TỔNG CÔNG TY BẢO HIỂM BIDV

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Hà Nội, ngày 24 tháng 03 năm 2014

BÁO CÁO
Kết quả kinh doanh năm 2013 và kế hoạch kinh doanh năm 2014

Kính trình: **ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG**

I. KẾT QUẢ KINH DOANH NĂM 2013

1. Tổng quan thị trường bảo hiểm năm 2013

Trong bối cảnh nền kinh tế chưa có nhiều khởi sắc, ngành bảo hiểm Việt Nam vẫn tiếp tục đối mặt với các khó khăn tương tự năm 2012 với tình trạng suy giảm mạnh nhu cầu bảo hiểm, đặc biệt là đối với mảng bảo hiểm tài sản, kỹ thuật do việc cắt giảm đầu tư công, tăng trưởng tín dụng của hệ thống ngân hàng thấp, áp lực cạnh tranh gay gắt giữa các DNBH..., gia tăng các rủi ro bảo hiểm do tình hình thời tiết bất lợi (bão, lũ lụt, giá rét, sương muối...), cháy nổ hỏa hoạn, tai nạn... gây thiệt hại lớn cho các DNBH.

Theo Cục Quản lý, Giám sát Bảo hiểm (Bộ Tài chính), tổng doanh thu phí bảo hiểm trong năm 2013 đạt 44.685 tỷ đồng, tăng 10,1% so với năm 2012, trong đó doanh thu phí bảo hiểm phi nhân thọ đạt 24.592 tỷ đồng, tăng trưởng 7,6% và doanh thu phí bảo hiểm nhân thọ đạt 19.743 tỷ đồng.Với con số tăng trưởng này thì năm 2013 sẽ là năm thứ ba liên tiếp, thị trường bảo hiểm có tốc độ tăng trưởng doanh thu thụt lùi. Tổng số tiền các doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ đã bồi thường và chi trả tiền bảo hiểm gốc ước khoảng 11.043 tỷ đồng, tăng 24,7% so với năm 2012.

Tính hết năm 2013, thị phần bảo hiểm gốc của BIC ước đạt 3,22%, tăng 0,2% so với năm 2012. Với thị phần như trên, BIC hiện đang đứng thứ 7 thị trường bảo hiểm phi nhân thọ về quy mô doanh thu bảo hiểm gốc, xếp sau Bảo Việt, PVI, Bảo Minh, PJICO, PTI và SamsungVina.

2. Kết quả kinh doanh năm 2013

2.1. Các chỉ tiêu tài chính

Đơn vị: triệu đồng

TT	Chỉ tiêu	TH 2012	2013 (riêng BIC)		2013 (hợp nhất)
			TH	% TT	
1	Tổng tài sản	1.402.671	1.574.983	12,3%	1.755.769
2	Vốn chủ sở hữu	758.427	779.947	2,8%	791.936
3	Tổng quỹ dự phòng nghiệp vụ	369.033	440.782	19,4%	482.259
4	**Tổng doanh thu phí bảo hiểm**	**754.259**	**894.943**	**18,7%**	**938.605**
	Phí bảo hiểm gốc	*670.377*	*792.263*	18,2%	*855.868*
	Phí nhận tái bảo hiểm	*83.882*	*102.679*	22,4%	*83.656*

5	**Tỷ lệ bồi thường thuộc TNGL**	**38,1%**	**39,4%**	**1,3%**	**39,8%**
6	Lợi nhuận từ hoạt động ĐTTC	116.463	118.576	1,8%	123.470
7	**Tổng lợi nhuận trước thuế**	**110.838**	**113.285**	**2,2%**	**125.593**

2.2. Kết quả kinh doanh cụ thể theo báo cáo tài chính riêng

- **Doanh thu:**

Tổng doanh thu phí bảo hiểm phát sinh năm 2013 đạt **894,94 tỷ đồng**, tăng trưởng 18,7% so với năm 2012, hoàn thành 105,3% kế hoạch ĐHĐCĐ giao cả năm, trong đó doanh thu phí gốc đạt 792,26 tỷ đồng, tăng 18,2%; doanh thu phí nhận tái đạt 102,68 tỷ đồng, tăng 22,4%.

