

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG  
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH  
CHUYÊN NGÀNH KINH DOANH QUỐC TẾ**

-----\*\*\*-----



**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP**

Đề tài:

**Chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh  
doanh của Tập đoàn Tài chính-Bảo  
hiểm Bảo Việt: Thực trạng và giải pháp**

Họ và tên sinh viên : Đoàn Thị Phương Nga  
Lớp : Anh 5  
Khóa : 44  
Giáo viên hướng dẫn : TS Nguyễn Trọng Hải

**Hà Nội - 11/2009**

# LỜI MỞ ĐẦU

## 1. Tính cấp thiết của đề tài

Với bối cảnh hội nhập kinh tế như hiện nay, việc nghiên cứu những thay đổi của thị trường và đưa ra chiến lược phát triển của doanh nghiệp mang ý nghĩa hết sức quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Chính vì vậy, hoạch định và thực hiện đúng đắn chiến lược, cụ thể hơn là chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh đóng vai trò quyết định hướng đi của doanh nghiệp trong nỗ lực khai thác hiệu quả nhất các cơ hội mà môi trường kinh doanh mang lại. Do đó, việc xây dựng và thực hiện chiến lược đa dạng hóa thành công sẽ tạo tiền đề vững chắc cho doanh nghiệp trong việc tăng khả năng cạnh tranh, chiếm lĩnh thêm thị phần không chỉ trong lĩnh vực kinh doanh hiện tại mà còn trong các lĩnh vực khác giàu tiềm năng trong nền kinh tế, từ đó đảm bảo sự phát triển lớn mạnh của doanh nghiệp sau này.

Cùng với xu hướng phát triển chung đó, Tập đoàn Tài chính – Bảo hiểm Bảo Việt là một trong những doanh nghiệp đi đầu trong việc thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh và gặt hái không ít thành công nhờ hoạt động đa dạng hóa này. Tuy nhiên, vấn đề đặt ra hiện nay cho Tập đoàn Tài chính Bảo hiểm Bảo Việt nói riêng, và cho tất cả các doanh nghiệp Việt Nam nói chung, là làm sao để có thể xây dựng và triển khai thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh thật hiệu quả trong điều kiện giới hạn về nguồn lực và sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường như hiện nay. Chính vì vậy, người viết đã quyết định lựa chọn đề tài ***“Chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh của Tập đoàn Tài chính-Bảo hiểm Bảo Việt: Thực trạng và giải pháp”*** làm đề tài khóa luận tốt nghiệp.

## 2. Mục đích nghiên cứu

*Thứ nhất*, từ cơ sở lý luận chung về chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh, tiến hành phân tích, đánh giá việc xây dựng và thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh tại Tập đoàn Tài chính – Bảo hiểm Bảo Việt.

*Thứ hai*, từ việc xây dựng và thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động của Tập đoàn Bảo Việt, đưa ra định hướng, giải pháp và kiến nghị nhằm thúc đẩy hoạt động xây dựng và thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động của Tập đoàn Tài chính Bảo hiểm Bảo Việt.

*Thứ ba*, đưa ra các bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp Việt Nam trong việc xây dựng và triển khai chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh.

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của đề tài này là chiến lược kinh doanh, quản trị chiến lược, chiến lược đa dạng hóa có liên kết và không liên kết, hoạt động xây dựng và thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh.

Phạm vi nghiên cứu của đề tài là tại *Tập đoàn Tài chính – Bảo hiểm Bảo Việt (Bảo Việt Holdings)*.

### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Khóa luận được nghiên cứu trên cơ sở kết hợp các phương pháp phân tích - tổng hợp, kết hợp lý luận với thực tiễn, đi từ cái chung đến cái riêng, từ phân tích đến đánh giá để đưa ra các định hướng phát triển cùng với các giải pháp và kiến nghị hoàn thiện.

### **5. Kết cấu khóa luận**

Ngoài phần mở đầu, kết luận và tài liệu tham khảo, nội dung của khóa luận bao gồm 03 chương như sau:

**Chương I: Tổng quan về chiến lược đa dạng hóa hoạt động của doanh nghiệp.**

**Chương II: Chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh của Tập đoàn dầu khí Quốc gia Việt Nam.**

**Chương III: Một số giải pháp nhằm đẩy mạnh việc thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động của Tập đoàn dầu khí Quốc gia Việt Nam và bài học kinh nghiệm đối với các doanh nghiệp Việt Nam.**

Người viết mong muốn qua khoá luận này có thể nghiên cứu và đóng góp ý kiến của bản thân về một vấn đề quan trọng đang được rất nhiều các doanh nghiệp quan tâm. Tuy nhiên, do trình độ có hạn, khoá luận này không tránh khỏi còn nhiều khiếm khuyết. Người viết rất mong các thầy cô và mọi người đóng góp ý kiến giúp người viết có thể hoàn thiện nghiên cứu của mình.

Em xin chân thành cảm ơn **TS.Nguyễn Trọng Hải** và những người đã giúp đỡ em hoàn thành khoá luận này!

# CHƯƠNG I: TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC ĐA DẠNG HÓA HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

## I. Khái quát về chiến lược và quản trị chiến lược

### 1. Một số khái niệm về chiến lược

#### 1.1. Khái niệm chiến lược và chiến lược kinh doanh

Thuật ngữ “chiến lược” được sử dụng đầu tiên trong lĩnh vực quân sự với ý nghĩa chính là khả năng khai thác các lực lượng và xây dựng hệ thống thống trị toàn cục, từ đó có thể đè bẹp đối thủ, thậm chí là đối thủ mạnh hơn, đông hơn hoặc nếu có thể dẫn dắt thế trận và đưa đối thủ vào trận địa thuận lợi cho việc triển khai các khả năng của mình.

Từ thuật ngữ “chiến lược” cơ bản này, thuật ngữ “chiến lược kinh doanh” bắt đầu được sử dụng rộng rãi từ những năm 50 của thế kỷ XX để chỉ tới phương hướng và quy mô của một tổ chức trong dài hạn. Cùng với sự phát triển và hoàn thiện của mô hình doanh nghiệp trong lịch sử, khái niệm “chiến lược kinh doanh” ngày càng được định nghĩa hoàn chỉnh hơn.

Có rất nhiều cách hiểu về “chiến lược kinh doanh như sau:

“Chiến lược là phương hướng và quy mô của một tổ chức trong dài hạn: chiến lược sẽ mang lại lợi thế cho tổ chức thông qua việc sắp xếp tối ưu các nguồn lực trong một môi trường cạnh tranh nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường và kỳ vọng của các nhà đầu tư”<sup>1</sup>

“Chiến lược kinh doanh là những phương tiện để đạt tới những mục tiêu dài hạn. Các doanh nghiệp cần phải giải quyết thế nào để đạt được các kết quả đã đề ra dựa trên cơ sở tình thế và triển vọng của doanh nghiệp. Các mục tiêu là đích hướng tới, còn phương tiện để đạt được mục đích này chính là chiến lược.”<sup>2</sup>

"Chiến lược kinh doanh là một tập hợp mô hình các hành động mà các giám đốc sử dụng nhằm đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp và các hoạt động tức

---

<sup>1</sup> Gerry Johnson and Kevan Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, 2006

<sup>2</sup> Athur. A. Thompson & A.J. Strickland, *Strategic Management*, 1995, trang 3

thời với những thay đổi của tình thế và việc xảy ra các sự kiện bất ngờ. Như vậy, các chiến lược của doanh nghiệp bao gồm các hoạt động được kế hoạch hoá (*chiến lược định trước*) và các phản ứng cần thiết với các điều kiện không dự báo trước (*chiến lược không kế hoạch hoá*)."<sup>3</sup>

“Chiến lược kinh doanh dựa trên cơ sở một loạt các bước tiến của đối thủ cạnh tranh và các phương pháp kinh doanh mà các nhà quản trị các cấp trên cơ sở đó tạo ra các kết quả thực hiện thành công. Do đó, chiến lược kinh doanh là một kế hoạch quản lý nhằm củng cố vị thế, là sự hài lòng của khách hàng và đạt được các mục tiêu thực hiện của doanh nghiệp.”<sup>4</sup>

Như vậy, chiến lược kinh doanh là tổng hợp các mục tiêu dài hạn của tổ chức doanh nghiệp, các phương pháp và chính sách sử dụng các nguồn lực sẵn có trong doanh nghiệp bao gồm các chính sách kinh doanh, nhân sự, tài chính... để thực hiện các mục tiêu dài hạn trên của doanh nghiệp nhằm đưa doanh nghiệp tới một sự phát triển cao hơn.

