giám đốc, có Tổng Giám Đốc và Phó Tổng Giám Đốc thứ hai đại diện cho bên đối tác Singapore và Phó Tổng Giám Đốc thứ nhất lại đại diện cho đối tác Việt Nam, do đó trong ban giám đốc thường tốn nhiều thời gian bàn bạc thảo luận mới đi đến thống nhất quan điểm. Do đó việc đưa ra quyết định không kịp thời đáp ứng được nhu cầu thị trường

❖ **Cơ cấu tổ chức:** Cơ cấu tổ chức của công ty chưa thật sự hợp lý và khoa học. Các nhân viên marketing vừa phụ trách về môi giới, vừa phụ trách về đại lý và khách hàng trực tiếp, chưa có sự phân công theo hướng chuyên môn hóa thành từng phân khúc khách hàng. Hiện công ty chưa có cán bộ chuyên biệt

phụ trách marketing. Hiện nay, trưởng phòng nghiệp vụ vừa phụ trách về marketing, xét duyệt bảo hiểm và bồi thường, trong đó do đặc thù của ngành, công tác thiên về nghiệp vụ bảo hiểm như xét duyệt bảo hiểm, bồi thường tốn nhiều thời gian và thực hiện hàng ngày đối với từng vụ việc. Do đó, thời gian đầu tư vào việc suy nghĩ những chương trình marketing không có nhiều ..

_____ Hiện nay, công ty không có sự phân cấp phân quyền cho các marketing, bất cứ rủi ro nào dù lớn dù nhỏ cũng đều phải trình lên cho trưởng phòng, phó giám đốc và giám đốc xét duyệt, từ đó, các marketing không có được tự chủ trong việc đàm phán với khách hàng.

2.2.1.3 Tình hình tài chính và năng lực bảo hiểm

❖ **Tình hình tài chính:** Tình hình tài chính của công ty khá lành mạnh và trong sạch. Với đặc thù của ngành kinh doanh bảo hiểm, công ty phải luôn trích quỹ dự phòng nghiệp vụ theo quy định của Bộ tài chính. Bên cạnh đó, các **khoản** đầu tư của công ty trên 80% là những khoản đầu tư ngắn hạn. Do đó luôn đảm bảo tình hình tài chính lành mạnh, đáp ứng được nhu cầu về tiền mặt khi có tổn thất lớn.

❖ **Năng lực bảo hiểm:** Mặc dù với số vốn thấp hơn các công ty có mặt lâu năm trên thị trường nhưng nhờ có mối quan hệ tốt với các nhà tái bảo hiểm lớn trên thế giới như Munich Re, Toa Re, .. cùng các công ty trong nhóm công ty bảo hiểm Châu Á, nên khả năng nhận bảo hiểm của công ty khá cao. Đối với các rủi ro tốt như các khách sạn, tòa nhà ... công ty có khả năng tự động nhận được rủi ro đến 18 triệu USD. Đối với các rủi ro lớn hơn, công ty vẫn có thể thu xếp được với các hợp đồng tái tạm thời.

_____ Tuy nhiên so với các công ty lớn và lâu năm trên thị trường Việt Nam như Bảo Minh, Bảo Việt, khả năng bảo hiểm của công ty chưa thật sự cao và cạnh tranh tốt với các đối thủ này.

2.2.1.4 Công tác nhân sự

Tình hình nhân sự: Đội ngũ nhân viên nghiệp vụ đa số ở độ tuổi 24-35, năng động, được đào tạo với trình độ đại học và sau đại học. Tuy nhiên, các kiến thức nghiệp vụ bảo hiểm chưa được đào tạo chuyên sâu tại các trường đại học Việt nam, do đó, các nhân viên khi vào công ty đều cần một khoảng thời gian để được đào tạo nghiệp vụ.

❖ **Công tác huấn luyện, đào tạo:** được chú trọng cao, đặc biệt ở bộ phận nghiệp vụ. Mỗi nhân viên nghiệp vụ khi vào công ty, sau khi được đào tạo tại công ty, sẽ được tham dự các khóa đào tạo ngắn hạn ở các nước trong khu vực như Singapore, Indonesia và có điều kiện tìm hiểu, tham gia làm việc trực tiếp tại các công ty Bảo hiểm thuộc nhóm công ty Bảo hiểm Châu Á tại các nước trong khu vực. Sau đó là tham gia chương trình đào tạo từ xa nghiệp vụ bảo hiểm của Viện Bảo Hiểm Anh, Viện Bảo hiểm NewZealand và Uc. Đây là những khóa học nhằm nâng cao khả năng đánh giá rủi ro, khai thác bảo hiểm của nhân viên nghiệp vụ. Bên cạnh đó, hàng năm công ty cũng tổ chức những khóa học, mời các chuyên viên để nâng cao kiến thức và khả năng marketing của nhân viên thuộc bộ phận marketing.

❖ **Chính sách lương, thưởng:** Chính sách lương đối với nhân viên chưa thật sự khuyến khích **đông viên**. Đối với nhân viên ở bộ phận marketing, lương vẫn tính cố định, do đó không khuyến khích được nhân viên trong việc tìm kiếm khách hàng, đặc biệt ở tìm khách hàng qua kênh trực tiếp. Và do đó cũng không giữ chân được các nhân viên làm việc có kinh nghiệm cũng như thu hút cán bộ nghiệp vụ giỏi trên thị trường .

2.2.1.5 Hệ thống thông tin

_____ Công tác thông tin trong công ty chưa được chú trọng đúng mức, không được phân công cho cán bộ chuyên trách hoặc kiêm nhiệm.

❖ Việc trao đổi thông tin giữa các chi nhánh: việc trao đổi thông tin giữa trụ sở chính và các chi nhánh không được thực hiện và kiểm tra thường xuyên, dẫn đến việc có những thông tin các chi nhánh không nhận được kịp thời.

❖ Việc thu thập thông tin thị trường: do chưa chú trọng và phân công chuyên nghiệp nên việc thu thập thông tin thị trường chưa được thực hiện thường xuyên, công việc thu thập thông tin về dự án đầu tư mới chủ yếu do các marketing tự thu thập và xử lý nên hiệu quả chưa cao. Công ty cũng chưa tổ chức thu thập thông tin phản hồi từ khách hàng

❖ Việc công bố thông tin: Công ty hiện công bố thông tin trên website của công ty mẹ là Công Ty Bảo Hiểm Châu Á và Ngân Hàng Công Thương. Tuy nhiên công việc cập nhật thông tin không được thực hiện thường xuyên và thông tin còn nghèo nàn.

2.2.2 Ma trận các yếu tố bên trong (IFE)

_____ Từ các thông tin đã phân tích về môi trường bên trong của doanh nghiệp, ta xây dựng ma trận các yếu tố bên trong (IFE)

_____ Mức độ quan trọng của mỗi yếu tố được đánh giá dựa trên mức độ tác động của yếu tố đó đối với sự thành công của công ty. Xếp hạng từ 1 đến 4 cho từng yếu tố để đánh giá

Bảng 2-2: Ma trận các yếu tố bên trong (IFE)

TT	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Đội ngũ cán bộ nghiệp vụ năng động, được đào tạo tốt	0.09	4	0.36
2	Ban điều hành ra quyết định chậm	0.10	2	0.20
3	Khả năng nhận bảo hiểm cao	0.11	2	0.22
4	Sự hiểu biết khách hàng tiềm năng	0.11	4	0.44
5	Kênh phân phối qua ngân hàng mạnh	0.10	4	0.40
6	Chính sách lương thưởng chưa khuyến khích nhân viên	0.08	1	0.08
7	<u>Hoạt</u> động marketing chưa tốt	0.10	2	0.20
8	Hệ thống thông tin chưa hiệu quả	0.06	2	0.12
9	Lợi thế từ thương hiệu mạnh của hai công ty mẹ	0.10	3	0.30
10	Chất lượng dịch vụ tốt	0.09	3	0.27
11	Cơ cấu tổ chức chưa hợp lý	0.06	2	0.12
	Tổng Cộng :	1.00		2.71

Nguồn: tác giả tự tính dựa trên tham khảo ý kiến các chuyên gia trong ngành

_____ * Nhận xét: Qua phân tích ma trận các yếu tố bên trong, ta nhận thấy tổng số điểm đạt được là 2.71 trên mức trung bình là 2.50. Qua ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ trên, ta nhận thấy năng lực lõi của IAI chính là sự hiểu biết về khách hàng tiềm năng và tay nghề chuyên môn của IAI chính là hệ thống phân phối mạnh. Do đó, các chiến lược xây dựng cần phát huy năng lực lõi và tay nghề chuyên môn cùng các mặt mạnh của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, cần có các hướng khắc phục điểm yếu như cải thiện chính sách lương thưởng, thay đổi cơ cấu tổ chức, cải tiến hệ thống thông tin ...

2.3 Đánh giá ảnh hưởng của môi trường bên ngoài

2.3.1. Phân tích các yếu tố của môi trường vĩ mô

2.3.1.1 Ảnh hưởng của môi trường kinh tế

_____ Kinh tế Việt Nam đã và đang trên đà phát triển cao và ổn định, GDP bình quân tăng 7,3%/ năm trong thời gian 1990-2003, vốn đầu tư phát triển tăng cao và ngày càng chiếm tỷ trọng cao trong GDP, kim ngạch xuất khẩu tăng đều qua các năm, đầu tư trực tiếp nước **ngoài** tăng nhanh. Trong năm 2005, vốn đầu tư phát triển tăng 18,5% và chiếm 38,9% GDP cả nước, kim ngạch xuất nhập khẩu tăng 21,6%, đầu tư trực tiếp nước ngoài tăng 25%. Đặc biệt là đầu tư từ các nước ASEAN tính đến thời điểm tháng 8 năm 2005, đạt 10,7 tỷ USD (theo số liệu từ MPI). **Ngoài** ra, các tỉnh thành hiện nay đều có các chính sách ưu đãi, kêu gọi đầu tư, phát triển các khu công nghiệp, khu sản xuất tập trung. Tình hình kinh tế sẽ phát triển, tình hình thu hút đầu tư hứa hẹn sẽ tăng trưởng tốt hơn nữa khi Việt Nam gia nhập WTO **trong thời gian tới**. Đây là một trong những yếu tố thuận lợi cho sự phát triển của thị trường bảo hiểm phi nhân thọ nói chung và công ty IAI nói riêng.

_____ Bên cạnh đó, tốc độ dư nợ tín dụng của các ngân hàng thương mại tăng cao và dư nợ của Ngân hàng Công Thương Việt Nam cũng không nằm **ngoài** sự tăng trưởng này. Hiện nay thị phần dư nợ tín dụng của Ngân Hàng Công Thương chiếm 22% thị phần dư nợ tín dụng cả nước. Đây là cơ hội tốt cho kênh phân phối bảo hiểm qua ngân hàng của công ty.