- *Cơ cấu doanh thu BH gốc theo nghiệp vụ năm 2013:*

Đơn vị: triệu đồng

TT	Nghiệp vụ		2013	
			DTPS	Tỷ trọng
1	Phi hàng hải	Xe cơ giới	308.375	38,9%
		Con người	81.356	10,3%
		Trách nhiệm	3.839	0,5%
		Hỗn hợp	20.209	2,6%
		Tài chính	659	0,1%
2	Hàng hải	Hàng hóa	53.296	6,7%
		Thân tàu	21.127	2,7%
		TNDS chủ tàu	15.049	1,9%
		Hàng không	17.051	2,2%
3	Tài sản kỹ thuật	Tài sản	137.742	17,4%
		Xây dựng lắp đặt	88.322	11,1%
		Máy móc thiết bị	30.677	3,9%
		CTXD hoàn thành	8.238	1,0%
		Khác TSKT	4.579	0,6%
4	Khác		1.743	
Tổng doanh thu phí gốc			**792.263**	**100%**

Với định hướng tập trung đẩy mạnh bán lẻ, doanh thu các dòng sản phẩn xe cơ giới, con người tăng trưởng mạnh, tương ứng 26,3% và 23%. Bên cạnh đó, nhóm sản phẩm bảo hiểm hàng hóa, do các biện pháp thúc đẩy có hiệu quả trong thời gian qua đã tăng gần 60%... đây là các động lực tăng trưởng chính trong năm 2013. Đặc biệt, doanh thu bảo hiểm xe máy (là nghiệp vụ mới được tập trung triển khai trong năm 2012, 2013) đã tăng trưởng gấp hơn 2 lần so với cùng kỳ.

- **Bồi thường bảo hiểm**:

Tổng chi phí bồi thường thuộc TNGL của riêng BIC năm 2013 ở mức **208,23 tỷ đồng**, trong đó: thực chi 179,26 tỷ đồng, tăng trích lập dự phòng bồi thường 28,98 tỷ đồng. Do ảnh hưởng của các cơn bão lớn trong năm 2013 và vụ tổn thất máy bay của LaoAir, tỷ lệ bồi thường thuộc trách nhiệm bình quân toàn Tổng Công ty năm 2013 tăng nhẹ, cao hơn 1,3% so với số bình quân năm 2012 (39,4%). Tuy nhiên, đây là mức tỷ lệ bồi thường thấp so với thị trường.

• **Hoạt động đầu tư tài chính:**

Lãi suất trên thị trường sụt giảm nhanh mạnh đã ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động đầu tư tài chính của BIC, và việc trích lập thêm dự phòng đầu tư cho BFI trước khi Công ty này được giải thể, lợi nhuận từ hoạt động ĐTTC chỉ đạt 118,58 tỷ, tăng 1,8% so với năm 2012.

• **Quỹ dự phòng nghiệp vụ:**

Tổng quỹ dự phòng tại 31/12/2013 đạt 440,78 tỷ đồng, tương đương 56,7% vốn chủ sở hữu (năm 2013 là 48,65%), tăng 19,4% so với thời điểm 31/12/2012. Trong đó, dự phòng phí 268,8 tỷ, tăng 13%; dự phòng dao động lớn 66,3 tỷ, tăng 20%.

• **Lợi nhuận trước thuế**: Lợi nhuận trước thuế tính riêng của BIC đạt **113,18 tỷ đồng**, tăng 2,1% so với 2012, trong đó:

+ Năm 2013, do tác động bởi tình hình chung của thị trường, hoạt động kinh doanh bảo hiểm gặp nhiều khó khăn: hoa hồng nhượng tái bảo hiểm bình quân năm 2013 chỉ đạt 26,5%, giảm 2,5% so với năm 2012 tương đương giảm lợi nhuận 8,5 tỷ đồng; ảnh hưởng dồn dập của các cơn bão lớn trong năm 2013 và vụ tổn thất máy bay của Lao Air đã đẩy tỷ lệ bồi thường lên cao (39,4%). Do đó, năm 2013 BIC vẫn chưa có lãi từ hoạt động kinh doanh bảo hiểm, nhưng số lỗ đã được giảm đáng kể so với 2012 (**-5,9 tỷ đồng**).

+ Lợi nhuận từ hoạt động ĐTTC đạt 118,58 tỷ đồng, tăng 1,8% so với năm 2012.