## **1.2. Khái niệm quản trị chiến lược**

Quản trị chiến lược là hoạt động có ý nghĩa hết sức quan trọng trong việc thực hiện các mục tiêu tổ chức cũng như để đạt được hiệu quả cao nhất trong quá trình thực hiện đó, do đó quản trị chiến lược chính là nhiệm vụ hàng đầu của bất kỳ nhà quản trị cấp cao nào trong một tổ chức. Khái niệm quản trị chiến lược được biết đến cùng với sự phát triển của quản trị kinh doanh nói chung và chiến lược kinh doanh nói riêng. Nội dung của quản trị chiến lược rất đa dạng bao phủ tất cả hoạt động quản trị từ xác định mục tiêu của tổ chức, phân bổ nguồn lực cũng như các cách thức kiểm soát đánh giá chiến lược. Chính vì vậy, khái niệm quản trị chiến lược rất rộng về phạm vi nghiên cứu cũng như rất đa dạng về thực tiễn vận dụng vào từng tổ chức doanh nghiệp trên thực tế. Sau đây người viết xin được đưa ra một số khái niệm về “quản trị chiến lược”:

---

<sup>3</sup> Philip Kotler, *Marketing Management*, 1995, trang 176

<sup>4</sup> Athur. A. Thompson & A.J. Strickland, *Strategic Management*, 1995, trang 3

“Quản trị chiến lược là nghệ thuật và khoa học của việc xây dựng, thực hiện và đánh giá các quyết định tổng hợp giúp cho mỗi tổ chức có thể đạt được mục tiêu của mình.”<sup>5</sup>

“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 nhằm đạt được các mục tiêu trong môi trường hiện tại cũng như tương lai.”<sup>6</sup>

“Quản trị chiến lược là một tập hợp đầy đủ các quyết tâm, quyết định, và hành động để hằng đạt được năng lực cạnh tranh và thu được lợi nhuận trên mức trung bình”<sup>7</sup>

“Quản trị chiến lược là một quá trình diễn ra không ngừng nhằm đánh giá quá trình kinh doanh và các ngành công nghiệp mà doanh nghiệp tham gia; đánh giá đối thủ cạnh tranh và thiết lập mục tiêu và chiến lược để bắt kịp và vượt qua tất cả đối thủ hiện tại cũng như tiềm năng; và sau đó đánh giá lại mỗi chiến lược hàng năm hoặc hàng quý để xác định xem các chiến lược này đã được thực hiện như thế nào và công ty đã thực hiện thành công hay cần phải thay thế bằng chiến lược khác để kịp thời thích ứng với điều kiện thay đổi, công nghệ mới, đối thủ mới, môi trường kinh doanh mới, hoặc môi trường xã hội, tài chính hoặc chính trị mới.”<sup>8</sup>

Tóm lại, quản trị chiến lược được hiểu một cách tổng quát nhất là tổng hợp các hoạt động hoạch định, tổ chức thực hiện và kiểm tra, điều chỉnh chiến lược kinh doanh diễn ra lặp đi lặp lại theo hoặc không theo chu kỳ thời gian nhằm đảm bảo rằng doanh nghiệp luôn tận dụng được mọi cơ hội, thời cơ cũng như hạn chế, xóa bỏ được các rào cản để thực hiện mục tiêu dài hạn của tổ chức. Quản trị chiến lược giúp các doanh nghiệp định hướng rõ tầm nhìn chiến lược, sứ mạng và mục tiêu của mình; giúp doanh nghiệp luôn có các chiến lược tốt, thích nghi với môi trường, chủ động trong việc ra quyết định, nhằm khai thác kịp thời các cơ hội và ngăn chặn hoặc

---

<sup>5</sup> *Giáo trình Quản trị chiến lược*, Trường ĐH Kinh tế quốc dân, 2000, trang 6

<sup>6</sup> *Giáo trình Quản trị chiến lược*, Trường ĐH Kinh tế quốc dân, 2000, trang 5

<sup>7</sup> Micheal A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson, *Quản trị chiến lược- Năng lực cạnh tranh và toàn cầu hóa*, NXB Đại học Tây-Nam. 2006, trang 4.

<sup>8</sup> Boyden Robert Lamb, *Competitive Strategic Management*, 1984

hạn chế các rủi ro trong môi trường bên ngoài, phát huy các điểm mạnh và giảm các điểm yếu trong nội bộ doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp đạt được hiệu quả hoạt động cao hơn.

## **2. Chiến lược cấp công ty**

Chiến lược kinh doanh được quản lý ở các cấp khác nhau trong một doanh nghiệp nhưng thông thường có ba cấp chiến lược cơ bản: chiến lược cấp công ty, chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và chiến lược cấp chức năng. Trong khuôn khổ khóa luận, người viết xin đi sâu vào nghiên cứu chiến lược cấp công ty.

Chiến lược cấp công ty hay chiến lược cấp doanh nghiệp là chiến lược nhằm tìm kiếm những cách thức để làm tăng mật độ hoạt động của doanh nghiệp, bao hàm định hướng chung của doanh nghiệp về vấn đề tăng trưởng của các doanh nghiệp thành viên, phân bổ nguồn lực tài chính và các nguồn lực khác giữa các đơn vị thành viên này; xác định một cơ cấu mong muốn của sản phẩm dịch vụ của các lĩnh vực kinh doanh mà doanh nghiệp tham gia; xác định ngành kinh doanh ( hoặc các ngành kinh doanh) và cách thức hoạt động của từng nhánh mà doanh nghiệp đang hoặc sẽ phải tiến hành.

Việc hoạch định chiến lược cấp công ty là việc nghiên cứu môi trường bên trong và bên ngoài của doanh nghiệp, từ đó đưa ra hướng phát triển về quy mô của doanh nghiệp là tăng trưởng, ổn định hay suy giảm. Với từng hướng phát triển cụ thể, doanh nghiệp cần hoạch định các bước chiến lược để đạt được mục tiêu với hiệu quả cao nhất. Cụ thể với chiến lược tăng trưởng, người viết xin đi sâu vào nghiên cứu hai mô hình chiến lược tăng trưởng cấp công ty là chiến lược hội nhập dọc và chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh.

### **2.1. Chiến lược hội nhập dọc**

“Hội nhập dọc nghĩa là sự liên kết toàn bộ quá trình từ cung cấp nguyên vật liệu đến sản xuất và cung cấp các sản phẩm cho thị trường”<sup>9</sup>. Chiến lược hội nhập theo chiều dọc là chiến lược mà doanh nghiệp tự đảm nhận sản xuất và cung ứng các yếu tố đầu vào cho quá trình sản xuất (hội nhập dọc ngược chiều) và tự giải

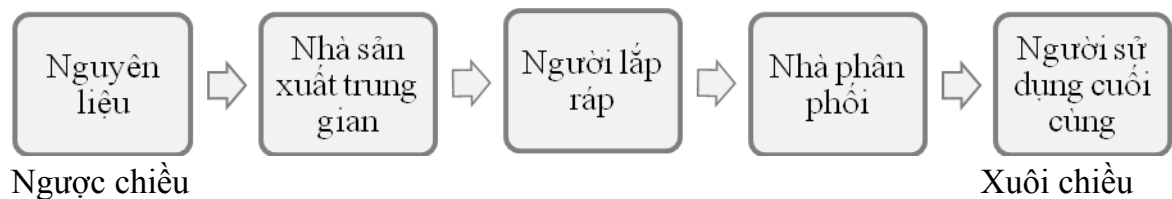
---

<sup>9</sup> Giáo trình Chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp, ĐH Kinh tế quốc dân, 2002



quyết khâu tiêu thụ sản phẩm của mình (hội nhập dọc xuôi chiều). Chiến lược này cho phép doanh nghiệp củng cố vị thế cũng như phát huy đầy đủ hơn khả năng kỹ thuật của mình. Doanh nghiệp thực hiện chiến lược hội nhập dọc sẽ có lợi thế chủ động về nguồn cung cũng như đảm bảo về đầu ra của sản phẩm thông qua các kênh phân phối và tiêu thụ của mình. Tuy nhiên chiến lược này cũng đòi hỏi doanh nghiệp cần phải có các nguồn lực cần thiết cho mục tiêu chiến lược dài hạn mà doanh nghiệp muốn thực hiện.

**Mô hình 1.1: Mô hình chiến lược hội nhập dọc**



*Nguồn: Giáo trình Chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp, ĐH Kinh tế quốc dân, 2002*

Chiến lược hội nhập dọc mang lại nhiều thuận lợi cho các doanh nghiệp, cho phép doanh nghiệp phối hợp, lập kế hoạch tốt hơn, chủ động phân phối nguyên vật liệu và cung ứng sản phẩm, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh và tiết kiệm thời gian cũng như chi phí. Chiến lược này cũng giúp doanh nghiệp phát huy lợi thế kinh tế theo quy mô và đảm bảo tính bảo mật cũng như chất lượng sản phẩm tốt hơn. Bên cạnh đó, doanh nghiệp tiến hành hội nhập dọc cần có biện pháp quản lý chặt chẽ và nguồn vốn huy động tương đối lớn. Vì vậy, việc giải quyết tốt những bất lợi về quản lý và tài chính trên là một đòi hỏi với các doanh nghiệp khi quyết định tiến hành chiến lược tăng trưởng bằng cách hội nhập dọc.

## **2.2. Chiến lược đa dạng hóa**

Ngoài chiến lược hội nhập dọc, doanh nghiệp có thể tiến hành chiến lược tăng trưởng bằng cách đa dạng hóa hoạt động kinh doanh. Với chiến lược này, doanh nghiệp đầu tư vào nhiều ngành, nhiều lĩnh vực khác nhau khi có ưu thế về cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh hiện tại. Chiến lược này phù hợp với những doanh nghiệp hướng tới mục tiêu tăng giá trị nhưng không thể đạt được mục tiêu

tăng trưởng này trong ngành hiện tại do sự giới hạn của các sản phẩm và thị trường hiện đang kinh doanh.

Có ba hình thức chiến lược đa dạng hóa như sau:

*Đa dạng hóa có liên kết:* là việc doanh nghiệp mở rộng sang các lĩnh vực hoạt động mới nhưng các lĩnh vực này có liên hệ với lĩnh vực kinh doanh chính ở một số khâu trọng yếu. Hay nói cách khác, đa dạng hóa có liên kết là tăng trưởng bằng việc tìm đến các thị trường mới với các sản phẩm dịch vụ mới nhưng có liên hệ với công nghệ, marketing hay các sản phẩm dịch vụ hiện tại. Quá trình đa dạng hóa có liên kết được thực hiện chủ yếu thông qua việc chia sẻ nguồn lực, chuyển giao kỹ năng và các năng lực cốt lõi giữa các lĩnh vực kinh doanh trong cùng một tổ chức.

*Đa dạng hóa không liên kết:* Với chiến lược này, doanh nghiệp mở rộng sang lĩnh vực mới không có liên hệ gì với các lĩnh vực kinh doanh chính của doanh nghiệp. Doanh nghiệp thực hiện đa dạng hóa không liên kết thực hiện mục tiêu tăng trưởng dài hạn thông qua việc phân bổ nguồn lực một cách hiệu quả và hợp lý, tranh thủ sự lệch pha giữa hoạt động kinh doanh trong các lĩnh vực khác nhau. Chiến lược này được áp dụng khi doanh nghiệp dự tính được sự thay thế về sản phẩm dịch vụ hiện tại hoặc muốn phản công các đối thủ cạnh tranh trong ngành.