2.3.1.2 Ảnh hưởng luật pháp, chính phủ và chính trị

Môi trường luật pháp Việt Nam đang dần dần **hoàn** thiện về khung pháp lý cho **hoạt** động của thị trường: Luật kinh doanh bảo hiểm ra đời và có hiệu lực từ 01/04/2001 **cùng** các văn bản hướng dẫn thi hành; Chiến lược phát triển thị trường bảo hiểm Việt Nam từ năm 2003 – 2010 được Chính phủ phê duyệt; Nghị

định 118 ngày 13/10/2003 và Thông tư 35/BTC về xử phạt hành chính trong lĩnh vực kinh doanh bảo hiểm, Nghị định về Bảo hiểm Cháy bắt buộc đối với một số ngành nghề có nguy cơ rủi ro cao đang được xem xét thông qua. Sau khi thông qua, thị trường bảo hiểm, đặc biệt bảo hiểm phi nhân thọ sẽ có những bước phát triển đáng kể.

Ngoài ra các Bộ Luật liên quan cũng đã và đang được xem xét đưa ra, tạo điều kiện thuận lợi cho ngành bảo hiểm phát triển. Có thể kể đến như Luật Đầu tư và Luật Doanh Nghiệp có hiệu lực từ ngày 1.7.2006 đều quy định các doanh nghiệp phải mua bảo hiểm theo quy định của pháp luật. Đây là những cơ sở để phát triển thị trường bảo hiểm phi nhân thọ.

Theo lộ trình Hiệp Định Thương Mại Việt Mỹ, Việt Nam sẽ mở cửa hoàn toàn thị trường Bảo Hiểm vào năm 2006. Điều này vừa đem lại thách thức và cơ hội cho Công Ty. Một mặt, Công ty sẽ được bình đẳng với các doanh nghiệp trong nước, hiện nay và trong những năm qua, với cơ chế bảo hộ các doanh nghiệp trong nước, các doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ chỉ được phép khai thác ở những phân khúc thị trường nhất định, liên quan đến khách hàng nước **ngoài** có cùng nước đầu tư. Mặt khác, thị trường bảo hiểm sẽ mở cửa với nhiều doanh nghiệp lớn, tập đoàn bảo hiểm đến từ **Mỹ**, thị trường cạnh tranh khắc nghiệt hơn.

2.3.1.3 Ảnh hưởng văn hóa, xã hội

❖ **Ý thức tham gia bảo hiểm:** Ý thức sử dụng dịch vụ bảo hiểm như một trong những biện pháp an toàn về tài chính ở các doanh nhân Việt Nam không cao. Trong khi các doanh nhân châu Âu, việc mua bảo hiểm là một trong những công việc đầu tiên quan trọng và luôn được Tổng Giám Đốc, Phó Tổng Giám Đốc hoặc các giám đốc tài chính đảm nhiệm và quan tâm ngay từ khi xây dựng nhà máy. Tại các doanh nghiệp Việt Nam, việc mua bảo hiểm phần lớn

được thực hiện khi bị ép buộc bởi ngân hàng cho vay hoặc pháp luật, khi mua bảo hiểm không quan tâm đến các điều kiện điều khoản bảo hiểm. Do đó, việc giải quyết bồi thường khi xảy ra tổn thất rất khó khăn.

❖ **Ý thức về quản trị rủi ro:** Ngoài ra, công tác quản trị rủi ro tại các doanh nghiệp Việt Nam không được chú trọng đúng mức, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Các thiết bị phục vụ cho công tác phòng chữa cháy tối thiểu tại doanh nghiệp thường được cho rằng không cần thiết và rủi ro khó có khả năng xảy ra tại bản thân doanh nghiệp. Do đó, khả năng hợp tác cùng doanh nghiệp bảo hiểm trong việc phòng ngừa hạn chế tổn thất rất khó khăn.

❖ **Tình hình thị trường lao động cung cấp cho ngành:** Hiện nay tại Việt Nam chỉ có trường đại học kinh tế đào tạo sinh viên ngành bảo hiểm, tuy nhiên kiến thức đào tạo cũng không đáp ứng thực tế nhu cầu của ngành. Ngành bảo hiểm phi nhân thọ hiện nay đang thiếu hụt nhân viên nghiệp vụ giỏi, đặc biệt trong tình hình ngày càng có nhiều công ty bảo hiểm mới tham gia thị trường. Vì thế, nhân viên có kinh nghiệm thường bị lôi kéo giữa các công ty trên thị trường và thực tế, các doanh nghiệp đã không giữ được nhân viên sau khi phải bỏ ra chi phí rất cao cho việc đào tạo.

2.3.1.4 Ảnh hưởng của môi trường tự nhiên

_____ Một trong những rủi ro quan trọng mà các doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ chấp nhận bảo hiểm là rủi ro thiên tai. Theo dự báo và xu hướng ảnh hưởng, các năm tới thiên tai sẽ ảnh hưởng lớn đến mỗi quốc gia, theo xu hướng ngày càng xấu. Điều này sẽ tác động lớn đến các doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ, các nhà tái trên thế giới sẽ có khuynh hướng thắt chặt hơn các điều kiện điều khoản liên quan đến rủi ro, các mức miễn bồi thường liên quan đến thiên tai sẽ tăng cao.

2.3.2 Ảnh hưởng của môi trường vi mô

2.3.2.1 Đối thủ cạnh tranh

❖ Tình hình phát triển của ngành:

Thị trường bảo hiểm Việt Nam **hoạt** động ngày càng sôi động, nhận nhịp với tốc độ tăng trưởng khá cao, năm 2004 tăng 20,21%, năm 2005 8,66%. Riêng tốc độ tăng trưởng của thị trường bảo hiểm phi nhân thọ tăng bình quân trên 20% / năm. Thị trường bảo hiểm Việt Nam nói chung và thị trường bảo hiểm phi nhân thọ nói riêng được đánh giá là đang trong giai **đoạn** khởi đầu đầy tiềm năng. Do đó, khi chính phủ mở cửa thị trường bảo hiểm **hoàn toàn**, ngày càng có nhiều doanh nghiệp bảo hiểm được thành lập và tham gia thị trường bảo hiểm Việt Nam.

Bảng 2-3: Tổng phí bảo hiểm phi nhân thọ 2000-2005 (Tỷ đồng)

Các Chỉ Tiêu	Năm					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
BH phi NT (tỷ đồng)	1.786	2.162	3.153	3.976	4.764	5.447
Tốc độ tăng trưởng (%)		21%	45%	26%	20%	14,3%

Nguồn : Hiệp hội bảo hiểm Việt Nam

Hiện nay, thị trường bảo hiểm phi nhân thọ Việt Nam đã có sự tham gia của 16 công ty, trong đó có 3 DN 100% vốn đầu tư nước **ngoài**, 5 công ty liên doanh và 8 công ty trong nước, cùng với 5 công ty môi giới, trong đó có 3 công ty môi giới nước **ngoài** là những tập đoàn đa quốc gia trên thế giới: Marsh, AON, Gras Savoye Willis. Cuối năm 2005 vừa qua, 1 tập đoàn bảo hiểm lớn của Mỹ là AIG cũng đã được cấp giấy phép kinh doanh (Phụ lục 3)

Các công ty mới gia nhập thị trường cùng các công ty đã có mặt từ lâu trên thị trường cùng nhau khai thác thị trường đầy tiềm năng. Sự cạnh tranh trên thị trường hiện nay nhiều khi mang tính gay gắt. Có những biện pháp cạnh tranh

không lành mạnh đã diễn ra như tình trạng giảm phí đến mức khó thu xếp được các hợp đồng tái bảo hiểm hoặc tái bảo hiểm cho các công ty nhận tái không đúng tiêu chuẩn của Bộ tài Chính đưa ra là phải xếp hạng BB trở lên, chi hoa hồng cho khách hàng trái với quy định của Bộ Tài Chính...

❖ **Các đối thủ cạnh tranh:**

_____ Tuy có nhiều doanh nghiệp trên thị trường, hiện nay chiếm phần lớn thị phần vẫn là các doanh nghiệp trong nước như Bảo Minh, Bảo Việt, PV, PJICO... Các doanh nghiệp trong nước chiếm trên 90% thị phần. Không tới 10% thị phần còn lại được san sẻ cho 5 doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. (Phụ lục 4). Các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài đều có thị trường mục tiêu riêng của mình và phân khúc thị trường của họ tương đối hẹp, hầu như chỉ phục vụ bộ phận các doanh nghiệp có vốn đầu tư đến từ nước mình đầu tư, như Công ty VIA, UIC chủ yếu phục vụ các khách hàng là các doanh nghiệp có vốn đầu tư từ Nhật Bản, Công ty Samsung Vina phục vụ các doanh nghiệp đến từ Hàn Quốc, QBE phục vụ chủ yếu các nước châu Âu, Mỹ ...

_____ So với các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài khác, IAI có thị trường mục tiêu rộng hơn, bên cạnh đối tượng doanh nghiệp có vốn đầu tư từ các nước trong khu vực ASEAN, một đối tượng khác là các doanh nghiệp Việt Nam có quan hệ tín dụng với Ngân Hàng Công Thương. Xem xét ở góc độ thị trường mục tiêu này, đối thủ cạnh tranh chính của IAI là các công ty bảo hiểm trong nước mà mạnh nhất là Bảo Minh, Bảo Việt.

_____ Bên cạnh đối thủ cạnh tranh là các công ty bảo hiểm, các công ty môi giới cũng là các đối thủ cạnh tranh của công ty bảo hiểm khi tiếp cận khách hàng. Nhưng mặt khác, môi giới cũng chính là khách hàng, được xem như kênh phân phối của doanh nghiệp. Khách hàng của công ty môi giới cũng có thể trở thành khách hàng của công ty. Hơn nữa, theo tập quán của thị trường bảo hiểm phi

nhân thọ, khi khách hàng đã làm việc với công ty môi giới thì công ty bảo hiểm không cạnh tranh trực tiếp với công ty môi giới giành lại khách hàng mà quay sang làm việc với công ty môi giới, hòng nhận được dịch vụ từ môi giới, lúc này môi giới trở thành khách hàng, được xem như khách hàng sĩ của công ty bảo hiểm. Do đó, ở đây ta không xem xét công ty môi giới dưới góc độ đối thủ cạnh tranh .