2.3. Kết quả thực hiện theo kế hoạch được ĐHĐCĐ giao

Do năm 2013 có phát sinh thay đổi trong phương pháp hợp nhất báo cáo tài chính, căn cứ vào KHKD do ĐHĐCĐ giao, các chỉ tiêu được xác định như sau:

- Doanh thu: là Doanh thu phí bảo hiểm theo báo cáo tài chính riêng của BIC.

- Lợi nhuận là lợi nhuận bao gồm cả phần lợi nhuận theo tỷ lệ vốn góp tại LVI, cụ thể: Lợi nhuận trước thuế = Lợi nhuận trước thuế của BIC trên báo cáo tài chính riêng + Lợi nhuận của LVI * Tỷ lệ sở hữu của BIC tại LVI.

Theo cách tính toán này, lợi nhuận trước thuế năm 2013 của BIC để xét hoàn thành kế hoạch là **122.268.656.531 VND.**

Kết quả thực hiện cụ thể như sau:

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị	KH 2013	TH 2013	%HTKH
1	Tổng doanh thu phí BH	Trđ	850.000	894.943	105,3%
2	Lợi nhuận trước thuế	Trđ	121.000	122.268	101,1%

2. Các mặt hoạt động khác:

- Năm 2013 bắt đầu triển khai xây dựng thẻ điểm cân bằng và các tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc của cán bộ.Thẻ điểm cân bằng và Hệ thống các chỉ số đánh giá hiệu quả công việc KPI bước đầu được triển khai thí điểm tại Trụ sở chính BIC trong năm 2013 đã mang lại một phương thức đánh giá nhân sự chính

xác, công bằng, sát với bản mô tả công việc, phục vụ hiệu quả cho việc đánh giá, xếp loại năm 2013.

- Năm 2013, BIC đã có nhiều cải tiến trong cơ cấu tổ chức và quản trị điều hành. Tiếp tục kiện toàn mô hình tổ chức theo hướng tăng tính chủ động cho các đơn vị, tập trung hóa công tác quản lý nghiệp vụ và quản lý rủi ro tại Trụ sở chính, chuyên môn hóa hoạt động khai thác và chăm sóc khách hàng, xử lý bồi thường tại các đơn vị thành viên. Theo định hướng này, tại các Ban Trụ sở chính đã chính thức áp dụng mô hình Ban không Phòng, sát nhập một số Ban để tăng tính chủ động, tại các đơn vị thành viên bước đầu xóa bỏ mô hình các Phòng Nghiệp vụ.

- Cùng với BIDV và Tập đoàn bảo hiểm nhân thọ hàng đầu của Mỹ là MetLife ký kết Hợp đồng liên doanh thành lập Công ty trách nhiệm hữu hạn Bảo hiểm Nhân thọ BIDV MetLife.

- Năm 2013, BIC đã hoàn tất việc mua lại phần vốn góp của Ngân hàng Liên doanh Lào Việt trong Công ty Liên doanh Bảo hiểm Lào Việt để tăng tỷ lệ sở hữu tại LVI lên 65% và chính thức phát hành báo cáo tài chính hợp nhất kể từ Quý 3/2013. Hiện đang triển khai các thủ tục cần thiết để tiếp tục mua lại phần vốn góp trong CVI.

- Chính thức khởi động dự án định hạng tín nhiệm quốc tế, ký kết hợp đồng tư vấn với đối tác từ tháng 8/2013 và đang nỗ lực làm việc để đảm bảo tiến độ tới cuối Quý 2/2014 sẽ hoàn tất và có kết quả xếp hạng tốt nhất cho BIC.

- Hoàn tất các thủ tục để mở thêm 01 CTTV là BIC Đông Đô trên địa bàn Hà Nội, cụ thể hóa định hướng tận dụng khai thác tối đa tiềm năng của các địa bàn trọng điểm là Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh. Đến cuối năm 2013, mạng lưới hoạt động của BIC đã được nâng lên 22 Công ty thành viên và 104 Phòng Kinh doanh trên toàn quốc.

3. Đánh giá

3.1. Mặt được

- Năm 2013 thị trường bảo hiểm PNT Việt Nam gặp nhiều khó khăn, tốc độ tăng trưởng doanh thu bảo hiểm gốc thấp (ước thực hiện khoảng 7,6%), tuy nhiên BIC vẫn đạt tốc độ tăng trưởng doanh thu cao (tăng trưởng 18,7%). Với tốc độ tăng trưởng này, BIC đã tăng được thị phần lên 3,22%, tiếp tục giữ vững vị trí thứ 7/29 doanh nghiệp.