*Đa dạng hóa theo chiều ngang:* là chiến lược tìm cách tăng trưởng bằng cách hướng vào thị trường hiện có với các sản phẩm và dịch vụ mới mà về mặt công nghệ không có liên quan gì với nhau. Việc áp dụng chiến lược đòi hỏi phải có sự phù hợp có ý nghĩa chiến lược của sản phẩm mới như kênh tiêu thụ hiện thời hay nhu cầu của người sử dụng. Điều kiện áp dụng của chiến lược này là doanh nghiệp cần có kênh phân phối hiện tại có thể sử dụng để cung cấp các sản phẩm mới, và việc đưa ra sản phẩm mới tạo điều kiện cho các sản phẩm dịch vụ hiện tại đạt doanh thu cao hơn.

## **II. Khái niệm và vai trò của chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh**

### **1. Khái niệm chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh**

Chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh là một hình thức chiến lược đa dạng hóa đã đề cập ở trên. Tuy nhiên, ngoài những đặc điểm cơ bản của chiến lược đa dạng hóa nói chung, chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh có một số đặc điểm riêng so với các hình thức đa dạng hóa khác về sản phẩm dịch vụ hoặc về thị trường... Khái niệm về “chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh” được đưa ra trong các tài liệu hiện không nhiều và được trình bày với các cách diễn đạt khác nhau. Sau đây người viết xin được đưa ra khái niệm “chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh” chung nhất:

“Chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh là chiến lược mà tại đó doanh nghiệp tiến hành các hoạt động tìm kiếm, phân tích và đầu tư vào các lĩnh vực sản xuất kinh doanh khác với lĩnh vực kinh doanh hiện tại có tiềm năng mang lại lợi nhuận cao trong hiện tại hoặc tương lai.”

Chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh đã được áp dụng tại rất nhiều doanh nghiệp trên thế giới nói chung và ở Việt Nam nói riêng. Xu hướng đa dạng hóa hoạt động là nổi bật nhất tại các công ty của Mỹ từ năm 1950. Tuy nhiên, những tổ chức kinh doanh lớn ở châu Âu, châu Á và một số khu vực công nghiệp phát triển khác cũng đã thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động khá thành công. Tại Anh, số công ty đơn ngành hay có ngành kinh doanh mũi nhọn đã giảm từ 60% vào năm 1960 xuống còn 37% vào những năm 1980 và tại Nhật Bản, con số thống kê được đưa ra là 60% vào năm 1958 và 53% vào năm 1973<sup>10</sup>.

### **2. Vai trò của chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh**

Bản chất của chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh là việc doanh nghiệp nghiên cứu và tìm kiếm những hướng phát triển mới, những lĩnh vực kinh doanh tiềm năng mới để nâng cao hiệu quả sử dụng vốn đầu tư và thu được lợi nhuận cao hơn mức lợi nhuận trung bình hiện tại. Doanh nghiệp tiến hành đầu tư

---

<sup>10</sup> Micheal A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson, *Quản trị chiến lược- Năng lực cạnh tranh và toàn cầu hóa*, NXB Đại học Tây-Nam. 2006, trang 227.

thực hiện chiến lược này tại thời điểm mà các hoạt động kinh doanh hiện tại của doanh nghiệp đang bước vào giai đoạn bão hòa khi tỷ suất lợi nhuận của vốn đầu tư của doanh nghiệp đầu tư vào lĩnh vực kinh doanh hiện tại đang có xu hướng giảm dần. Đồng thời, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cũng thấy được những lĩnh vực kinh doanh mới có tiềm năng phát triển cao và rào cản tiếp cận không quá lớn. Khi đó, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp sẽ quan tâm tới việc chuyển nguồn vốn đầu tư của doanh nghiệp từ lĩnh vực kinh doanh hiện tại sang lĩnh vực kinh doanh mới và hình thành chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh trong dài hạn của doanh nghiệp. Như vậy, chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh chính là việc doanh nghiệp tìm kiếm lợi nhuận từ các ngành kinh doanh mới tiềm năng để duy trì và tăng trưởng khả năng sinh lời của các lĩnh vực kinh doanh hiện tại của doanh nghiệp.

Hơn nữa, chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh cho phép doanh nghiệp tận dụng cơ hội từ nhiều lĩnh vực kinh doanh khác nhau trong khi ngành kinh doanh chính đang bước vào thời kỳ khó khăn. Việc tận dụng tất cả các lợi thế đem lại từ nhiều lĩnh vực kinh doanh riêng lẻ giúp doanh nghiệp tạo nên sức mạnh tổng hợp và khả năng điều chỉnh linh hoạt các hoạt động của doanh nghiệp để tăng cường lợi thế cạnh tranh của mình so với các đối thủ cạnh tranh. Bên cạnh đó, áp dụng chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh là một biện pháp quản trị rủi ro hiệu quả, cho phép doanh nghiệp phân tán rủi ro cho tất cả các lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp tránh được rủi ro do tập trung hoạt động vào một lĩnh vực kinh doanh riêng lẻ khi tình hình chung của lĩnh vực này đang đi vào khó khăn. Điều này tương tự với việc xây dựng một danh mục đầu tư để tránh tập trung rủi ro vào một cá thể riêng biệt.

Các doanh nghiệp thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh thường hướng tới mô hình tập đoàn hoạt động đa ngành nghề thông qua hoạt động mua bán, sáp nhập để phát triển quy mô doanh nghiệp. Với việc hình thành các tập đoàn lớn, doanh nghiệp có lợi thế trong điều hòa hoạt động của từng đơn vị thành viên, xây dựng chương trình của các đơn vị kinh doanh không chỉ với mức chi phí thấp hơn mà còn đạt hiệu quả cao hơn, đặc biệt trong hoạt động quảng bá thương

hiệu chung của tổ chức. Bên cạnh đó, việc phát triển quy mô tập đoàn cũng tạo điều kiện tốt cho doanh nghiệp tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững, từ đó trở thành doanh nghiệp có tiếng nói hơn trên thị trường hoạt động chính. Điều này tạo dựng cho doanh nghiệp các giá trị vô hình có ý nghĩa hết sức quan trọng góp phần khẳng định vị thế doanh nghiệp như thương hiệu mạnh, uy tín từ các hoạt động kinh doanh đã thành công, các nguồn thông tin tổng hợp của các đơn vị thành viên cũng như các mối quan hệ rộng từ các hoạt động trước đó. Các giá trị vô hình này không những nâng cao vị thế vốn có của doanh nghiệp mà còn giúp doanh nghiệp phát triển quy mô mạng lưới hiệu quả hơn, tạo ra các nguồn lực luân chuyển trong tập đoàn và củng cố cho ngành kinh doanh chính phát triển.

### III. Phân loại chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh

#### 1. Căn cứ vào mức độ đa dạng hóa

Chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh được chia thành chiến lược đa dạng hóa hoạt động mức thấp, chiến lược đa dạng hóa hoạt động mức trung bình và chiến lược đa dạng hóa hoạt động mức cao. Ứng với từng mức độ đa dạng hóa có các loại hình chiến lược như sau:

**Bảng 1.1: Phân loại chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh theo mức độ đa dạng hóa**

<b>Mức độ đa dạng hóa thấp</b>	
Chiến lược kinh doanh đơn ngành	Hơn 95% doanh thu có được từ hoạt động kinh doanh đơn lẻ.
Chiến lược kinh doanh ngành thế mạnh	Từ 70% đến 95% doanh thu có được từ hoạt động kinh doanh đơn lẻ
<b>Mức độ đa dạng hóa trung bình</b>	
Chiến lược liên kết hạn chế	Chưa đầy 70% doanh thu có được và từ công ty mẹ, và tất cả các hoạt động kinh doanh đều phải chia sẻ sản phẩm, công nghệ và các liên kết về phân phối.
Chiến lược liên kết hỗn hợp	Chưa đầy 70% doanh thu có được là từ công ty mẹ, giữa các hoạt động kinh doanh khác nhau có sự liên kết hạn chế.
<b>Mức độ đa dạng hóa cao</b>	

Chiến lược đa dạng hóa không liên quan	Dưới 70% doanh thu từ ngành nghề mũi nhọn, và không có mối liên kết nào giữa các doanh nghiệp thành viên.
--	---

*Nguồn: Micheal A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson, Quản trị chiến lược- Năng lực cạnh tranh và toàn cầu hóa, NXB Đại học Tây-Nam*

Với mức độ đa dạng hóa thấp, các doanh nghiệp thường có xu hướng trở thành doanh nghiệp kinh doanh ngành mũi nhọn hoặc kinh doanh đơn ngành. Một ví dụ cho trường hợp này là Walmart với lĩnh vực tập trung chủ yếu là bán lẻ có chiết khấu. Tuy nhiên gần đây, Walmart đã tiến hành mua Ngân hàng Trung tâm Liên bang FBC nhằm đầu tư sang một lĩnh vực mới – hình thức dịch vụ khách hàng, do căn cứ vào tình hình là có khoảng 20% khách hàng và khoảng 780 000 công nhân viên trước đây không hoặc ít sử dụng tài khoản ngân hàng sẽ là đối tượng khách hàng tiềm năng của doanh nghiệp này. Mặc dù đã xâm nhập vào thị trường nước ngoài, đặc biệt là thị trường châu Âu nhưng Walmart vẫn còn khá bó hẹp trong các loại hình kinh doanh. Việc doanh nghiệp này mở rộng sang lĩnh vực tài chính đã cho thấy dấu hiệu gia tăng trong quá trình đa dạng hóa hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Ở mức độ đa dạng hóa hoạt động mức trung bình, doanh nghiệp vẫn có ràng buộc với các đơn vị kinh doanh khác. Nếu chỉ có một số mối liên kết giữa các đơn vị kinh doanh thì doanh nghiệp được xem như loại hình kinh doanh hỗn hợp hoặc ít ràng buộc. Các doanh nghiệp có mối liên kết giới hạn thường chia sẻ nguồn lực và các hoạt động giữa các đơn vị kinh doanh trực thuộc. Đồng thời, các tổ chức liên kết hỗn hợp lại có xu hướng ít chia sẻ các nguồn lực, tài sản những lợi tăng cường chuyên nhượng công nghệ cũng như bí quyết, tri thức kinh doanh giữa các đơn vị thành viên nhiều hơn.