2.3.2.2 Khách hàng

_____ Khách hàng chính là xương sống của doanh nghiệp bảo hiểm và khách hàng trung thành chính là tài sản lớn nhất của doanh nghiệp. Khách hàng của công ty IAI là khách hàng có vay vốn từ Ngân Hàng Công Thương, những khách hàng trung thành của Ngân Hàng Công Thương. Do đó, khả năng thay đổi nhà cung cấp dịch vụ bảo hiểm của đối tượng khách hàng này không cao. Với đối tượng khách hàng này, công ty có ưu thế hơn. Tuy nhiên ở đối tượng khách hàng này, các sản phẩm bảo hiểm tham gia thường là sản phẩm đơn lẻ như bảo hiểm tài sản, hoặc bảo hiểm hàng hóa xuất nhập khẩu, hoặc bảo hiểm xây dựng, thường là những sản phẩm theo yêu cầu của ngân hàng cho vay, không tham gia trọn gói các sản phẩm phục vụ cho doanh nghiệp.

_____ Tuy nhiên, với các đối tượng khách hàng khác, công ty kém ưu thế hơn vì hiện nay thị trường bảo hiểm phi nhân thọ đang cạnh tranh rất khốc liệt với sự tham gia của ngày càng nhiều công ty bảo hiểm cũng như công ty môi giới bảo hiểm; sản phẩm bảo hiểm phi nhân thọ là các sản phẩm tiêu chuẩn, không có sự khác biệt giữa các đối thủ cạnh tranh; khách hàng ngày càng có nhiều thông tin hơn về sản phẩm từ các đối thủ cạnh tranh trong ngành ... Hàng năm, khách hàng đều xem xét lại hợp đồng bảo hiểm và tổ chức đấu thầu thu thập báo giá từ thị trường.

2.3.2.3 Nhà cung cấp

_____ Nhà cung cấp của doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ chủ yếu là những nhà tái bảo hiểm chuyên nghiệp, cung cấp khả năng nhận rủi ro và chia sẻ rủi ro với doanh nghiệp bảo hiểm. Ngoài ra, các công ty bảo hiểm phi nhân thọ chuyên kinh doanh bảo hiểm gốc đều có bộ phận kinh doanh tái bảo hiểm, do đó, một mặt họ là đối thủ cạnh tranh, mặt khác các đối thủ này cũng chính là nhà cung cấp của nhau đối các các rủi ro lớn.

_____ Trong mối quan hệ với các nhà tái bảo hiểm chuyên nghiệp, doanh nghiệp bảo hiểm luôn ở vị thế thấp hơn, vì bản thân các nhà tái là những người có vị trí ưu thế và chủ động trong việc xét nhận các rủi ro cùng các điều kiện điều **khoản** bảo hiểm. Một khi tình hình tổn thất xảy ra cao, các nhà tái thắt chặt các điều kiện điều **khoản**, các doanh nghiệp bảo hiểm phải tuân theo và áp dụng với khách hàng của mình.

2.3.3 Ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE)

_____ Dựa trên tầm quan trọng của mỗi yếu tố đối với sự thành công trong ngành để đánh giá mức độ quan trọng của mỗi yếu tố và dựa vào cách thức mà công ty phản ứng lại với các yếu tố này, ta xây dựng ma trận các yếu tố bên ngoài như sau:

Bảng 2-4: Ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE) của Công Ty IAI

TT	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Đầu tư nước ngoài tăng cao	0.09	4	0.36
2	Tổng đầu tư trong nước tăng mạnh, các khu chế xuất, khu công nghiệp ngày càng được mở rộng	0.10	2	0.20

3	Dư nợ tín dụng của Ngân Hàng Công Thương tăng và ổn định	0.12	4	0.48
4	Tiềm năng thị trường bảo hiểm Việt Nam chưa được khai thác hết	0.12	3	0.36
5	Bảo hiểm cháy bắt buộc đang được xem xét thông qua	0.11	3	0.33
6	Thị trường lao động thiếu hụt	0.09	1	0.09
7	Khung pháp lý đang được hoàn thiện dần	0.11	2	0.22
8	Kết thúc việc bảo hộ đối với doanh nghiệp bảo hiểm trong nước	0.12	3	0.36
9	Ý thức tham gia bảo hiểm của doanh nghiệp Việt Nam chưa cao	0.07	2	0.14
10	Thị trường bảo hiểm ngày càng cạnh tranh	0.07	3	0.21
	Tổng Cộng	1.00		2.62

Nguồn: tác giả tự tính dựa trên tham khảo ý kiến các chuyên gia trong ngành

Qua phân tích ở ma trận EFE, ta thấy công ty đã tận dụng được các cơ hội từ môi trường bên ngoài như đầu tư nước ngoài tăng cao, dư nợ tín dụng của Ngân Hàng Công Thương tăng cao và ổn định, thị trường cạnh tranh hơn, công ty phản ứng chưa tốt với các cơ hội như thị trường tiềm năng còn bỏ ngỏ, bảo hiểm cháy bắt buộc đang được xem xét thông qua... Tính **tổng** số điểm quan trọng của IAI là **2.62** điểm, trên mức trung bình, điều này cho thấy IAI đã ứng phó khá hiệu quả đối với những nhân tố bên **ngoài**.

2.3.4 Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Ma trận hình ảnh cạnh tranh được xác lập với đối thủ cạnh tranh chính là Bảo Minh và Bảo Việt, hai đại diện của khối doanh nghiệp bảo hiểm trong nước và được thiết lập trên tiêu chí, xếp theo mức độ quan trọng của các yếu tố đối doanh nghiệp bảo hiểm...

Bảng 2-5 : Ma trận hình ảnh cạnh tranh của công ty IAI

TT	Các yếu tố thành công	Mức độ quan trọng	IAI		B.VIỆT		B. MINH	
			Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng
1	Uy tín thương hiệu	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48
2	Kênh phân phối qua ngân hàng	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33
3	Khả năng nhận bảo hiểm	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44
4	Khả năng tiếp cận khách hàng ở thị trường mục tiêu của IAI	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24
5	Khả năng tài chính	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32
6	Khả năng hiểu biết khách hàng tiềm năng	0.13	4	0.42	3	0.39	3	0.39
7	Chất lượng dịch vụ bảo hiểm	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44
8	Nghiên cứu & phát triển sản phẩm mới	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
9	Khả năng đánh giá rủi ro	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27
10	Chính sách marketing	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27
	Tổng Cộng			2.66		3.00		3.5

Nguồn: tác giả tự tính dựa trên tham khảo ý kiến các chuyên gia trong ngành

Nhận xét : Qua phân tích ma trận hình ảnh cạnh tranh, chúng ta có thể xếp hạng đối thủ cạnh tranh như sau: Công ty Bảo Việt đứng vị trí thứ nhất, sau đó đến công ty Bảo Minh rồi mới đến Công ty IAI. Tổng số điểm quan trọng của Bảo Việt là 3.50, của Bảo Minh là 3.00 cho thấy hai công ty trên đã ứng phó rất hiệu quả đối với các yếu tố bên trong lẫn bên **ngoài** và là đối thủ cạnh tranh rất

ạnh trên thị trường. Do đó, trong quá trình xây dựng chiến lược, công ty cần xem xét tới việc tránh những điểm mạnh của đối thủ cạnh tranh, hoàn thiện những điểm yếu của mình.

Qua đánh giá phân tích tình hình hoạt động của công ty IAI cùng các yếu tố của môi trường bên trong, ta nhận thấy công ty IAI có điểm mạnh là sự hiểu biết khách hàng tiềm năng; kênh phân phối qua ngân hàng mạnh; lợi thế từ thương hiệu mạnh của hai công ty mẹ; chất lượng dịch vụ tốt. Bên cạnh đó, điểm yếu của công ty chính là khả năng ra quyết định của ban điều hành chậm, khả năng nhân bảo hiểm so với đối thủ cạnh tranh chính là Bảo Minh, Bảo Việt chưa cao, hoạt động marketing chưa tốt, cơ cấu tổ chức chưa hợp lý; hệ thống thông tin chưa hiệu quả. Ngoài ra, từ việc đánh giá môi trường vĩ mô và vi mô của công ty, ta nhận thấy cơ hội của công ty rất nhiều như đầu tư nước ngoài tăng cao; đầu tư trong nước tăng mạnh; dư nợ tín dụng của Ngân hàng Công thương cao và ổn định; kết thúc việc bảo hộ đối với doanh nghiệp trong nước... Bên cạnh đó, đe dọa từ môi trường chính là thị trường lao động thiếu hụt; ý thức tham gia bảo hiểm của doanh nghiệp Việt Nam chưa cao; thị trường bảo hiểm ngày càng cạnh tranh .. Từ các thông tin trên, tác giả đã xây dựng được các ma trận IFE, EFE, ma trận hình ảnh cạnh tranh. Đây là những công cụ cung cấp thông tin cần thiết làm cơ sở cho việc xây dựng chiến lược kinh doanh của công ty đến năm 2010, sẽ được trình bày ở chương ba.

Chương 3

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC **KINH DOANH** CỦA CÔNG TY IAI ĐẾN NĂM 2010

3.1 Quan điểm, mục tiêu

3.1.1 Quan điểm

3.1.1.1 Quan điểm của Chính Phủ trong việc định hướng chiến lược cho thị trường bảo hiểm Việt Nam đến năm 2010

_____ Cùng với sự mở rộng kinh tế thị trường, thu hút đầu tư nước ngoài, phát triển xã hội, Chính phủ cũng đã rất quan tâm và đánh giá cao đến việc phát triển thị trường bảo hiểm một cách toàn diện, lãnh mạnh nhằm đáp ứng được nhu cầu bảo hiểm cơ bản của nền kinh tế và dân cư và cũng khẳng định rằng việc phát triển ngành bảo hiểm tất yếu phải cùng đồng hành với sự phát triển nền kinh tế-xã hội.

_____ Với việc phê duyệt quyết định số 175/2003/QĐ-TTg ngày 29/8/2003 về chiến lược phát triển thị trường bảo hiểm Việt Nam năm 2003 -2010, chính phủ đã thể hiện rõ quan điểm mở cửa, hội nhập thị trường với lộ trình mở cửa tuân theo cam kết đã ký trong hiệp Định thương mại Việt - Mỹ. Theo đó, Việt Nam sẽ mở cửa thị trường bảo hiểm để các công ty có vốn từ Hoa Kỳ gia nhập thị trường. Về giới hạn đối xử quốc gia cũng nêu rõ không hạn chế với dịch vụ cung cấp qua biên giới, sử dụng ở nước **ngoài**.

3.1.1.2 Quan điểm của doanh nghiệp khi xây dựng chiến lược kinh doanh đến năm 2010

_____ Là một doanh nghiệp nước ngoài **hoạt** động tại thị trường Việt Nam, công ty xây dựng chiến lược không nằm ngoài định hướng chiến lược phát triển ngành

của Chính Phủ. Theo đó, quan điểm của công ty xây dựng chiến lược kinh doanh nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu bảo hiểm của các nhà đầu tư nước ngoài đến từ các nước trong khu vực; cung cấp tốt nhất sự đảm bảo về mặt tài chính đối với hoạt động cho vay và cầm cố của Ngân Hàng Công Thương thông qua việc cung cấp các sản phẩm bảo hiểm cho các tài sản thế chấp qua ngân hàng; đem đến cho thị trường bảo hiểm phi nhân thọ Việt Nam những kinh nghiệm tiên tiến của thị trường Singapore và quốc tế.