- Với việc thay đổi cơ chế và kiểm soát tốt rủi ro thông qua việc điều chỉnh hạn mức chi phí, thẩm quyền khai thác và chấp nhận rủi ro, thẩm quyền bồi thường, hoạt động KDBH đã được kiểm soát tốt, mặc dù chưa có lợi nhuận nhưng mức lỗ từ hoạt động này năm 2013 đã giảm thấp hơn năm 2012. Nếu không phải trích lập dự phòng cho một loạt các tổn thất có giá trị lớn vào cuối năm một cách thận trọng, hoạt động kinh doanh bảo hiểm đã có lãi trong năm 2013.

- Lợi nhuận thực hiện toàn Tổng Công ty đạt mức tốt so với kế hoạch được giao, hoạt động đầu tư tài chính tiếp tục đạt lợi nhuận tốt và an toàn. Đây là kết quả thể hiện nỗ lực của toàn Tổng Công ty trong điều kiện kinh doanh khó khăn và nhiều yếu tố tác động ngoài dự kiến, cụ thể: Hoa hồng nhượng tái bảo hiểm giảm bình quân 2,5% so với 2012 do các nhà tái bảo hiểm đồng loạt giảm hoa

hồng. Ảnh hưởng dồn dập của các cơn bão lớn trong năm 2013 và vụ tổn thất máy bay của Lao Air, tỷ lệ bồi thường BIC tăng lên 39,4%. Hoạt động đầu tư tài chính cũng bị ảnh hưởng mạnh khi lãi suất trên thị trường sụt giảm nhanh và mạnh ngoài dự đoán.

Bên cạnh đó, do phát sinh việc trích lập thêm dự phòng khoản đầu tư vào BFI do thay đổi cách thức xác định dự phòng (từ phương pháp kết quả kinh doanh sang phương pháp tài sản theo phương án giải thể), dự phòng phải trích thêm 6 tỷ đồng.

- Trong bối cảnh kinh tế suy giảm, đầu tư công và đầu tư của các doanh nghiệp bị thắt chặt, với các chính sách hợp lý tập trung cho chiến lược phát triển các sản phẩm bán lẻ (đặc biệt là sản phẩm bảo hiểm xe máy), BIC đã có sự tăng trưởng vượt bậc về hoạt động bán lẻ (đặc biệt là sản phẩm bảo hiểm xe máy, tăng gấp 2,5 lần so với 2012) đóng góp không nhỏ vào tốc độ tăng trưởng doanh thu của BIC năm 2013.

- Tỷ lệ nợ phí của toàn Tổng công ty được duy trì ở mức thấp (dưới 5% doanh thu phí gốc). Với việc duy trì tỷ lệ nợ phí thấp trong bối cảnh kinh tế khó khăn đã tạo cho BIC duy trì tốt dòng tiền thực thu từ hoạt động kinh doanh bảo hiểm để tăng nguồn vốn cho hoạt động đầu tư tài chính.

- Hiện BIC đang là DNBH dẫn đầu thị trường về số lượng các kênh phân phối và là doanh nghiệp đi đầu trong việc phát triển các kênh phân phối mới như kênh Bancassurance, E-business... Với định hướng tập trung đẩy mạnh hoạt động bán lẻ, hai năm trở lại đây, kênh Bancassurance và E-business của BIC luôn đạt mức tăng trưởng rất tốt và dần khẳng định vị thế dẫn đầu thị trường với các kênh phân phối này.

- Hệ thống công nghệ thông tin đáp ứng tốt yêu cầu hoạt động kinh doanh, quản lý điều hành, giúp nâng cao hiệu quả của công tác quản trị, tăng cường kết nối giữa các đơn vị trên toàn hệ thống cũng như góp phần tiết giảm chi phí quản lý hành chính của TCT.

2.2. Tồn tại, hạn chế

- Do ảnh hưởng của 3 cơn bão liên tiếp trong tháng 10, 11/2013 cộng với việc ảnh hưởng từ đợt lũ lụt tại Miền Trung trong tháng 11/2013 đã đẩy tỷ lệ bồi thường thuộc TNGL của BIC tăng đột biến so với các tháng đầu năm. Tỷ lệ bồi thường thuộc TNGL của BIC tăng cao ảnh hưởng đến mục tiêu không lỗ từ hoạt động kinh doanh bảo hiểm của TCT năm 2013.