Với mức độ đa dạng hóa cấp cao, thường không có mối ràng buộc giữa các đơn vị trực thuộc, các doanh nghiệp được xem là các công ty đa dạng hóa không liên quan. Nhìn chung các công ty trên thế giới có xu hướng ngày càng đạt tới những mức độ đa dạng hóa cao hơn. General Electric là một ví dụ điển hình về việc duy trì mức độ đa dạng hóa cấp cao.

## 2. Căn cứ vào mức độ liên kết

Với tiêu chí mức độ liên kết giữa các lĩnh vực kinh doanh khác nhau của doanh nghiệp, tương tự như chiến lược đa dạng hóa nói trên, chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh cũng được phân chia làm 3 hình thức chính: đa dạng hóa hoạt động không liên kết, đa dạng hóa hoạt động liên kết và đa dạng hóa hoạt động theo chiều ngang.

Tuy nhiên trong đó, chiến lược đa dạng hóa hoạt động theo chiều ngang mang bản chất tương tự với chiến lược đa dạng hóa sản phẩm hơn là hình thức chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh thực tế. Chiến lược này được hiểu như sau: *“Đa dạng hóa chiều ngang là chiến lược tăng trưởng bằng cách doanh nghiệp vẫn hướng vào thị trường hiện tại với những sản phẩm mới mà về mặt công nghệ không liên quan gì đến các sản phẩm hiện tại.”*<sup>11</sup>. Doanh nghiệp áp dụng chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh theo chiều ngang có khả năng kiểm soát được khả năng cạnh tranh của mình theo chiều hướng giảm áp lực cạnh tranh trong ngành. Thực tế là với chiến lược này, doanh nghiệp vẫn chỉ hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh hiện tại mà không mở rộng sang các lĩnh vực khác, chỉ riêng một số trường hợp sản phẩm mới của doanh nghiệp vừa mang đặc tính của sản phẩm ban đầu vừa mang đặc tính mới đòi hỏi doanh nghiệp phải đầu tư thêm. Như vậy về bản chất, đa dạng hoạt động theo chiều ngang gần với hình thức đa dạng hóa sản phẩm hơn cũng như ít mang tính chất đa dạng hóa về hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Chính vì vậy trong khuôn khổ khóa luận này, người viết xin phép được đi sâu vào phân tích hai hình thức đa dạng hóa hoạt động chính là *“đa dạng hóa hoạt động kinh doanh có liên kết”* và *“đa dạng hóa hoạt động kinh doanh không liên kết”*

### 2.1. Chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh có liên kết

#### 2.1.1. Khái niệm

Như đã đề cập ở trên, chiến lược đa dạng hóa hoạt động có liên kết (*hay chiến lược đa dạng hóa hoạt động đồng tâm*) là chiến lược trong đó doanh nghiệp

---

<sup>11</sup> PGS.TS. Lê Văn Tâm, *Giáo trình Quản trị chiến lược*, Nhà xuất bản Thống kê, 2000, trang 221

sẽ mở rộng các nguồn lực chủ chốt, và khả năng hiện có nhằm đạt được khả năng cạnh tranh chiến lược. Do vậy, các doanh nghiệp thực hiện chiến lược này sẽ cố gắng khai thác lợi thế kinh tế theo quy mô. Chiến lược này phổ biến đối với các doanh nghiệp hoạt động trong nhiều ngành sản xuất cũng như ở nhiều thị trường sản phẩm, trong đó tính hiệu quả kinh tế theo quy mô là một hình thức giảm thiểu chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh phí nhờ việc chuyển giao năng lực và nguồn lực từ một công ty có lợi thế hoạt động sang các công ty thành viên khác. Áp dụng chiến lược này, các hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh mới của doanh nghiệp vẫn có mối liên hệ nhất định tới các hoạt động sản xuất dịch vụ chính trong lĩnh vực hoạt động hiện tại về các khâu như khách hàng, công nghệ, phân phối, quản lý và nhãn hiệu. Nhờ đó, doanh nghiệp cũng có thể tận dụng các thế mạnh của các lĩnh vực hiện tại và trên thị trường hiện tại làm kinh nghiệm và nguồn lực để tham gia vào các lĩnh vực hoạt động mới. Cuối cùng, doanh nghiệp dựa vào những mối quan hệ về thương hiệu giữa công ty với các lĩnh vực hoạt động mới để đa dạng hóa hoạt động có hiệu quả.

### **2.1.2. Đánh giá chiến lược**

#### **Ưu điểm**

Chiến lược đa dạng hóa hoạt động có liên kết giúp doanh nghiệp có khả năng nâng cao sức cạnh tranh của mình so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành nhờ sức mạnh tổng hợp từ lợi thế cạnh tranh của các ngành kinh doanh đơn lẻ, đưa doanh nghiệp lên vị thế đứng đầu trong ngành kinh doanh chính. Việc tìm kiếm giá trị từ hiệu quả kinh tế theo quy mô của doanh nghiệp được thực hiện thông qua hoạt động kinh tế cơ bản là chia sẻ hoạt động và chuyển giao kỹ năng hay những nguồn lực cơ bản giữa các công ty thành viên và giữa các hoạt động sản xuất liên kết với nhau. Những hoạt động chia sẻ này không những tạo điều kiện cho doanh nghiệp phát triển hết thế mạnh vốn có của mình mà còn giúp nâng cao hiệu quả sử dụng vốn đầu tư của doanh nghiệp nhờ quá trình luân chuyển nguồn lực giữa các lĩnh vực hoạt động có tỷ suất sinh lời khác nhau.



### **Nhược điểm**

Bên cạnh đó, chiến lược đa dạng hóa hoạt động có liên kết cũng có một số nhược điểm. Đó là sự thiếu hài hòa trong chiến lược giữa các lĩnh vực hoạt động, các mảng hoạt động khác nhau của doanh nghiệp, do đó, có thể dẫn tới sự cản trở hoạt động của doanh nghiệp trên tất cả các lĩnh vực. Mặt khác, đối với doanh nghiệp áp dụng chiến lược đa dạng hóa hoạt động liên kết, có một nguy cơ rất lớn là các đơn vị sản xuất, dịch vụ thuộc các lĩnh vực khác nhau nhưng vẫn phải tuân theo một quyết định chung dành cho cả doanh nghiệp. Điều này làm giảm tính độc lập của các đơn vị và có thể dẫn tới những kết quả không khả quan.

## **2.2. Chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh không liên kết**

### **2.2.1. Khái niệm**

Chiến lược đa dạng hóa hoạt động không liên kết là chiến lược mà doanh nghiệp mở rộng sang lĩnh vực hoạt động mới không có liên hệ gì với lĩnh vực hoạt động chính của doanh nghiệp. Chiến lược này được áp dụng hiệu quả đối với các doanh nghiệp có mức độ chuyên môn hóa quá hẹp, khiến cho sự phát triển của các lĩnh vực hoạt động mới chỉ có thể được thể hiện bên ngoài các hoạt động chính ban đầu.

### **2.2.2. Đánh giá chiến lược**

#### **Ưu điểm**

Chiến lược đa dạng hóa hoạt động không liên kết phát huy được những ưu điểm của chiến lược đa dạng hóa hoạt động nói chung, bao gồm khả năng phân tán rủi ro trên tất cả các lĩnh vực kinh doanh và nâng cao hiệu quả hoạt động nhờ khai thác được lợi thế kinh tế theo quy mô, cũng như sử dụng được các nguồn lực dư thừa để đạt được mục tiêu tăng trưởng cao trong dài hạn. Ngoài ra, chiến lược đa dạng hóa hoạt động không liên kết còn cho phép doanh nghiệp tạo lập mô hình tập đoàn với quy mô lớn, hoạt động đa lĩnh vực thông qua các hoạt động mua bán, sáp nhập. Từ đó, doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh cao hơn nhờ tầm vóc quy mô mới lớn hơn, đồng thời có tiếng nói hơn trong ngành kinh doanh so với các đối thủ cạnh

tranh chính của mình. Không chỉ vậy, chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh không liên kết còn giúp doanh nghiệp hình thành các giá trị vô hình như thương hiệu, uy tín lớn, các mối quan hệ kinh doanh bền vững có ý nghĩa quan trọng trong việc khẳng định vị thế của tổ chức.

### **Nhược điểm**

Tuy nhiên bên cạnh những ưu điểm nổi bật trên, chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh không liên kết có thể gây khó khăn cho doanh nghiệp trong việc quản lý điều hành các hoạt động kinh doanh không đồng nhất, đặc biệt là với các lĩnh vực kinh doanh mới quá khác biệt với lĩnh vực kinh doanh ban đầu của doanh nghiệp.

Hơn nữa, đầu tư vào các lĩnh vực mới có nghĩa doanh nghiệp phải chấp nhận phân tán nguồn lực hữu hạn của mình vào các lĩnh vực tương đối khác biệt, điều này tạo ra những rủi ro và khó khăn nhất định trong việc huy động vốn cho một số ngành kinh doanh nhất định. Ngoài ra, do mở rộng quá dàn trải, doanh nghiệp có thể gặp khó khăn trong việc xác định đâu là ngành kinh doanh chính, đâu là năng lực cốt lõi của tổ chức. Từ đó có thể khiến doanh nghiệp mất lợi thế cạnh tranh ban đầu của mình trong lĩnh vực kinh doanh mũi nhọn.