3.2.2 Mục tiêu

3.2.2.1 Cơ sở xây dựng mục tiêu

❖ Dự báo tình hình phát triển thị trường bảo hiểm phi nhân thọ đến năm 2010

Thị trường bảo hiểm Việt Nam được đánh giá là đầy tiềm năng, thị trường được dự báo là sẽ tiếp tục phát triển nhanh và hiệu quả với đầy đủ các yếu tố của thị trường. Dự báo số lượng doanh nghiệp bảo hiểm sẽ tiếp tục tăng lên, doanh thu phí bảo hiểm sẽ tăng từ 2% / GDP vào năm 2004 lên 4-5% GDP vào năm 2010. Mức tăng trưởng bình quân của thị trường bảo hiểm phi nhân thọ 18-20%/ năm. Cơ sở của dự báo này chính là chiến lược phát triển kinh tế xã hội 2001-2010, theo đó GDP năm 2010 được tăng lên ít nhất gấp đôi năm 2000, GDP/ người đạt 1000USD/ người/năm vào năm 2010, tốc độ tăng GDP bình quân 7%-8% qua các năm, tích lũy nội bộ nền kinh tế đạt 30% GDP, và số liệu về mức tăng trưởng thị trường bảo hiểm phi nhân thọ trong những năm qua như thể hiện ở bảng 2-3. Phí bảo hiểm phi nhân thọ trong những năm tới được các chuyên gia dự báo tăng trưởng như ở bảng 3-1 sau:

Bảng 3-1: Dự báo số liệu tăng trưởng phí bảo hiểm của thị trường 2006-2010

Các Chỉ Tiêu	Năm				
	2006	2007	2008	2009	2010
BH phi NT (tỷ đồng)	6.642	7.970	9.405	11.097	13.095
Tốc độ tăng trưởng (%)	20%	20%	18%	18%	18%

Nguồn : Hiệp hội bảo hiểm Việt nam

❖ Khả năng hiện có và cơ hội phát triển của IAI

_____ Công ty luôn nhận được sự hỗ trợ của các bên đối tác liên doanh, đặc biệt là Ngân Hàng Công Thương Việt Nam để có thể khai thác tốt phân khúc thị trường này, phân khúc thị trường đang là khách hàng của các công ty trong nước. Bên cạnh đó, các công ty nằm trong nhóm bảo hiểm Châu Á của các nước trong khu vực cũng đã hỗ trợ và hợp tác rất tốt, bên cạnh việc giới thiệu khách hàng còn hỗ trợ trong công tác đào tạo, nhận tái bảo hiểm ...

_____ Sau gần 3 năm **hoạt** động tại thị trường Việt nam, công ty đã dần dần gây dựng được lòng tin của khách hàng vào dịch vụ công ty cung cấp, với số lượng khách hàng ngày càng tăng trong danh mục khách hàng của công ty.

_____ Cũng qua thời gian **hoạt** động, nhân viên trong công ty đã hiểu rõ về văn hóa công ty, đã xây dựng được những mối quan hệ tốt với các đối tác và khách hàng. Bên cạnh đó, Công ty cũng tuyển dụng và đào tạo được đội ngũ cán bộ có chuyên môn cao về trình độ nghiệp vụ. Đây chính là những tiền đề, những cơ sở để công ty có thể xây dựng mục tiêu của mình trong những năm tới.

3.2.2.2 Mục Tiêu của IAI đến năm 2010

❖ Mục tiêu dài hạn

- Xây dựng IAI thành thương hiệu mạnh trong ngành bảo hiểm phi nhân thọ tại Việt Nam;

- Xây dựng được các lợi thế cạnh tranh mang tính lâu bền: chất lượng dịch vụ, hệ thống phân phối mạnh;

- Cung cấp sự đảm bảo tài chính đối với toàn bộ hoạt động cho vay / cầm cố của Ngân Hàng Công Thương.

❖ Mục tiêu cụ thể:

- Tốc độ tăng trưởng bình quân hàng năm 40-50% / năm;

- Nâng cao thị phần của công ty trên thị trường, đạt 3% vào năm 2010 và doanh thu phí bảo hiểm gốc đạt 10 triệu USD năm 2010;

- Cung cấp sản phẩm đến cho tất cả các khách hàng của Ngân Hàng Công Thương, mở rộng mạng lưới đại lý đến tất cả các chi nhánh Ngân Hàng Công Thương trên cả nước;

- Phát triển thêm chi nhánh ở khu vực Đồng Bằng sông Cửu Long, và các phòng giao dịch tại một số thành phố công nghiệp lớn như Biên Hòa, Bình Dương ..

3.2 Xây dựng các chiến lược

3.2.1 Xây dựng các phương án chiến lược

3.2.1.1 Ma trận SWOT

Từ các thông tin đã phân tích ở trên cùng các thông tin từ ma trận IFE, EFE, ta xây dựng ma trận SWOT và kết hợp các chiến lược có thể lựa chọn như sau:

Bảng 3-2: Ma trận SWOT của công ty IAI

<p>Ma Trận SWOT</p>	<p>Các Cơ Hội (O) O1: Đầu tư nước <u>ngoài</u> tăng cao O2: Tổng đầu tư trong nước tăng cao O3: Dự nợ tín dụng của NHCT cao O4: Tiềm năng thị trường chưa được khai thác hết O5: Bảo hiểm cháy bắt buộc đang được xem xét thông qua O6: Khung pháp lý đang hoàn thiện dần O7: Kết thúc bảo hộ với doanh nghiệp trong nước</p>	<p>Các đe dọa (T) T1: Thị trường lao động thiếu hụt T2: Ý thức tham gia bảo hiểm của doanh nghiệp Việt Nam chưa cao T3: Thị trường cạnh tranh gay gắt T4: Thiên tai thường xuyên</p>
<p>Các điểm mạnh (S) S1: Đội ngũ cán bộ có năng lực S2: Sự hiểu biết khách hàng tiềm năng S3: Kênh phân phối qua ngân hàng mạnh S5: Thương hiệu mạnh từ công ty mẹ S6: Chất lượng dịch vụ cao</p>	<p>Các chiến lược S-O S1, S2, S3, S5, S6 + O1, O2, O3: Tìm kiếm thị phần tăng lên bằng cách tăng cường khai thác thị trường mục tiêu => Chiến lược thâm nhập thị trường S1, S3, S4, S6 + O1, O2, O4, O5, O6: Mở rộng khai thác sang đối tượng khách hàng khác ngoài thị trường mục tiêu hiện tại => Chiến lược phát triển thị trường S1, S2, S5 + O1, O2, O4, O7: Công ty có thể thành lập các chi nhánh, văn phòng ở các thành phố công nghiệp để có thể tiếp cận và khai thác được tốt hơn thị trường => Chiến lược kết hợp về phía trước</p>	<p>Các chiến lược S-T S1, S2, S3+T2: Tăng cường công tác marketing để thâm nhập thị trường => Chiến lược thâm nhập thị trường S1, S2, S5 + T3: Phát triển các sản phẩm phù hợp với thị trường mục tiêu, và tạo lợi thế cạnh tranh so với đối thủ => Phát triển sản phẩm</p>

Các điểm yếu (W)	Các chiến lược W-O	Các chiến lược W-T
<p>W1: Ra quyết định chậm</p> <p>W2: Chính sách lương thưởng chưa khuyến khích</p> <p>W3: Khả năng nhận bảo hiểm chưa cao</p> <p>W4: Hoạt động marketing</p> <p>W5: Hệ thống thông tin yếu</p> <p>W6: Cơ cấu tổ chức chưa hợp lý</p>	<p>W4 + O1, O2, O3: Tăng cường công tác marketing để thâm nhập và khai thác hết thị trường mục tiêu => Chiến lược thâm nhập thị trường</p> <p>W4, W5 + O1, O2, O3, O4, O5: cải tiến hệ thống thông tin, thay đổi cơ cấu để phát triển => Chiến lược chính đốn để phát triển</p> <p>W3 + O1, O2, O3, O4, O5: Tăng cường liên kết với các công ty khác để đồng bảo hiểm, nhận được các rủi ro lớn => Chiến lược kết hợp hàng ngang</p>	<p>W2+T1: cải thiện chính sách lương thưởng để thu hút lao động => Chiến lược chính đốn để phát triển</p> <p>W3 + T3: Tăng cường liên kết với các công ty khác để đồng bảo hiểm, nhận được các rủi ro lớn => Chiến lược kết hợp hàng ngang</p>

3.2.1.2 Ma trận các chiến lược chính

Từ mô hình ma trận ở bảng 3-1, kết hợp việc phân tích thị trường bảo hiểm cũng như vị thế cạnh tranh của công ty, ta có thể rút ra kết luận Công ty IAI đang nằm ở góc tư II, do thị trường của ngành đang tăng trưởng nhanh (tăng trưởng bình quân trên 20% / năm), công ty có vị thế cạnh tranh không thuộc **loại** mạnh trên thị trường. Như vậy, ta có thể lựa chọn các chiến lược: *phát triển thị trường, xâm nhập thị trường, phát triển sản phẩm, kết hợp theo chiều ngang, loại bỏ, thanh lý*. Trừ chiến lược thanh lý, 5 chiến lược còn lại đều được đề xuất ở ma trận SWOT. Sự trùng hợp giữa ma trận SWOT và ma trận chiến lược chính cho thấy các chiến lược đã đề xuất là hợp lý, thích hợp để xem xét và lựa chọn.

Hình 3-1: Ma trận các chiến lược chính

VỊ TRÍ CẠNH TRANH YẾU	SỰ TĂNG TRƯỞNG NHANH CHÓNG CỦA THỊ TRƯỜNG		VỊ TRÍ CẠNH TRANH MẠNH
	Góc tư II	Góc tư I	
	1. Phát triển thị trường 2. Thâm nhập thị trường 3. Phát triển sản phẩm 4. Kết hợp theo chiều ngang 5. Loại bỏ 6. Thanh lý	1. Phát triển thị trường 2. Thâm nhập thị trường 3. Phát triển sản phẩm 4. Kết hợp về phía trước 5. Kết hợp về phía sau 6. Kết hợp theo chiều ngang 7. Đa dạng hóa tập trung	
	Góc tư III	Góc tư IV	
	SỰ TĂNG TRƯỞNG CHẬM CHẠP CỦA THỊ TRƯỜNG		

3.2.2 Phân tích các chiến lược đề xuất

3.2.2.1 Nhóm chiến lược S-O

*** Chiến lược thâm nhập thị trường:** để tăng sức cạnh tranh và thị phần trong khi những đối thủ cạnh tranh chính trên thị trường như Bảo Minh, Bảo Việt có ưu thế và nhiều điểm mạnh hơn, công ty cần dựa vào các điểm mạnh của công ty là sự hiểu biết khách hàng tiềm năng, hệ thống phân phối mạnh, chất lượng dịch vụ cao, lợi thế từ thương hiệu mạnh của công ty mẹ để tăng cường khai thác thị trường mục tiêu nhằm tận dụng được các cơ hội từ môi trường bên

ngoài như đầu tư nước ngoài tăng cao, dư nợ tín dụng của Ngân Hàng Công Thương tăng cao và ổn định.