- Mặc dù hoạt động bồi thường đã được cải thiện đáng kể nhưng chất lượng dịch vụ bồi thường và chăm sóc khách hàng cần nâng cao thêm hơn nữa, đặc biệt khi đẩy mạnh bán lẻ.

II. PHƯƠNG HƯỚNG, KẾ HOẠCH KINH DOANH 2014

1. Dự báo môi trường kinh doanh năm 2014

Theo rất nhiều dự báo cho thấy, bước sang năm 2014, nền kinh tế Việt Nam sẽ có nhiều dấu hiệu khả quan hơn năm 2013, tuy nhiên, trong năm 2014, những khó khăn, bất ổn của 2013 sẽ vẫn chưa thể được loại bỏ.

Dự báo tăng trưởng GDP năm 2014 đạt 5,5 - 5,6%; lạm phát ở mức 7,5 - 8,5%; giải ngân vốn FDI cũng chỉ ở mức 11 - 12 tỷ USD; tốc độ tăng xuất khẩu ở mức 9 - 10%. Như vậy, các chỉ số kinh tế chính của năm 2014 sẽ không vượt cao hơn nhiều năm 2013.

Đối với thị trường bảo hiểm, nhìn chung, năm 2014 khả năng sẽ có nhiều điểm sáng hơn so với năm 2013. Cục Quản lý, Giám sát bảo hiểm nhận định năm 2014 thị trường bảo hiểm sẽ có những bước phát triển tốt hơn so với năm 2013 và dự kiến tổng doanh thu phí bảo hiểm toàn thị trường tăng trưởng khoảng 10 - 11% so với năm 2013.

Hiệp hội Bảo hiểm Việt Nam cũng có chung nhận định như cục Quản lý, Giám sát bảo hiểm. Hiệp hội cho rằng với những nỗ lực tái cơ cấu thị trường của Bộ Tài chính và các DNBH, thị trường bảo hiểm sẽ tiếp tục có những bước phát triển mới, trong đó thị trường bảo hiểm phi nhân thọ năm 2014 dự kiến sẽ đạt tăng trưởng 11-12%.

2. Kế hoạch kinh doanh 2014

Trong các năm qua, BIC nhất quán với mục tiêu kinh doanh là hiệu quả và lợi nhuận được đặt lên hàng đầu. Đến thời điểm hiện nay, tuy tăng trưởng tốt và hiện là một trong số DN có tỷ suất lợi nhuận cao thông qua việc quản trị rủi ro, quản lý tài sản sinh lời tốt, nhưng vị thế của BIC cũng đang bị đe dọa bởi các đối thủ trực tiếp, đặc biệt nhóm công ty có thị phần bám sát BIC.

Trước bối cảnh đó, với tín hiệu thị trường và khả năng quản trị rủi ro của BIC, mục tiêu kinh doanh 2014 đặt ra là đẩy mạnh tốc độ tăng trưởng doanh thu, duy trì lợi nhuận ở mức hợp lý, mở rộng thị phần nhằm không chỉ tăng cường vị thế của BIC trên thị trường, mà còn là cơ sở nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của BIC. Bằng việc tăng trưởng quy mô doanh thu, BIC có thể tiết giảm tỷ lệ chi phí, tạo được số đông, tạo nền tảng vững chắc để hướng tới mục tiêu hiệu quả hoạt động kinh doanh bảo hiểm.

Trên cơ sở đó, Tổng Công ty đặt mục tiêu kinh doanh 2014 như sau:

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2013	KH 2014	%TT
Doanh thu phí bảo hiểm	Trđ	894.943	1.000.000	11.7%
Lợi nhuận trước thuế	Trđ	125.593	130.000	3.5%
Tỷ lệ chi trả cổ tức	%	10%	10%	-

Ghi chú: - Doanh thu phí bảo hiểm là doanh thu phí theo báo cáo tài chính riêng của BIC năm 2014

- Nhằm phản ánh chính xác kết quả kinh doanh của Tổng Công ty và gắn trách nhiệm của BIC với việc hỗ trợ hoạt động của các Công ty con tại nước ngoài, Kế hoạch Lợi nhuận trước thuế được tính toán là lợi nhuận trước thuế theo báo cáo tài chính hợp nhất của BIC và LVI năm 2014 sau kiểm toán (chưa bao gồm CVI do chưa xác định thời điểm chuyển nhượng cụ thể).