### **3. Điều kiện thực hiện thành công chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh**

Hoạch định chiến lược là một nhiệm vụ không dễ dàng với tất cả các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh. Chính vì vậy, việc lựa chọn loại hình chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh nào cần phải được cân nhắc kỹ lưỡng bởi các nhà quản trị doanh nghiệp. Điều này phụ thuộc rất nhiều vào các nguồn lực của doanh nghiệp như nhân lực, vật lực, tình hình tài chính, nguồn thông tin cũng như tình hình sản xuất kinh doanh hiện tại của công ty và xu hướng biến đổi tổng quát của thị trường. Nhiệm vụ này đòi hỏi các nhà quản trị doanh nghiệp cần phải có sự đánh giá khách quan về môi trường kinh doanh của doanh nghiệp, bao gồm các đối thủ cạnh tranh chính cũng như đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn trong ngành kinh doanh hiện tại, các rào cản gia nhập ngành mới, và tiềm năng phát triển của thị trường... để từ

đó hoạch định đúng đắn chiến lược phát triển doanh nghiệp nhằm tránh lãng phí các nguồn lực hữu hạn cũng như không bỏ lỡ thời cơ của thị trường.

Để xây dựng được chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh một cách đúng đắn và hợp lý, doanh nghiệp cần phải cân nhắc các yếu tố làm tăng khả năng chiến lược của doanh nghiệp, đồng thời cũng phải nghiên cứu những lý do dẫn tới sự không hiệu quả của tính cạnh tranh chiến lược. Đây là những yếu tố có ý nghĩa quan trọng giúp doanh nghiệp phát huy được những lợi thế vốn có và tránh được những rủi ro của việc triển khai chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh.

*Thứ nhất*, hiệu quả kinh tế theo quy mô là một nhân tố quan trọng quyết định sự thành bại của chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh. Nhân tố này bao gồm hiệu quả chia sẻ hoạt động và chuyển giao các nguồn lực chủ yếu giữa các lĩnh vực kinh doanh khác nhau của cùng một doanh nghiệp.

Việc chia sẻ hoạt động là cần thiết, đặc biệt với các doanh nghiệp có lĩnh vực kinh doanh có quan hệ mật thiết với nhau hay nói cách khác, chia sẻ hoạt động là yếu tố quyết định đối với các doanh nghiệp thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động có liên kết. Nhìn chung, các hoạt động chủ yếu của một doanh nghiệp như phân phối, sản xuất, thu mua nguyên liệu đầu vào cũng như dịch vụ sau mua đều cần có sự chia sẻ và hợp tác. Thông qua quá trình hợp tác những hoạt động này một cách hiệu quả, doanh nghiệp sẽ tìm ra được sức mạnh cốt lõi của mình. Trong hoạt động phân phối, các doanh nghiệp thành viên có thể chia sẻ những hệ thống phân phối chung, hệ thống dịch vụ và thúc đẩy kinh doanh, các trang thiết bị, nhà kho hay quy trình đảm bảo chất lượng. Trong hoạt động sản xuất, các công ty này cũng có thể sử dụng các thiết bị lắp ráp, hệ thống quản lý chất lượng hay các cơ sở bảo hành sửa chữa. Ngoài ra, trong một tập đoàn hoạt động đa lĩnh vực, các đơn vị thành viên có thể hợp tác trong các hoạt động hỗ trợ khác như phân chia lợi nhuận hay nỗ lực phát triển công nghệ. Việc chia sẻ hoạt động giữa các đơn vị thành viên sẽ góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh chiến lược cũng như gia tăng lợi nhuận cho công ty. Tuy nhiên, hiệu quả của hoạt động này còn phụ thuộc vào nhiều nhân tố khác. Hơn nữa, chia sẻ hoạt động cũng mang nhiều rủi ro bởi lẽ nó tạo ra những mối liên hệ ràng buộc giữa các doanh nghiệp thành viên, kéo theo chuỗi hậu quả từ

điểm yếu hoặc sai lầm của một công ty trong tập đoàn. Nhưng nhìn chung, chia sẻ hoạt động có vai trò thiết yếu trong nỗ lực gia tăng giá trị doanh nghiệp, giảm thiểu rủi ro và chi phí cũng như tạo được những lợi ích tích cực từ việc đa dạng hóa hoạt động.

Ngoài yếu tố chia sẻ hoạt động thì sự chuyển giao những sức mạnh nòng cốt cũng quyết định khả năng thành công của chiến lược. Qua thời gian, các nguồn lực vô hình của một công ty cạnh tranh chiến lược như bí quyết công nghệ trở thành nền tảng cho giá trị trong cạnh tranh của công ty và là những nguồn lực quan trọng của bản thân công ty đó. Sức mạnh nòng cốt của một doanh nghiệp là tập hợp phức hợp các nguồn lực và khả năng liên kết với các doanh nghiệp thành viên khác, về cơ bản là thông qua kiến thức về quản lý và công nghệ, kinh nghiệm, và sự chuyên môn hóa. Sự chuyên nghiệp trong hoạt động marketing là một ví dụ của khả năng nòng cốt có thể sử dụng để chuyển giao giữa các lĩnh vực hoạt động khác nhau của doanh nghiệp. Đây là nguồn lực vô hình mà các đối thủ cạnh tranh khó nắm bắt và bắt chước hơn. Vì vậy, với các công ty đã chi phí lớn cho việc phát triển năng lực marketing này, việc chuyển đổi dạng sức mạnh này từ một đơn vị thành viên gốc sang các đơn vị khác có thể làm giảm chi phí và nâng cao năng lực cạnh tranh chiến lược.

*Thứ hai*, phân phối hiệu quả các nguồn lực cũng là yếu tố quan trọng trong một chiến lược đa dạng hóa hoạt động. Trong một nền kinh tế thị trường, sự phân bổ nguồn vốn được thực hiện một cách có hiệu quả thông qua thị trường vốn. Tại thị trường vốn, các nhà đầu tư luôn muốn gia tăng giá trị đầu tư của mình bằng cách đầu tư vào các doanh nghiệp có tiềm năng phát triển cao. Tương tự, trong các công ty đa dạng hóa lĩnh vực kinh doanh, trung tâm đầu não sẽ đóng vai trò phân bổ nguồn vốn tới các bộ phận tạo ra lợi nhuận cho toàn bộ công ty. Hoạt động này giúp cho dòng vốn luân chuyển có ích giữa các lĩnh vực kinh doanh, tránh lãng phí cũng như tận dụng thời cơ do tập trung đầu tư vào những lĩnh vực có tỷ suất lợi nhuận cao hơn. Bản chất của dòng luân chuyển vốn là doanh nghiệp thành viên trở thành nhà đầu tư cho các doanh nghiệp thành viên khác khi có nhu cầu và nguồn lực. Cách thức huy động vốn này nhanh chóng và hiệu quả hơn so với huy động vốn từ

bên ngoài tập đoàn. Tuy nhiên, việc phân bổ nguồn lực không hiệu quả lại tạo ra rất nhiều khó khăn cho doanh nghiệp, đặc biệt trong trường hợp thiếu vốn đầu tư vào lĩnh vực kinh doanh tiềm năng trong khi các lĩnh vực ít lợi nhuận hơn lại chiếm dụng phần vốn đầu tư lớn. Chính vì vậy, để thực hiện thành công chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp cần cân nhắc kỹ lưỡng vấn đề phân bổ nguồn vốn giữa các đơn vị thành viên trong điều kiện nguồn lực cho trước là hạn chế.

*Thứ ba*, một khó khăn hay gặp phải với các doanh nghiệp thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh là việc đa dạng hóa quá dàn trải, dẫn tới doanh nghiệp không hiểu rõ được nhiệm vụ chính của mình, khiến cho các lĩnh vực kinh doanh đều không được thực hiện triệt để và không mang lại kết quả như mong muốn. Vì vậy, để xây dựng một chiến lược hiệu quả, mọi thành viên trong doanh nghiệp hoặc ban quản trị doanh nghiệp phải định hướng được những công việc mà họ cần thực hiện, cũng như đảm bảo sự đồng thuận giữa các thành viên.

*Thứ tư*, công tác dự báo nghiên cứu thị trường đóng vai trò quyết định sự thành công của chiến lược đa dạng hóa hoạt động của doanh nghiệp. Đây là một trong những khâu đầu tiên của quá trình hoạch định chiến lược, cho phép doanh nghiệp biết được những thay đổi của môi trường kinh doanh, đánh giá được những thay đổi đó và tìm hiểu nguồn thông tin phục vụ cho việc xây dựng chiến lược của doanh nghiệp. Cùng với dự báo và nghiên cứu thị trường, doanh nghiệp còn cần phải nghiên cứu điểm mạnh điểm yếu của bản thân doanh nghiệp, có ý nghĩa giúp cho các nhà quản trị có được một cái nhìn tổng quát và nhận thức sâu sắc về khả năng của doanh nghiệp khi chuyển sang hoạt động tại một lĩnh vực mới. Đây chính là công tác đánh giá lại toàn bộ môi trường nội bộ trong doanh nghiệp, đóng vai trò là tiền đề cho việc tận dụng và phát huy các mặt mạnh cũng như hạn chế và khắc phục những điểm yếu của doanh nghiệp.

*Cuối cùng*, trong giai đoạn tiến hành triển khai các chiến lược đa dạng hóa hoạt động của doanh nghiệp, cần có các hoạt động kiểm tra theo dõi quá trình thực hiện nhằm phát hiện kịp thời các sai sót để điều chỉnh, giảm thiểu rủi ro.