*** Chiến lược phát triển thị trường:** Trong khi tiềm năng thị trường còn bỏ ngỏ và việc bảo hộ đối với doanh nghiệp trong nước kết thúc khi Việt Nam gia nhập WTO, dựa vào điểm mạnh của công ty là đội ngũ cán bộ nghiệp vụ năng động, cùng thương hiệu mạnh của Ngân Hàng Công Thương, bên cạnh phân khúc thị trường hiện tại, Công ty có thể phát triển thị trường sang phân khúc thị trường là các doanh nghiệp Việt Nam thuộc đối tượng công ty vừa và nhỏ

*** Chiến lược kết hợp về phía trước:** Với sự hiểu biết khách hàng và sự năng động của đội ngũ cán bộ, công ty có thể triển khai chiến lược kết hợp về phía trước để có thể tiếp cận tốt hơn các khách hàng tiềm năng. Đó là mở các chi nhánh, văn phòng tại các thành phố công nghiệp lớn để dễ dàng liên hệ khách hàng và nắm bắt tốt hơn nhu cầu khách hàng.

3.2.2.2 Nhóm chiến lược S-T

*** Chiến lược thâm nhập thị trường:** Khi ý thức của các doanh nghiệp Việt Nam trong việc tham gia bảo hiểm chưa cao, công ty cần dựa vào điểm mạnh của mình là đội ngũ cán bộ giỏi, sự hiểu biết khách hàng cùng hệ thống phân phối qua ngân hàng để có thể đem đến cho khách hàng sự hiểu biết tin tưởng vào dịch vụ bảo hiểm, đặc biệt là khách hàng thuộc phân khúc thị trường là khách hàng của Ngân Hàng Công Thương, để từ đó khai thác tối đa phân khúc thị trường này

*** Chiến lược phát triển sản phẩm:** Với thị trường cạnh tranh gay gắt, công ty cần dựa vào đội ngũ cán bộ cùng sự hiểu biết thị trường để đầu tư vào công tác nghiên cứu phát triển các sản phẩm mới mang tính chất khác biệt hóa.

Thực chất, các sản phẩm bảo hiểm của thị trường phi nhân thọ là những sản phẩm tiêu chuẩn hóa, không có nhiều khác biệt giữa các công ty bảo hiểm. Tuy nhiên, Công ty vẫn có thể phát triển sản phẩm đặc thù dựa trên các sản phẩm tiêu chuẩn nhưng được điều chỉnh phù hợp với khách hàng ở thị trường mục tiêu của mình, để có thể tránh được sự cạnh tranh của các đối thủ xâm nhập vào thị trường mục tiêu của công ty.

3.2.2.3 Nhóm chiến lược W-O

*** Chiến lược thâm nhập thị trường bằng cách tăng cường công tác marketing:** Điểm yếu của công ty chính là chính sách marketing chưa hiệu quả, do đó để có thể khai thác các cơ hội từ môi trường bên ngoài công ty có thể thực hiện khai thác tốt thị trường hiện tại bằng cách tăng cường công tác marketing, tuyên truyền, xây dựng thương hiệu ...

*** Chiến lược chỉnh đốn để phát triển:** Để khai thác và tận dụng được tối đa các cơ hội từ môi trường bên ngoài, công ty phải khắc phục các điểm yếu của bản thân công ty như cải tiến hệ thống thông tin, cải tiến cơ cấu tổ chức ...

*** Chiến lược kết hợp hàng ngang:** Một đặc điểm đặc thù của thị trường bảo hiểm phi nhân thọ là các công ty cùng ngành có thể vừa hoạt động cạnh tranh với nhau vừa có thể hợp tác với nhau để cùng nhau khai thác, phục vụ khách hàng, đặc biệt là trong việc nhận bảo hiểm cho những rủi ro có giá trị lớn như các công trình xây dựng lớn, các nhà máy lớn ... IAI có thể tăng cường hợp tác, liên kết trong cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh để có thể tăng cường kiểu hợp tác đồng bảo hiểm để khắc phục điểm yếu của công ty là khả năng nhận bảo hiểm chưa cao vừa có thể tận dụng được các cơ hội từ môi trường bên ngoài do có thể tham gia được các dịch vụ có giá trị bảo hiểm lớn.

3.2.2.3 Nhóm chiến lược W-T

*** Chiến lược chỉnh đốn để phát triển:** Trong bối cảnh thị trường lao động cho ngành bảo hiểm phi nhân thọ đang thiếu hụt hiện nay, IAI cần cải tiến chính sách nhân sự trong công ty, đặc biệt là chính sách lương thưởng để có thể giữ chân được nhân viên có kinh nghiệm và nghiệp vụ giỏi trong công ty khỏi sự thu hút nhân sự giỏi từ các đối thủ cạnh tranh, nhất là trước tình hình thị trường nhân sự thiếu hụt hiện nay.

*** Chiến lược kết hợp hàng ngang:** IAI cần tăng cường liên kết hợp tác trong cạnh tranh để có thể vừa tránh được việc cạnh tranh không lành mạnh giảm phí trên thị trường, vừa có thể nâng cao khả năng nhận bảo hiểm các rủi ro có giá trị bảo hiểm cao.

3.2.3 Lựa chọn các chiến lược khả thi

3.2.3.1 Ma trận hoạch định chiến lược có thể lựa chọn (QSPM)

Bảng 3-3 : Ma trận QSPM của công ty IAI – Nhóm chiến lược S- O

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế					
		Thâm nhập thị trường		Phát triển thị trường		Kết hợp về phía trước	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG							
1. Đội ngũ cán bộ nghiệp vụ năng động, được đào tạo tốt	4	4	16	4	16	3	12
2.Sự hiểu biết khách hàng tiềm năng	4	4	16	3	12	2	8
3.Kênh phân phối qua ngân hàng mạnh	4	4	16	3	12	3	12
4.Thương hiệu mạnh từ công ty mẹ	3	4	12	3	9	2	6
5.Chất lượng dịch vụ	3	4	12	3	9	3	9
CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI							
1.Đầu tư nước ngoài tăng cao	4	4	16	3	12	3	12

Formatted: Centered

2. Tổng đầu tư trong nước tăng mạnh	2	2	4	4	8	3	6
3. Dư nợ tín dụng của Ngân Hàng Công Thương nhanh cao và ổn định	3	4	16	3	12	3	12
4. Tiềm năng thị trường bảo hiểm Việt Nam chưa được khai thác hết	3	3	9	4	12	2	6
5. Bảo hiểm cháy bắt buộc đang được xem xét thông qua	3	2	6	3	9	4	12
6. Khung pháp lý đang được hoàn thiện dần	2	2	4	2	4	2	4
7. Kết thúc việc bảo hộ doanh nghiệp trong nước	3	3	9	4	12	2	6
Tổng Cộng			136		127		106

Trong nhóm các chiến lược xây dựng được khi kết hợp S-O, ta lựa chọn chiến lược thâm nhập thị trường và chiến lược phát triển thị trường vì có TAS cao: 136 và 127.

Bảng 3-4: Ma Trận QSPM của công ty IAI – Nhóm chiến lược S - T

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế			
		Thâm nhập thị trường		Phát triển sản phẩm	
		AS	TAS	AS	TAS
CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG					
1. Đội ngũ cán bộ nghiệp vụ năng động, được đào tạo tốt	4	3	12	2	8
2. Sự hiểu biết khách hàng tiềm năng	4	4	16	3	12
3. Kênh phân phối qua ngân hàng mạnh	4	4	16	1	4
4. Thương hiệu mạnh từ công ty mẹ	3	4	12	2	6
5. Chất lượng dịch vụ	3	4	12	1	6
CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI					

Formatted: Font: 12 pt

1.Thị trường lao động thiếu hụt	1	3	3	1	1
2.Ý thức tham gia bảo hiểm của doanh nghiệp Việt Nam chưa cao	2	2	2	1	2
3. Thị trường cạnh tranh gay gắt	3	3	9	4	12
4. Thiên tai ngày càng tăng	2	0	0	0	0
TỔNG CỘNG			82		51

Formatted: Centered

Trong hai chiến lược xây dựng được từ sự kết hợp S-T, ta lựa chọn chiến lược thâm nhập thị trường vì chiến lược này có TAS cao hơn: 82.

Bảng 3-5: Ma Trận QSPM của công ty IAI – Nhóm chiến lược W- O

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế					
		Thâm nhập thị trường		Chỉnh đốn để phát triển		Kết hợp chiều ngang	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG							
1.Ra quyết định chậm	2	3	6	2	4	2	4
2. Chính sách lương thưởng chưa khuyến khích	1	2	2	2	2	1	1
3. Khả năng nhận bảo hiểm chưa cao	2	4	8	3	6	2	4
4.Hoạt động marketing	2	4	8	2	4	3	6
5.Hệ thống thông tin còn yếu	2	2	4	3	6	2	4
6. Cơ cấu tổ chức chưa hợp lý	2	2	4	3	6	2	4
CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI							
1.Đầu tư nước ngoài tăng cao	4	4	16	3	12	2	8
2.Tổng đầu tư trong nước tăng mạnh, các khu chế xuất, khu công nghiệp ngày càng được mở rộng	2	3	6	2	4	2	4

3. Dư nợ tín dụng của Ngân Hàng Công Thương nhanh cao và ổn định	4	4	16	2	8	1	4
4. Tiềm năng thị trường bảo hiểm Việt Nam chưa được khai thác hết	3	4	12	4	12	3	9
5. Bảo hiểm cháy bắt buộc đang được xem xét thông qua	3	4	12	2	6	1	3
6. Khung pháp lý đang được hoàn thiện dần	2	3	6	2	4	2	4
7. Kết thúc bảo hộ đổi với doanh nghiệp trong nước	3	3	9	2	6	3	9
Tổng cộng			109		80		64

Formatted: Centered

Trong các chiến lược thâm nhập thị trường bằng cách tăng cường công tác marketing, chỉnh đốn để phát triển, kết hợp theo chiều ngang, chúng ta chọn chiến lược chức năng tăng cường công tác marketing và chỉnh đốn để phát triển vì có TAS cao là 109 và 80.