* Các mục tiêu chính khác:

- Đẩy nhanh việc tìm kiếm, lựa chọn cổ đông chiến lược và tăng vốn điều lệ. Phấn đấu hoàn thành trong năm 2014 hoặc đầu năm 2015 tùy theo tình hình thực tế.

- Hoàn thành các thủ tục định hạng tín nhiệm quốc tế AM Best với mức tín nhiệm tốt.

- Phối hợp với các đơn vị chức năng của BIDV hoàn tất các thủ tục đưa Liên doanh bảo hiểm nhân thọ BIDV Metlife vào hoạt động đúng kế hoạch.

- Bám sát tiến độ phê duyệt của Bộ KH&ĐT để triển khai việc nhận chuyển nhượng vốn của CVI. Tập trung hỗ trợ hoạt động của 02 liên doanh LVI, CVI nhằm gia tăng thị phần, hiệu quả hoạt động.

3. Các giải pháp chính kinh doanh chính

3.1. Giải pháp mạng lưới, địa bàn

- Rà soát lại mạng lưới kinh doanh, bổ sung nguồn lực cho các địa bàn rộng nhưng lực lượng mỏng, yếu.

- Thực hiện việc thành lập thêm CTTV tại một số địa bàn trọng điểm, địa bàn có phạm vị rộng nhằm mục tiêu tăng cường năng lực cạnh tranh của từng đơn vị, tập trung khai thác triệt để tiềm năng từ các chi nhánh BIDV và nâng cao công tác khai thác khách hàng ngoài hệ thống BIDV.

3.2. Nhóm giải pháp với khách hàng

- Xây dựng chính sách về phí, bồi thường thương mại đối với khách hàng trung thành đã mua bảo hiểm BIC trong nhiều năm nhưng quản lý rủi ro tốt, ít tổn thất.

3.3. Nhóm giải pháp sản phẩm, kênh phân phối và chất lượng dịch vụ

- Cải tiến sản phẩm để nâng cao tính cạnh tranh của sản phẩm. Đầu tư nghiên cứu, học tập và xem xét sản phẩm bảo hiểm bảo lãnh là sản phẩm thương hiệu của BIC.

- Đầu tư nguồn lực để thúc đẩy kênh phân phối qua môi giới.

- Tiếp tục đẩy mạnh bán bảo hiểm qua Banca, E-biz, Telesales. Mở rộng kênh bancas sang các ngân hàng ngoài BIDV.

- Đào tạo kỹ năng bán hàng, chăm sóc khách hàng cho cán bộ khai thác, giám định bồi thường. Nâng cao chất lượng bồi thường các sản phẩm bán lẻ như xe cơ giới, con người.

3.4. Giải pháp về cơ chế, chính sách

- Điều chỉnh chính sách khai thác theo hướng tạo chủ động cho đơn vị hơn trong việc khai thác bảo hiểm, nhưng phải vẫn đảm bảo quản lý rủi ro ở mức độ phù hợp.

- Xây dựng cơ chế chính sách về thu nhập phù hợp nhằm khuyến khích cán bộ kinh doanh, như tăng mức lương kinh doanh trực tiếp, tăng tỷ trọng lương kinh doanh trên tổng quỹ lương.

- Tạo cơ chế đặc thù, chính sách để thúc đẩy doanh thu hai địa bàn kinh tế trọng điểm của cả nước là Hà Nội và Hồ Chí Minh. Cụ thể tăng chi phí khai thác,

chính sách nhân sự (tuyển dụng, bổ nhiệm trưởng/phó phòng kinh doanh), chính sách khai thác để các đơn vị này chủ động hơn trong kinh doanh.

3.5. Giải pháp điều hành

- Xây dựng, giao mục tiêu, định hướng 3 năm cho các Công ty thành viên. Phân cấp thẩm quyền nhiều hơn cho các đơn vị trên địa bàn trọng điểm, gắn trách nhiệm với mục tiêu.

- Phân khúc khách hàng theo phí bảo hiểm (hoặc giá trị bồi thường) để phân công quản lý.

Kính trình Đại hội đồng cổ đông thông qua.

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CHỦ TỊCH

Phạm Quang Tùng