#### **IV. Quy trình xây dựng và thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh**

Để có thể xây dựng và thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh một cách thành công, rất cần phải có một phương pháp xây dựng chiến lược cụ thể, xuyên suốt, đáp ứng được điều kiện cần thiết để thực hiện thành công chiến lược như đã nêu ở phần trên. Sau đây, người viết xin đưa ra một mô hình xây dựng và thực hiện chiến lược đa dạng hóa khá tổng quát hiện đang được ứng dụng rộng rãi khi xây dựng, thực hiện và đánh giá, kiểm soát việc thực hiện chiến lược đa dạng hóa trong các doanh nghiệp trong và ngoài nước. Trong phương pháp này, có thể phân chia quá trình xây dựng và thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh thành 5 bước cụ thể trong mô hình sau:

**Mô hình 1.2: Các bước xây dựng và thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh**



Chiến lược kinh doanh mà cụ thể hơn là chiến lược đa dạng hóa các hoạt động chính là một công cụ vô cùng quan trọng và cần thiết trong việc định hướng và điều chỉnh hoạt động kinh doanh theo các mục tiêu phù hợp với môi trường kinh doanh. Việc xây dựng và thực hiện chiến lược đa dạng hóa thành công sẽ giúp cho doanh nghiệp tăng khả năng cạnh tranh, chiếm lĩnh thêm thị phần không chỉ trong lĩnh vực kinh doanh hiện tại mà còn trong các lĩnh vực khác trong nền kinh tế, từ đó đảm bảo sự phát triển lớn mạnh của doanh nghiệp sau này.

##### **1. Xác định nhiệm vụ hiện tại**

Nhiệm vụ của một doanh nghiệp chính là mục đích hay lý do cho sự tồn tại của doanh nghiệp, nói lên doanh nghiệp đang đóng góp gì cho xã hội. Nhiệm vụ xác định rõ các mục tiêu riêng và quan trọng giúp doanh nghiệp tạo dựng sự khác biệt

với các doanh nghiệp khác cùng loại, đồng thời xác định rõ phạm vi hoạt động của doanh nghiệp. Mục tiêu của doanh nghiệp bao gồm cả triết lý của doanh nghiệp về phương thức kinh doanh và các thách thức đối với các nhân viên của mình. Nhiệm vụ cho ta biết chúng ta là ai, chúng ta phải làm gì cũng như là chúng ta đang mong đợi điều gì. Chính các nhà chiến lược có trách nhiệm trả lời câu hỏi: “Nhiệm vụ của doanh nghiệp là gì?” để mọi người có thể cùng hiểu và chia sẻ với nhau trong nhận thức và hành động. Để thực hiện tốt bước này, doanh nghiệp phải nghiên cứu lại triết lý kinh doanh và dựa vào các cơ sở nhất định để xác định xem hệ thống mục tiêu được đề ra trong triết lý kinh doanh của doanh nghiệp có còn phù hợp hay không? Bên cạnh đó, còn phải nghiên cứu ý đồ, quan điểm cũng như mong muốn của các lãnh đạo trong thời kỳ kinh doanh chiến lược này.

## **2. Phân tích môi trường kinh doanh**

“Phân tích môi trường kinh doanh là sự kiểm soát, chọn lọc và đánh giá môi trường trong và ngoài doanh nghiệp.”<sup>12</sup> Mục đích của bước này trong quá trình xây dựng và thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động là để xác định các vấn đề mang tính chiến lược – các yếu tố sẽ quyết định tương lai của doanh nghiệp. Một trong những phương pháp được sử dụng phổ biến nhất là phương pháp SWOT (từ viết tắt của Strengths (*Điểm mạnh*), Weaknesses (*Điểm yếu*), Opportunities (*Cơ hội*) và Threats (*Thách thức*) – các thành tố mang tính chiến lược đối với một doanh nghiệp). Đây là một khái niệm vô cùng rộng lớn và phong phú, bao gồm tất cả các yếu tố ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và được chia ra làm hai môi trường là môi trường kinh doanh bên trong và môi trường kinh doanh bên ngoài của doanh nghiệp.

---

<sup>12</sup> Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy 8<sup>th</sup> Edition*, Prentice Hall, trang 9

### 3. Xây dựng và lựa chọn phương án chiến lược

“Xây dựng chiến lược là việc xây dựng một kế hoạch dài hạn để có thể quản lý một cách hiệu quả các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài như cơ hội và thách thức, cũng như là các điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp.”<sup>13</sup>

**Mô hình 1.3: Mô hình các bước xây dựng chiến lược**



Mục tiêu của bước này là việc dựa trên những nhiệm vụ chính đã được xác định ở bước 1, doanh nghiệp sẽ chỉ ra các mục tiêu có thể đạt được (về lợi nhuận, hiệu quả, thị phần...), tạo ra các chiến lược thay thế, lựa chọn chiến lược, và đưa ra chính sách hoạt động cụ thể cho doanh nghiệp.

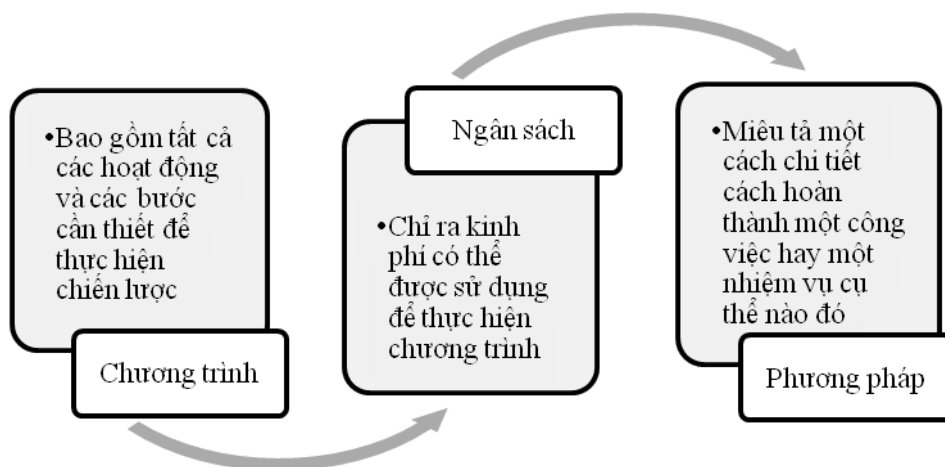
### 4. Triển khai, thực hiện chiến lược

Triển khai chiến lược là quá trình biến những chiến lược thành những hành động cụ thể. Trong đó, các công việc chính là phát triển các chương trình hành động, phân bổ ngân sách hoạt động và đề ra phương pháp thực hiện các hoạt động đó. Quá trình này có thể bao gồm các thay đổi trong toàn bộ văn hóa, cấu trúc và hệ thống quản lý của toàn bộ doanh nghiệp. Trừ khi có sự thay đổi rộng lớn trong toàn bộ hệ thống của công ty, việc thực hiện chiến lược thường được thực hiện bởi các lãnh đạo cấp giữa và cấp thấp của công ty dưới sự kiểm soát của các lãnh đạo cấp cao.

<sup>13</sup> Page 10 - Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy 8<sup>th</sup> Edition*, Prentice Hall



**Mô hình 1.4: Mô hình các bước triển khai chiến lược**



Một cách chung nhất, doanh nghiệp có thể thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động để tạo ra giá trị theo bốn cách: Thiết lập, xây dựng, triển khai trên một lĩnh vực hoạt động mới, mua lại và tái cấu trúc, liên doanh, liên kết, chuyển giao năng lực. Công việc lựa chọn và tiến hành triển khai các cách thức thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động do các nhà chiến lược của doanh nghiệp hoạch định. Các hình thức tiến hành được thực hiện hết sức linh hoạt dựa trên những điều kiện tiền đề mà doanh nghiệp đang có vào thời điểm lựa chọn chiến lược. Thông qua các hình thức trên, quyết định của các nhà quản trị sẽ chiếm một tỷ lệ lớn trong xác suất thành công hay thất bại của doanh nghiệp.

## **5. Kiểm tra và điều chỉnh chiến lược**

Giai đoạn cuối cùng trong quy trình quản trị chiến lược là kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược. Đây là quá trình theo dõi kết quả hoạt động của doanh nghiệp, từ đó so sánh kết quả thực tế với kết quả hoạt động mong đợi, bao gồm xem xét lại những nhân tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp được sử dụng làm cơ sở cho việc hoạch định chiến lược hiện tại; Đánh giá mức độ thực hiện triển khai chiến lược của doanh nghiệp; Thực hiện những điều chỉnh cần thiết. Các nhà quản lý có thể dựa vào các thông tin về kết quả hoạt động này để điều chỉnh chiến lược lại cho phù hợp với thực tiễn hoạt động. Vì những nhân tố bên trong và bên ngoài của doanh nghiệp luôn biến động nên mọi chiến lược đều có thể bị thay đổi trong tương

lai. Do đó, hoạt động kiểm tra đánh giá và điều chỉnh chiến lược là hoạt động không thể thiếu do sự biến động tất yếu của môi trường kinh doanh mà doanh nghiệp hoạt động.

Tóm lại, việc xây dựng và thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động là một công việc đòi hỏi doanh nghiệp phải xác định rất rõ nhiệm vụ, mục tiêu tồn tại của mình, phải đánh giá một cách chính xác và khách quan về môi trường kinh doanh cũng như là nội bộ doanh nghiệp, từ đó xây dựng và lựa chọn chiến lược đa dạng hóa cho phù hợp với điều kiện thực tiễn. Đồng thời, doanh nghiệp vào luôn luôn theo dõi, đánh giá việc thực hiện chiến lược một cách thường xuyên, liên tục để từ đó có những điều chỉnh cho phù hợp, nhằm đảm bảo cho sự thành công cho chiến lược.