Bảng 3-6: Ma Trận QSPM của công ty IAI – Nhóm chiến lược W-T

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế			
		Chỉnh đốn để phát triển		Kết hợp chiều ngang	
		AS	TAS	AS	TAS
CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG					
1. Ra quyết định chậm	2	2	4	2	4
2. Chính sách lương thưởng chưa khuyến khích	1	3	3	1	1
3. Khả năng nhận bảo hiểm chưa cao	2	2	4	1	2
4. Hoạt động marketing	2	1	2	2	4
5. Hệ thống thông tin còn yếu	2	2	4	2	4

CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI					
1.Thị trường lao động thiếu hụt	1	2	2	3	3
2.Ý thức tham gia bảo hiểm của doanh nghiệp Việt Nam chưa cao	2	2	4	2	4
3. Thị trường cạnh tranh gay gắt	3	3	9	2	6
4. Thiên tai ngày càng tăng	2	2	4	3	6
Tổng cộng			36		34

Trong các chiến lược chính đốn để phát triển, kết hợp theo chiều ngang chúng ta chọn chiến lược chính đốn để phát triển vì có TAS cao hơn là 36.

3.2.3.2 Các chiến lược được lựa chọn

Từ kết quả của ma trận QSPM, căn cứ vào số điểm hấp dẫn, chúng ta có thể rút ra kết luận về các chiến lược được lựa chọn như sau:

- (1) Chiến lược thâm nhập thị trường
- (2) Chiến lược phát triển thị trường
- (3) Chiến lược chính đốn để phát triển

Các chiến lược còn lại không được chọn do không có đủ mức độ hấp dẫn

3.3 Các giải pháp để thực hiện chiến lược

3.3.1 Giải pháp về cơ cấu tổ chức

Để thực hiện được các mục tiêu đề ra, công ty nên thay đổi cơ cấu tổ chức và phương thức quản trị theo hướng tổ chức lại như sau:

- **Họp Hội Đồng Quản Trị:** Hội đồng quản trị cần thường xuyên tổ chức các cuộc họp để xây dựng chiến lược phát triển, cập nhật các kế hoạch kinh doanh, ...

- **Phân quyền cho ban Giám đốc:** Hội đồng quản trị cần phân quyền nhiều hơn cho Ban giám Đốc để ban Giám đốc có thể chủ động thực hiện các kế **hoach**, chiến lược kinh doanh ..

- **Phòng Nghiệp Vụ** hiện nay nên cơ cấu lại thành các bộ phận như sau:

- + **Bộ phận marketing:** Nên lập 2 nhóm marketing chuyên trách hai phân khúc thị trường riêng biệt. Do hai phân khúc thị trường của công ty có đặc điểm khác nhau: đối tượng khách hàng là các doanh nghiệp nước **ngoài** cần được phục vụ chuyên nghiệp, các sản phẩm bảo hiểm phức tạp về điều kiện điều **khoản**. Do đó nhân viên ở bộ phận này cần những nhân viên có kinh nghiệm, có khả năng ngoại ngữ cao, có kỹ năng đàm phán. Với đối tượng khách hàng là khách hàng của ngân hàng công thương, công ty cung cấp dịch vụ thông qua đại lý là Ngân Hàng Công Thương, nhiệm vụ của nhân viên công ty vừa chăm sóc đại lý, vừa phục vụ khách hàng. Các sản phẩm cung cấp cho đối tượng khách hàng này là những sản phẩm đơn lẻ, chủ yếu bảo hiểm cho các tài sản thế chấp tại Ngân Hàng Công Thương. Nhân viên ở bộ phận này cần có kỹ năng thu thập thông tin về khách hàng và tình hình cho vay tại các chi nhánh ngân hàng, quan hệ và hợp tác chặt chẽ với các cán bộ tín dụng ở chi nhánh.

- Trưởng phòng marketing có nhiệm vụ đề ra các kế **hoach**, các chương trình marketing nhằm thúc đẩy doanh số của các nhóm marketing.

- Ngoài ra, Bộ phận marketing cần có nhân viên chuyên trách về quan hệ công cộng để tổ chức thực hiện các công việc tuyên truyền và quan hệ công chúng (PR- Public relation)

- + **Bộ phận xét duyệt bảo hiểm và bồi thường:** Gồm 1 trưởng phòng phụ trách và hai nhân viên, một nhân viên xét duyệt bảo hiểm và 1 nhân viên làm công tác bồi thường. Bộ phận xét duyệt bảo hiểm, ngoài việc xét duyệt các rủi ro nhận bảo hiểm phải thực hiện thêm công tác nghiên cứu sản phẩm mới. Công

tác nghiên cứu sản phẩm chủ yếu là nghiên cứu các điều kiện, điều **khoản** bảo hiểm, kết hợp với bộ phận marketing để đưa ra các điều kiện điều **khoản** phù hợp với nhu cầu của các nhóm đối tượng khách hàng khác nhau.

+ **Bộ phận tái bảo hiểm:** Hiện nay bộ phận tái bảo hiểm được đặt tại trụ sở chính và chuyên lo sắp xếp tái bảo hiểm cho tất cả các dịch vụ của **toàn** bộ công ty và do một nhân viên phụ trách, các chi nhánh không có quyền thu xếp việc nhượng và nhận tái bảo hiểm. Tuy nhiên, trong kinh doanh bảo hiểm phi nhân thọ, ngoài việc trực tiếp cạnh tranh nhau, các công ty bảo hiểm còn có thể hợp tác nhau trong việc chia sẻ dịch vụ thông qua việc nhượng, nhận tái, hoặc đồng bảo hiểm. Nhân viên marketing tại các chi nhánh đều có thể có mối quan hệ tốt với các công ty bảo hiểm bạn và có thể nhận tái ở các dịch vụ công ty không thể cạnh tranh lấy bảo hiểm gốc. Do đó, công ty cần phân quyền để các chi nhánh có thể thu xếp nhận tái, để vừa có thể tăng doanh thu nhận tái vừa có thể thắt chặt mối quan hệ liên kết hợp tác với các công ty, mặt khác chi nhánh tại các khu vực cũng có thể hiểu rõ hơn tình hình thị trường bảo hiểm. Do đó, **bộ phận tái bảo hiểm** nên được sắp xếp và có các chức năng như sau, công tác marketing nhận tái bảo hiểm **nên chuyển giao cho bộ phận marketing.**

- Xây dựng được các chương trình tái bảo hiểm ổn định với các điều kiện, điều **khoản** có lợi với các nhà tái bảo hiểm uy tín;

- Xét duyệt nhận các rủi ro nhận tái do bộ phận marketing của **toàn** công ty đưa về;

- Phân tích kết quả tái bảo hiểm hàng năm;

- Quan hệ chặt chẽ để đòi tái bảo hiểm;

- Thông báo tình hình tài chính thị trường tái bảo hiểm cho các bộ phận.

+ **Phòng hành chính nhân sự:** Chức năng chính của phòng hành chính nhân sự hiện nay là làm nhiệm vụ lễ tân và hành chính. Công tác nhân sự chưa

được thực hiện nghiêm túc. Do đó, bộ phận này cần tuyển thêm 1 nhân viên có kinh nghiệm về nhân sự, chuyên trách về nhân sự trong công ty.

3.3.2 Giải pháp về marketing

Thực hiện các giải pháp về marketing nhằm giúp công ty quảng bá hình ảnh thương hiệu công ty đến thị trường mục tiêu, góp phần xây dựng thương hiệu IAI tại thị trường bảo hiểm Việt Nam. Ngoài ra, công ty cần có kế hoạch chủ động điều tra thị trường nhằm thu thập những thông tin về khách hàng, về phản ứng của công ty về dịch vụ của công ty cung cấp, xây dựng các chính sách về đại lý ..

3.3.2.1 Giải pháp về sản phẩm

Đặc điểm của sản phẩm bảo hiểm là loại hình dịch vụ, nên có ba cấp độ sản phẩm:

+ Cấp 1: Sản phẩm theo ý tưởng: bao gồm nội dung các điều kiện, điều khoản cam kết và giá phí bảo hiểm. Đây là những điều kiện điều khoản áp dụng cho các rủi ro được bảo hiểm. Xét ở yếu tố sản phẩm theo ý tưởng, các sản phẩm trên thị trường giữa các nhà bảo hiểm là không khác nhau vì tất cả đều theo các điều kiện điều khoản tiêu chuẩn từ các nhà tái hoặc các hiệp hội bảo hiểm trên thế giới.

+ Cấp 2: Thương hiệu công ty, cách in ấn, trình bày tài liệu chứng từ, cách tiếp cận khách hàng và cách thanh toán phí có lợi cho khách hàng. Ở cấp này, thương hiệu là yếu tố quan trọng nhất

+ Cấp 3: Đây là cấp quan trọng nhất làm khác biệt sản phẩm và tăng uy tín thương hiệu của công ty bao gồm: đo lường sự thỏa mãn của khách hàng, chăm sóc khách hàng, công tác đề phòng hạn chế tổn thất, cung cấp thông tin tư vấn cho khách hàng, thưởng, giảm phí, chia lãi nếu khách hàng không có tổn thất và đặc biệt là bồi thường kịp thời đúng điều kiện điều khoản.

_____ Do các đặc điểm của sản phẩm bảo hiểm như vậy, đối với giải pháp sản phẩm, công ty cần thực hiện các giải pháp như sau:

❖ **Xét ở góc độ cấp 1, sản phẩm ý tưởng:** công ty cần phân tích bảng cơ cấu doanh thu phí theo loại hình bảo hiểm: ngoài sản phẩm bảo hiểm chính là bảo hiểm tài sản với cơ cấu doanh thu chiếm cao nhất, công ty cần tập trung khai thác các loại hình bảo hiểm công nghiệp khác như bảo hiểm hàng hóa xuất nhập khẩu, bảo hiểm công trình xây dựng, bảo hiểm xe cơ giới cho doanh nghiệp...

- Công ty cần tập trung vào các **loại** hình có tỷ lệ tổn thất thấp, chưa nên đưa vào khai thác các sản phẩm thuộc những **loại** hình với tỷ lệ tổn thất cao, tần suất thường xuyên như bảo hiểm xe cơ giới chuyên doanh vận tải, bảo hiểm tàu sông tàu cá..

- Công ty cần nghiên cứu đưa vào khai thác các **loại** hình bảo hiểm đang có nhu cầu cao và tình hình cạnh tranh không quá gay gắt như bảo hiểm phúc lợi cho nhân viên, bảo hiểm trách nhiệm sản phẩm, bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp ...

- Công ty cần nghiên cứu làm khác biệt hóa các sản phẩm từ sản phẩm tiêu chuẩn, đưa ra các điều kiện điều **khoản** phù hợp với những phân khúc thị trường riêng biệt như sản phẩm bảo hiểm tài sản cho tài sản thế chấp như bảo hiểm cho máy móc, bảo hiểm cho nhà xưởng theo từng giá trị ...