## **CHƯƠNG II: CHIẾN LƯỢC ĐA DẠNG HÓA HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA TẬP ĐOÀN TÀI CHÍNH-BẢO HIỂM BẢO VIỆT**

### **I. Giới thiệu chung về Tập đoàn Tài chính Bảo hiểm Bảo Việt**

#### **1. Quá trình hình thành và phát triển**

Tập đoàn Tài chính Bảo hiểm Bảo Việt (BaoViet Holdings) là một tổ hợp doanh nghiệp, không có tư cách pháp nhân, bao gồm công ty mẹ - Tập đoàn Bảo Việt, các công ty con, công ty liên kết và các đơn vị trực thuộc khác có mối quan hệ gắn bó lâu dài với nhau về lợi ích kinh tế, công nghệ, thị trường và các dịch vụ kinh doanh khác.

Hiện tại, Tập đoàn Bảo Việt đang cung cấp dịch vụ tài chính bảo hiểm trên các lĩnh vực hoạt động bao gồm Bảo hiểm nhân thọ (với hơn 40 sản phẩm), Bảo hiểm phi nhân thọ (với hơn 80 sản phẩm), tái bảo hiểm nhân thọ và phi nhân thọ, đầu tư tài chính, quản lý quỹ đầu tư, chứng khoán, ngân hàng, kinh doanh bất động sản, và các lĩnh vực khác theo quy định của pháp luật.

Ngày 31/5/2007, Bảo Việt chính thức phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng. Sau khi tiến hành thành công IPO, ngày 13/9/2007 Bộ trưởng Bộ Tài chính đã ban hành Quyết định số 3083/QĐ-BTC về việc điều chỉnh quy mô vốn điều lệ và cơ cấu vốn cổ phần của Tập đoàn Bảo Việt theo đó vốn điều lệ của Bảo Việt được xác định là **5.730.266.050.000 đồng**. Cổ phần phát hành lần đầu: 573.026.605 cổ phần, mệnh giá một cổ phần là 10.000 đồng.

**Bảng 2.1: Cơ cấu góp vốn điều lệ Tập đoàn Bảo Việt**

<b>Cổ đông</b>	<b>Tỷ lệ góp vốn</b>	<b>Hình thức</b>
Bộ tài chính Việt Nam	Số cổ phần: 444.300.000 Tổng mệnh giá cổ phiếu: 4.443.000.000.000 Tỷ lệ nắm giữ: 77,54%	Tiền mặt cùng vốn góp và các tài sản khác của VIC được bàn giao cho Bảo Việt theo quy định của pháp luật

HSBC Insurance (Asia-Pacific) Holdings Ltd.	Số cổ phần: 57.302.661 Tổng mệnh giá cổ phiếu: 573.026.610.000 Tỷ lệ nắm giữ: 10%	Tiền mặt theo Hợp đồng Mua cổ phần đã ký giữa Bộ Tài chính, VIC và HSBC Insurance ngày 13/9/2007
Tập đoàn công nghiệp Tàu thủy Việt Nam (VINASHIN)	Số cổ phần: 20.400.000 Tổng mệnh giá cổ phiếu: 204.000.000.000 Tỷ lệ nắm giữ: 3,56%	Tiền mặt theo Hợp đồng đầu tư đã ký kết giữa VINASHIN và VIC ngày 13/9/2007
Các cổ đông góp vốn khác	Số cổ phần: 51.023.944 Tổng mệnh giá cổ phiếu: 510.239.440.000 Tỷ lệ nắm giữ: 8,9%	Tiền mặt

*Nguồn: Điều lệ Tập đoàn Tài chính – Bảo hiểm Bảo Việt*

### **Một số mốc lịch sử trong quá trình phát triển của tập đoàn Bảo Việt:**

*Năm 1964*, Công ty Bảo hiểm Việt Nam được thành lập theo quyết định số 179/CP ngày 17/12/1964 của Thủ tướng Chính phủ và chính thức đi vào hoạt động ngày 15/01/1965 với 16 cán bộ và có trụ sở chính tại Hà Nội và một chi nhánh tại Hải Phòng. Tại thời điểm này, công ty chủ yếu hoạt động trong lĩnh vực bảo hiểm hàng hóa xuất nhập khẩu, bảo hiểm tàu biển, đại lý giám định và xét bồi thường cho các công ty bảo hiểm nước ngoài về hàng hóa xuất nhập khẩu.

*Năm 1979*, Bảo Việt đã có quan hệ làm ăn với 39 công ty nước ngoài. Chỉ riêng trong lĩnh vực bảo hiểm thăm dò và khai thác dầu khí, doanh thu phí bảo hiểm của Bảo Việt đã tăng tới 2.1 triệu USD năm 1979. Ngoài ra, giai đoạn này Bảo Việt cũng triển khai một số dịch vụ bảo hiểm khác như bảo hiểm dàn khoan, bảo hiểm trách nhiệm nhà thầu khoán, bảo hiểm kiểm soát giếng, bảo hiểm tài sản...

*Năm 1980*, Bảo Việt mở rộng mạng lưới cung cấp dịch vụ trên khắp cả nước và bắt đầu cung cấp dịch vụ bảo hiểm tai nạn hành khách và bảo hiểm trách nhiệm chủ xe cơ giới. Năm 1982, Bảo Việt triển khai thí điểm bảo hiểm cây lúa lần thứ nhất, bước đầu mở rộng phát triển bảo hiểm nông nghiệp.

*Năm 1989*, với sự cho phép của Bộ Tài chính, Công ty Bảo hiểm Việt Nam đã chuyển đổi thành Tổng công ty Bảo hiểm Việt Nam và được gọi tắt là Bảo Việt. Năm 1982, Bảo Việt thành lập Công ty Đại lý bảo hiểm BAVINA (UK) Ltd tại Vương quốc Anh, và bắt đầu chú trọng nhiều hơn đến việc cải tiến công tác đầu tư vào lĩnh vực tài chính.

*Năm 1996*, Bảo Việt đã nghiên cứu và đưa ra thị trường dịch vụ bảo hiểm nhân thọ - dịch vụ đầu tiên tại thị trường Việt Nam - thể hiện vai trò tiên phong của Bảo Việt. Đồng thời, được sự ủy quyền của Thủ tướng Chính phủ, Bộ Tài chính ra quyết định thành lập lại Tổng công ty Bảo hiểm Việt Nam. Bảo Việt được nhà nước xếp loại “Doanh nghiệp nhà nước hạng đặc biệt” và trở thành một trong 25 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam.

*Ngày 19/2/1997*, được thành lập Theo Quyết định số 137/TCQĐ/TCCB của Bộ Tài chính, Trung tâm Đào tạo Bảo Việt là đơn vị sự nghiệp với chức năng đào tạo, bồi dưỡng và đào tạo nâng cao cho các cán bộ, viên chức và đại lý bảo hiểm của Bảo Việt.

*Năm 1999*, Bảo Việt thành lập Công ty Chứng khoán Bảo Việt và cũng là công ty chứng khoán đầu tiên ở Việt Nam. *Năm 2000*, Bảo Việt thành lập Trung tâm đầu tư Bảo Việt (tiền thân của BVF) nhằm nâng cao tính chuyên môn hoá, chuyên nghiệp hoá trong hoạt động đầu tư tài chính.

*Ngày 1/1/2004*, Bảo hiểm Nhân thọ Việt Nam (tên giao dịch là Bảo Việt Nhân thọ - nay là Tổng công ty Bảo Việt Nhân thọ) được tách ra hạch toán độc lập trực thuộc Bảo Việt. Bảo Việt Nhân thọ hiện có 60 công ty trực thuộc, chuyên kinh doanh bảo hiểm nhân thọ. Ngày 1/7/2004, Bảo Việt cũng tách hoạt động bảo hiểm phi nhân thọ thành một đơn vị hạch toán độc lập với tên gọi Bảo hiểm Việt Nam (tên giao dịch là Bảo Việt Việt Nam – nay là Tổng công ty Bảo hiểm Bảo Việt). Ngày 28/11/2005, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 310/2005/QĐ-TTg phê duyệt Đề án Cổ phần hoá Tổng Công ty Bảo hiểm Việt Nam và thí điểm thành lập Tập đoàn Tài chính - Bảo hiểm Bảo Việt, và Bảo Việt đã chính thức trở thành Tập đoàn Tài chính – Bảo hiểm đầu tiên tại Việt Nam kinh doanh đa ngành.

Qua 40 năm xây dựng, trưởng thành và phát triển, Bảo Việt đã có 126 Công ty thành viên trên cả nước với hơn 5000 cán bộ nhân viên được có trình độ chuyên môn cao. Cùng với đó là gần 40.000 đại lý bảo hiểm được đào tạo bài bản và tận tụy với công việc, tận tâm với khách hàng. Bảo Việt đã triển khai được 120 nghiệp vụ bảo hiểm cả Nhân thọ (80 nghiệp vụ) và Phi nhân thọ (40 nghiệp vụ).

## 2. Cơ cấu tổ chức Tập đoàn Tài chính Bảo hiểm Bảo Việt

Là một Tập đoàn Tài chính - Bảo hiểm kinh doanh đa ngành, với ngành nghề chính là kinh doanh bảo hiểm, Tập đoàn Tài chính - Bảo hiểm Bảo Việt có công ty mẹ - “Tập đoàn Bảo Việt” và các công ty con. Trong đó, Công ty mẹ - Tập đoàn Bảo Việt (tên giao dịch quốc tế là BAOVIET HOLDINGS) là công ty cổ phần, có chức năng đầu tư vốn vào các công ty con, công ty liên kết; kinh doanh dịch vụ tài chính và các lĩnh vực khác theo quy định của pháp luật; giữ quyền chi phối các công ty con thông qua vốn, công nghệ, thương hiệu, thị trường. Công ty mẹ được hình thành sau khi thực hiện cổ phần hoá Tổng công ty Bảo hiểm Việt Nam như quy định tại khoản 1 Điều 1 Quyết định số 310/2005/QĐ-TTg Về việc phê duyệt Đề án cổ phần hoá Tổng công ty Bảo hiểm Việt Nam và thí điểm thành lập Tập đoàn Tài chính - Bảo hiểm Bảo Việt.