- Công ty nên nghiên cứu các sản phẩm đã phổ biến ở thị trường Singapore và đưa vào khai thác ở thị trường Việt Nam

❖ **Xét sản phẩm ở cấp độ 2 và cấp 3:** tập trung vào việc chất lượng thể hiện ở cách trình bày đơn bảo hiểm cho khách hàng, các cẩm nang bán hàng, quy trình bán hàng ...

- Nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ thể hiện ở phong cách phục vụ khách hàng của nhân viên;

- Xây dựng văn hóa công ty thể hiện ở phong cách làm việc của tất cả **toàn** bộ nhân viên của công ty, hướng tới khách hàng;

- Ký kết các hợp đồng dịch vụ dài hạn với các công ty giám định tổn thất, giám định rủi ro .. để đem đến dịch vụ chuyên nghiệp, nâng cao giá trị thêm vào cho sản phẩm (value – added).

3.3.2.1 Giải pháp về giá cả

- Giải pháp giá linh **hoạt**: Giá phí của sản phẩm bảo hiểm được tính dựa trên hai yếu tố cơ bản là yếu tố kỹ thuật và yếu tố thị trường. Yếu tố kỹ thuật là các yếu tố liên quan đến rủi ro, tỷ lệ tổn thất trên **toàn** bộ thị trường và các yếu tố liên quan đến từng đơn vị rủi ro nhận bảo hiểm như kết cấu tài sản, cách thức quản lý tài sản trong loại hình bảo hiểm tài sản ... Hiện nay, trong tình hình thị trường cạnh tranh gay gắt hiện nay, yếu tố thị trường trở thành yếu tố quyết định, yếu tố kỹ thuật đang bị nhiều công ty bỏ qua. Công ty cần sử dụng giải pháp giá phí linh **hoạt**, hợp lý hóa đối với từng rủi ro, tuy nhiên không tách rời khỏi yếu tố kỹ thuật, không cạnh tranh lấy dịch vụ với bất kỳ giá nào.

- Áp dụng chính sách ưu đãi cho khách hàng tham gia trong nhiều năm liền, giảm phí đối với các khách hàng không có tổn thất, hỗ trợ chi phí đề phòng hạn chế tổn thất ...

3.3.2.3 Giải pháp về kênh phân phối

❖ Kênh phân phối qua ngân hàng (đại lý):

- Tiếp tục mở rộng mạng lưới đại lý đến **toàn** bộ các chi nhánh trong hệ thống Ngân Hàng Công Thương;

- Tiếp tục mở rộng quan hệ đại lý đến các ngân hàng nước ngoài đến từ các nước trong khu vực như Singapore, Malaysia;

- Cần xây dựng cơ chế chăm sóc đại lý cụ thể đồng thời với việc xây dựng cơ chế quản lý đại lý chặt chẽ theo hướng chuyên nghiệp, đại lý độc quyền theo đúng luật kinh doanh bảo hiểm;

- Công ty cần chú ý công tác đào tạo đại lý để tạo ra các đại lý chuyên nghiệp, với **hoạt** động đại lý thực sự là một dịch vụ kinh doanh.

❖ **Kênh phân phối qua môi giới:**

- Tiếp tục thắt chặt mối quan hệ với các môi giới, tạo quan hệ với các môi giới trong nước;

- Không thụ động nhận dịch vụ từ môi giới mà cần có chiến lược tiếp cận các khách hàng có quan hệ với môi giới và trở lại yêu cầu môi giới chia sẻ dịch vụ.

3.3.2.4 Giải pháp về chiêu thị

- Tham gia các hội chợ về tài chính để khẳng định sự có mặt của công ty trên thị trường tài chính Việt Nam;

- Đẩy mạnh công tác quảng cáo tuyên truyền thông qua hệ thống Ngân Hàng Công Thương để thâm nhập sâu hơn vào phân khúc thị trường khách hàng của ngân hàng như lắp đặt các bảng hiệu tại các chi nhánh ngân hàng; tham gia các hội nghị khách hàng của ngân hàng; tổ chức các buổi giới thiệu công ty, giới thiệu sản phẩm đến khách hàng của ngân hàng; tham gia các bài viết về **hoạt** động của công ty trên tạp chí xuất bản hàng tháng của Ngân Hàng Công Thương...

- Tích cực tham gia hiệp hội các doanh nghiệp nước ngoài tại Việt Nam như SBG (hiệp hội các doanh nghiệp Singapore), MBC (Cộng đồng doanh nghiệp Malaysia), TBA (hiệp hội doanh nghiệp Thái) ...

- Công tác quảng cáo trên các báo cần thực hiện thành từng đợt, có mục đích và kế **hoạch** ngay từ đầu năm, quảng cáo đều trên các báo kinh tế

trong cả nước như Kinh Tế Sài Gòn, Đầu Tư, VnNews, VIR. Không quảng cáo riêng rẽ sẽ không đem lại hiệu quả cao. Tích cực quảng cáo tại các báo thông tin nội bộ của các hiệp hội mà công ty tham gia

- Tăng cường công tác tuyên truyền bằng cách thường xuyên đưa thông tin về công ty trên các báo và phương tiện truyền thông, lãnh đạo công ty thường xuyên tham gia các buổi trò chuyện hoặc tiếp xúc phỏng vấn về các vấn đề liên quan đến bảo hiểm trên các báo đài để đưa tên thương hiệu công ty đến với cộng đồng các doanh nghiệp

- Cần thể hiện đầy đủ các thông tin và cập nhật thông tin về công ty trên website của Ngân Hàng Công thương và công ty Bảo Hiểm Châu Á , tiến tới xây dựng website riêng cho công ty

3.3.3. Giải pháp về nhân sự

Để thực hiện được các chiến lược đề ra của công ty, vấn đề nhân sự là cực kỳ quan trọng. Muốn thực thi chiến lược, đòi hỏi phải có quản lý giỏi, nhân viên có kinh nghiệm, tình hình nhân sự ổn định, sự thay đổi nhân sự không đáng kể. Muốn như vậy, công ty cần thực hiện những giải pháp sau:

- Có chính sách đào tạo với những quy định cam kết cụ thể rõ ràng và hợp lý trên cơ sở hai bên, công ty và nhân viên đều có lợi và cảm thấy thoải mái với chính sách đào tạo, tránh hiện tượng kiện tụng, tranh chấp khi thôi việc và bồi thường chi phí đào tạo:

- Điều chỉnh cơ cấu lương hợp lý giữa trình độ, năng lực, kết quả hoàn thành công việc và thâm niên, hợp lý giữa nhân viên cũ và nhân viên mới:

- Cách thức đánh giá hiệu quả của nhân viên cần công khai, việc đánh giá cần thực hiện qua nhiều cấp để đảm bảo sự công bằng khách quan:

- Xây dựng chế độ thưởng hợp lý và khoa học để thúc đẩy nhân viên, đặc biệt là nhân viên bộ phận marketing:

- Có nhiều hình thức khen thưởng gắn với kết quả **hoạt** động kinh doanh, khuyến khích nhân viên tích cực làm việc;
- Chú ý đến yếu tố tâm lý trong công tác nhân sự và đối nhân với nhân viên;
- Xây dựng môi trường làm việc thân thiện để nâng cao hiệu quả công việc và xây dựng lòng trung thành của nhân viên với công ty;
- Cần xây dựng cơ chế đề bạt cụ thể để kích thích hiệu quả làm việc của nhân viên cũng như giữ chân nhân viên cũ;
- Công ty cần quan tâm đến cuộc sống cá nhân của nhân viên để nhân viên gắn bó với công ty.

3.3.4 Giải pháp nghiên cứu phát triển

Công ty cần chú trọng đến vấn đề nghiên cứu và phát triển, công tác nghiên cứu và phát triển đóng vai trò quan trọng không thể thiếu được trong việc thực hiện chiến lược. Công ty hiện chưa tổ chức được phòng R & D riêng biệt, công tác R & D trong công ty nên được tổ chức theo hướng như sau:

- Phòng xét duyệt bảo hiểm nghiên cứu phát triển sản phẩm bằng cách thiết kế các điều kiện điều khoản từ sản phẩm tiêu chuẩn để phù hợp với phân khúc thị trường công ty khai thác;
- Phòng xét duyệt bảo hiểm kết hợp với phòng marketing nghiên cứu các sản phẩm bảo hiểm hiện có tại Công ty bảo hiểm Châu Á để đưa vào thị trường phục vụ thị trường Việt Nam;
- Phòng marketing nghiên cứu thiết kế các sản phẩm ở cấp độ 2 như các bìa catalogue, các mẫu tờ rơi quảng cáo sản phẩm, các bìa mẫu đơn bảo hiểm ...;
- Bộ phận **xét** duyệt bảo hiểm và bồi thường cần nghiên cứu cải tiến công tác bồi thường, quy trình bồi thường, nghiên cứu đánh giá để đưa ra quy trình biện pháp đề phòng hạn chế tổn thất cho khách hàng.

3.3.5 Giải pháp về tài chính

Tài chính cũng là vấn đề không kém phần quan trọng để có thể thực hiện thành công các chiến lược kinh doanh. Công ty cần xem xét các vấn đề sau:

- Tỷ lệ các khoản phải thu từ kinh doanh bảo hiểm gốc của IAI khá cao, Do đó công ty cần theo dõi chặt chẽ và thúc đẩy việc thu phí bảo hiểm, cần có sự kết hợp chặt chẽ giữa bộ phận kế toán và bộ phận marketing để đẩy nhanh thời gian thu phí, hạn chế tối đa tình trạng khách hàng mua bảo hiểm và trì hoãn trả phí, giảm số lượng hợp đồng phải hủy do khách hàng không trả phí;

- Cần theo dõi chặt chẽ việc thu lại tiền bồi thường từ các nhà tái kíp thời và nhanh chóng, đảm bảo nguồn tiền của công ty khi có tổn thất;

- Nghiên cứu các nghiệp vụ có tỷ lệ bồi thường cao hơn 100%, xem xét loại bỏ hoặc giữ lại và có biện pháp thích hợp với các loại hình dịch vụ này ...;

- Cần tính toán cơ cấu đầu tư vốn hiệu quả nhưng vẫn đảm bảo an toàn tài chính cho công ty;

- Cần lựa chọn các nhà tái có tiềm lực tài chính, dứt khoát không chọn những nhà tái với xếp hạng dưới mức BB, không đảm bảo về mặt tài chính khi có tổn thất lớn.

3.3.6 Giải pháp về hệ thống thông tin

Công ty cần quan tâm tổ chức một bộ phận thông tin mạnh và một cơ chế thích hợp để tạo điều kiện cho các dòng chảy thông tin trong nội bộ doanh nghiệp và giữa doanh nghiệp với thị trường được tối ưu. Tất cả tiềm năng của đội ngũ nhân sự, tay nghề chuyên môn và thái độ làm việc tích cực chỉ được phát huy bởi một hệ thống khuyến khích việc trao đổi thông tin giữa các thành viên của công ty. Nếu xây dựng được một hệ thống thông tin mạnh, công ty có thể tạo được lợi thế cạnh tranh mạnh và bền vững.

Do đó, công ty cần có các giải pháp về hệ thống thông tin để có thể thực hiện thành công chiến lược. Các giải pháp thể hiện như sau:

- Cần đầu tư mua phần mềm quản lý nghiệp vụ để có thể phục vụ công tác quản lý rủi ro và quản lý khách hàng;

- Cần nghiên cứu xây dựng website riêng cho công ty để công việc công bố thông tin ra ngoài được thực hiện chuyên nghiệp và nâng thương hiệu công ty lên một tầm cao mới;

- Nhân viên phụ trách hệ thống thông tin cần ưu tiên cho những người có chuyên môn đồng thời về công nghệ thông tin, quản lý mạng và kinh doanh;

- Cần tổ chức công tác thu thập thông tin từ thị trường, thông tin về khách hàng và thông tin về các dự án đầu tư. Cần có nhân viên chuyên trách thực hiện công tác thu thập và xử lý sơ bộ trước khi phổ biến lại cho toàn bộ công ty.

3.4 Kiến nghị

3.4.1 Về phía nhà nước

- Chính phủ cần tiếp tục chủ trương mở cửa nền kinh tế, đặc biệt thị trường tài chính tạo điều kiện để các công ty bảo hiểm nước ngoài được **hoạt** động bình đẳng trên thị trường, chấm dứt tình trạng bảo hộ các doanh nghiệp trong nước;

- Cần sớm đưa ra và hoàn thiện khung pháp lý đảm bảo cho **hoạt** động của thị trường được minh bạch;

- Cần tăng cường công tác kiểm tra kiểm soát và xử lý nghiêm những công ty vi phạm pháp luật để đảm bảo tính công bằng đối với các công ty **hoạt** động nghiêm túc, mặt khác đảm bảo tính nghiêm túc của pháp luật.

3.4.2 Về phía ngành

- Hiệp hội bảo hiểm Việt Nam cần nâng cao vai trò của mình trong hoạt động của thị trường;
- Xây dựng một trung tâm đào tạo phục vụ công tác đào tạo cho toàn bộ ngành nhằm cung cấp nguồn nhân lực, tiết kiệm chi phí đào tạo cho doanh nghiệp;
- Hiệp hội cần kịp thời đưa ra những khuyến cáo đối với doanh nghiệp những trường hợp vi phạm, những trường hợp tổn thất điển hình để các doanh nghiệp kịp thời học hỏi và có những biện pháp kiểm soát rủi ro tốt hơn;
- Hiệp hội cùng các doanh nghiệp nên tổ chức các buổi hội thảo hoặc tuyên truyền các kiến thức về bảo hiểm trên các phương tiện thông tin nhằm nâng cao ý thức của doanh nghiệp trong việc sử dụng dịch vụ bảo hiểm cũng như quản lý rủi ro.

3.4.3 Về phía doanh nghiệp

- Doanh nghiệp cần xác định rõ vai trò của nguồn nhân lực trong việc thực thi chiến lược;
- Cần đưa ra những mục tiêu ngắn hạn phù hợp với thực tế cũng như mục tiêu dài hạn doanh nghiệp đã xác định, tránh trường hợp đưa ra mục tiêu quá cao không sát với tình hình thực tế và giao chỉ tiêu quá cao cho nhân viên, khiến nhân viên không có cố gắng hoàn thành để được khen thưởng vì tính khả thi không cao;
- Thường xuyên theo dõi chiến lược, các diễn biến bất thường của thực tế để điều chỉnh cho phù hợp.

KẾT LUẬN

Hoạt động trong một môi trường năng động và thị trường cạnh tranh gay gắt như thị trường bảo hiểm Việt Nam hiện nay, với những công ty lớn và hoạt động lâu năm trên thị trường, chiếm hầu hết thị phần, công ty mới ra đời như công ty bảo hiểm IAI cần hoạch định cho mình chiến lược kinh doanh cụ thể và rõ ràng.

Trên cơ sở khái quát hóa các cơ sở lý luận của quản trị chiến lược và sử dụng các phương pháp nghiên cứu phân tích thực tiễn, tác giả đã xây dựng chiến lược phát triển cho công ty đến năm 2010 cùng các giải pháp thực hiện. Theo đó, công ty nên tập trung vào các chiến lược sau:

- Chiến lược thâm nhập thị trường: Quan trọng và ưu tiên thâm nhập sâu vào phân khúc thị trường mục tiêu của công ty, đó là đối tượng khách hàng là các công ty có vốn đầu tư nước ngoài từ khu vực và khách hàng vay vốn của ngân hàng công thương qua mạng lưới phân phối qua ngân hàng

- Chiến lược phát triển thị trường: Bên cạnh thị trường mục tiêu ban đầu, với các điểm mạnh của công ty, công ty cần mở rộng đến phân khúc các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam để đón đầu được các cơ hội của thị trường đem lại .

- Chiến lược chinh đồn để phát triển: để phát triển vững chắc và thành công tại thị trường Việt Nam, công ty cần chinh đồn, cải tiến các điểm yếu của công ty.

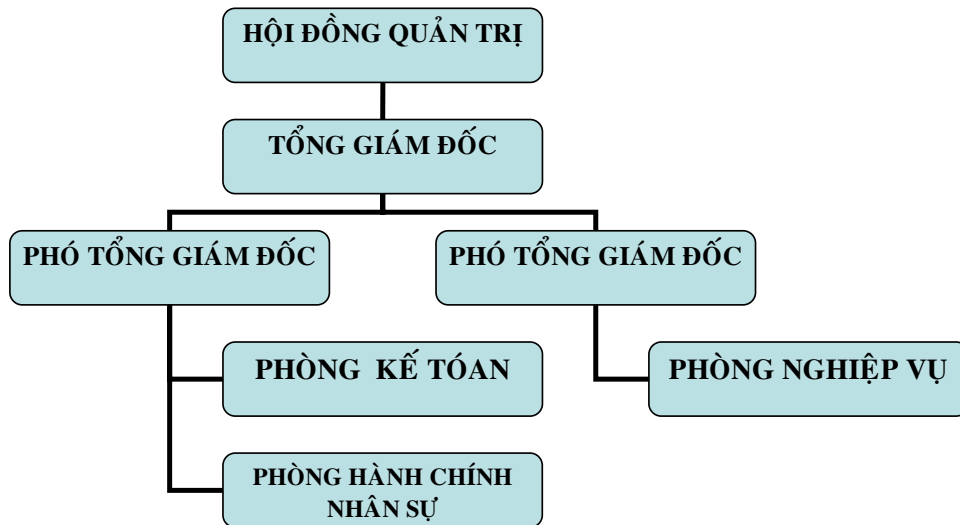
Với việc đề ra hệ thống các chiến lược kinh doanh phù hợp, tác giả hy vọng đã đóng góp được ý tưởng có ích cho sự phát triển của công ty IAI nói riêng và ngành bảo hiểm phi nhân thọ nói chung. Tác giả tin rằng, các giải pháp trên nếu áp dụng một cách đồng bộ, hiệu quả thì công ty IAI sẽ thành công trong việc kinh doanh và phát triển tại thị trường Việt Nam.

PHẦN PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: MÔ HÌNH MA TRẬN SWOT

Ma Trận SWOT	O: Liệt kê những cơ hội chủ yếu	T: Liệt kê những đe dọa chủ yếu
S: Liệt kê những điểm mạnh chủ yếu	S-O: Các chiến lược kết hợp điểm mạnh để tận dụng cơ hội: 1. 2. 3.	S-T: Các chiến lược kết hợp điểm mạnh để hạn chế và né tránh đe dọa: 1. 2. 3.
W: liệt kê những điểm yếu chủ yếu	W-O: Các chiến lược kết hợp để khắc phục điểm yếu để tận dụng cơ hội: 1. 2. 3.	W-T: các chiến lược kết hợp khắc phục điểm yếu để giảm bớt đe dọa: 1. 2. 3.

PHỤ LỤC 2: SƠ ĐỒ TỔ CHỨC CÔNG TY IAI



**PHỤ LỤC 3- DANH SÁCH CÁC DOANH NGHIỆP BẢO HIỂM PHI NHÂN
THỌ TRÊN THỊ TRƯỜNG (Tính đến 12/2005)**

TT	Tên Doanh Nghiệp	Năm thành lập	Hình thức	Vốn điều lệ
1	Bảo Việt Việt Nam	1964	Nhà Nước	900 tỷ VND
2	Công ty bảo hiểm dầu khí (PVI)	1996	Nhà Nước	100 tỷ VND
3	Tổng công ty cổ phần Bảo Minh (Bảo Minh)	1994	Cổ phần	1.100 tỷ VND
4	Công ty cổ phần bảo hiểm Petrolimex	1995	Cổ phần	70 tỷ VND
5	Công ty cổ phần bảo hiểm Nhà Rồng (Bảo Long)	1995	Cổ phần	70 tỷ VND
6	Công ty cổ phần bưu điện (PTI)	1998	Cổ phần	70 tỷ VND
7	Công ty cổ phần bảo hiểm Viễn Đông	2003	Cổ phần	200 tỷ VND
8	Công ty cổ phần bảo hiểm AAA	2005	Cổ phần	80 tỷ VND
9	Công ty liên doanh bảo hiểm quốc tế Việt Nam (VIA)	1996	Liên doanh	6,2 triệu USD
10	Công ty liên doanh bảo hiểm liên hiệp (UIC)	1997	Liên doanh	6 triệu USD
11	Công ty TNHH bảo hiểm Allianz	1999	100% vốn nước ngoài	6,295 triệu USD
12	Công ty liên doanh bảo hiểm Việt – Úc (BIDV-QBE)	1999	Liên doanh	5 triệu USD
13	Công ty bảo hiểm tổng hợp Groupama Việt Nam	2001	100% vốn nước ngoài	6,2 triệu USD
14	Công ty liên doanh TNHH Samsung- Vina	2002	Liên doanh	5 triệu USD
15	Công ty TNHH bảo hiểm Châu Á- Ngân Hàng Công Thương (IAI)	2002	Liên doanh	6 triệu USD
16	Công ty TNHH bảo hiểm phi nhân thọ AIG(Việt Nam)	2005	100% vốn nước ngoài	10 triệu USD

PHỤ LỤC 4 – THỊ PHẦN CÁC CÔNG TY BẢO HIỂM