**Bảng 2.2: Danh sách công ty con của Tập đoàn Tài chính-Bảo hiểm Bảo Việt**

Các công ty con do Bảo Việt nắm 100% vốn điều lệ	Các công ty con do Bảo Việt góp trên 50% vốn điều lệ
Tổng công ty Bảo Việt nhân thọ	Công ty cổ phần Chứng khoán Bảo Việt
Tổng công ty Bảo Việt Việt Nam	Ngân hàng cổ phần Bảo Việt
Công ty Đại lý bảo hiểm và tái bảo hiểm	Công ty liên doanh Bảo hiểm quốc tế Việt Nam
Công ty Quản lý quỹ đầu tư chứng khoán Bảo Việt	Công ty cho thuê tài chính Bảo Việt
Công ty Bảo hiểm y tế cộng đồng Bảo Việt	Công ty Bất động sản Bảo Việt
	Công ty cổ phần Khách sạn và Du lịch Bảo Việt

*Nguồn: Điều lệ Tập đoàn Tài chính Bảo hiểm Bảo Việt*

Hiện nay, Tập đoàn Bảo Việt bao gồm 5 công ty con trong đó Bảo Việt nắm 100% vốn điều lệ và 6 công ty con trong đó Bảo Việt nắm trên 50% vốn điều lệ. Với các công ty con này, Tập đoàn Tài chính Bảo hiểm Bảo Việt hoạt động theo cơ cấu tổ chức sau:

**Mô hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Tập đoàn Tài chính – Bảo hiểm Bảo Việt**

*Nguồn: www.baoviet.com.vn*

Ngoài ra Tập đoàn Bảo Việt còn góp vốn trong hơn 20 doanh nghiệp khác với tỷ lệ góp vốn điều lệ dưới 50% trong nhiều lĩnh vực như giao thông, vận tải, du lịch, xây dựng, hóa chất, v.v. và có 2 đơn vị sự nghiệp là: Trung tâm Đào tạo Bảo Việt và Viện Nghiên cứu bảo hiểm Bảo Việt.

**Bảng 2.3: Danh sách các công ty liên kết của Tập đoàn Bảo Việt**

<b>Công ty liên kết của Tập đoàn Tài chính Bảo hiểm Bảo Việt</b>	
Công ty cổ phần Bảo hiểm Nhà Rồng	Tổng công ty cổ phần Tái bảo hiểm quốc gia Việt Nam
Công ty cổ phần Khách sạn Sài Gòn Hạ	Công ty cổ phần Vận tải Tây Ninh

Long	
Ngân hàng Thương mại cổ phần Quân đội	Công ty TNHH Đầu tư và Xây dựng Long Việt
Ngân hàng Thương mại cổ phần Á châu	Công ty TNHH Bao bì nhựa Sài Gòn
Ngân hàng Thương mại cổ phần Hàng hải	Công ty cổ phần Sài Gòn Phú Quốc
Công ty cổ phần Xe khách và Dịch vụ thương mại Đà Nẵng	Công ty Vận tải biển Hải Âu
Công ty cổ phần Giao thông vận tải Quảng Nam	Công ty cổ phần Đầu tư xây dựng quốc tế;
Công ty cổ phần Cáp treo Núi Bà Tây Ninh	Công ty cổ phần Nhiệt điện Hải Phòng
Công ty cổ phần Giải trí Hà Nội	Công ty cổ phần Công viên Vạn Sơn.
Công ty cổ phần Bao bì xi măng Bim Sơn	Tổng công ty cổ phần Tái bảo hiểm quốc gia Việt Nam

*Nguồn: Điều lệ Tập đoàn Tài chính Bảo hiểm Bảo Việt*

### **3. Chiến lược phát triển và triết lý kinh doanh của Tập đoàn Tài chính Bảo hiểm Bảo Việt**

Với quá trình hoạt động và phát triển với bề dày hơn 40 năm, Bảo Việt đưa ra “chiến lược và mục tiêu phát triển” trong thời gian tới như sau:

**Bảng 2.4: Chiến lược và mục tiêu phát triển của Tập đoàn Tài chính Bảo hiểm Bảo Việt**

<b>Chiến lược và mục tiêu phát triển dài hạn của Tập đoàn Bảo Việt</b>	
<b>1</b>	Phát triển thành một Tập đoàn tài chính bảo hiểm có trình độ và sức mạnh cạnh tranh với quốc tế, đứng hàng đầu trong việc cung cấp các dịch vụ tài chính tổng hợp cho khách hàng gồm bảo hiểm nhân thọ, phi nhân thọ, đầu tư, chứng khoán và các dịch vụ tài chính khác.
<b>2</b>	Thực hiện chiến lược phát triển ổn định và bền vững trên cơ sở của ba nguyên tắc vàng "Đổi mới", "Tăng trưởng", "Hiệu quả".
<b>3</b>	Thực hiện chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh trên cơ sở đáp ứng một cách năng động nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, cung cấp các dịch vụ



	tài chính chất lượng cao và các dịch vụ phụ trợ cho khách hàng.
4	Trở thành một tổ chức giữ vững và đề cao được Uy tín và Danh tiếng, chiếm được Lòng tin của khách hàng, các đối tác và các thành viên thuộc BẢO VIỆT.

*Nguồn: www.baoviet.com.vn*

Với mục tiêu đó, triết lý cơ bản nhất trong toàn bộ hoạt động kinh doanh của Bảo Việt là "*Phục vụ Khách hàng tốt nhất để phát triển*". Triết lý này được thấu hiểu và thống nhất thực hiện trong toàn thể các thành viên của Bảo Việt bằng bốn nguyên tắc cụ thể sau:

- *Nguyên tắc khách hàng là trung tâm của mọi hoạt động.* Điều này có nghĩa là quyền lợi, sự thoả mãn của khách hàng khi sử dụng các dịch vụ của Bảo Việt luôn luôn được ưu tiên hàng đầu trong các quyết định kinh doanh của Bảo Việt.
- *Nguyên tắc phục vụ khách hàng tận tâm, trung thực và hợp tác.* Điều này đòi hỏi các thành viên Bảo Việt phải tuân thủ các chuẩn mực về đạo đức kinh doanh đối với khách hàng, tôn trọng và hợp tác với đồng nghiệp vì mục tiêu phát triển chung.
- *Nguyên tắc tối ưu quyền lợi và sự thuận tiện cho khách hàng.* Mọi thành viên Bảo Việt có trách nhiệm tư vấn để khách hàng lựa chọn được sản phẩm bảo hiểm thích hợp nhất, với biểu phí và điều kiện bảo hiểm tối ưu, tiến hành các hoạt động giám định và bồi thường nhanh chóng, chính xác và thuận tiện cho khách hàng.
- *Nguyên tắc liên tục cải tiến.* Nguyên tắc này đòi hỏi cán bộ Bảo Việt cần tạo nhiều kênh thông tin thuận lợi để tiếp thu các ý kiến phản hồi của khách hàng, luôn tìm tòi cải tiến, đổi mới sản phẩm, cung cấp các dịch vụ giá trị gia tăng cho khách hàng nhằm đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu của đông đảo khách hàng.

## **II. Phân tích môi trường kinh doanh của Tập đoàn Tài chính – Bảo hiểm Bảo Việt**

Hoạt động phân tích môi trường kinh doanh của một doanh nghiệp đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc hoạch định chiến lược kinh doanh dài hạn và quyết định sự thành công của việc thực hiện chiến lược đó. Như đã đề cập ở trên, phân tích môi trường kinh doanh là một bước không thể thiếu trong quá trình xây dựng

chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Những thay đổi trong môi trường kinh doanh bên trong và bên ngoài quyết định sự thay đổi của chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp nói chung, và của Tập đoàn nói riêng. Chủ động trong phân tích môi trường kinh doanh tạo điều kiện cho Tập đoàn nắm bắt mọi cơ hội cũng như khó khăn thách thức mà môi trường kinh doanh này mang lại, nhanh chóng đưa ra những thay đổi chiến lược để thích nghi với những biến động đó. Không chỉ vậy, phân tích môi trường kinh doanh bên trong Tập đoàn cũng mang ý nghĩa quan trọng đối với việc tạo lập lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp. Điều này giúp cho doanh nghiệp tìm hiểu và nắm vững những điểm mạnh và điểm yếu tồn tại bên trong doanh nghiệp, từ đó đưa ra những chiến lược hoạt động nhằm phát huy những điểm mạnh này, biến chúng thành các lợi thế cạnh tranh bền vững so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành, cũng như hạn chế và khắc phục các điểm yếu nội tại để doanh nghiệp phát triển bền vững.

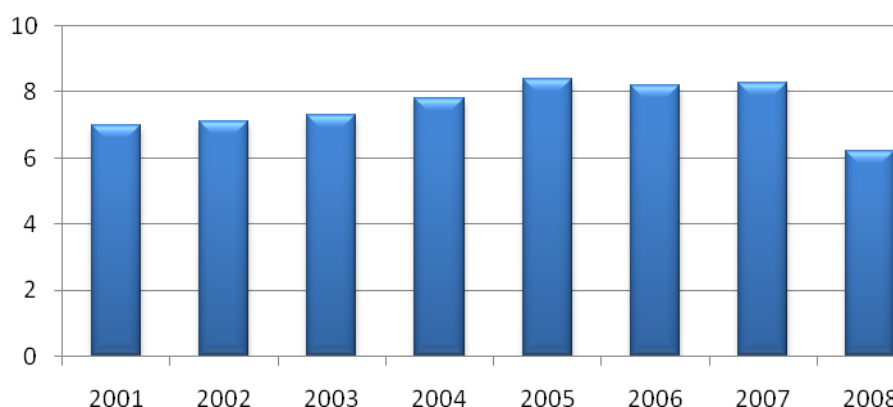
## **1. Phân tích môi trường vĩ mô**

Môi trường vĩ mô của một doanh nghiệp kinh doanh nói chung bao gồm các yếu tố về kinh tế, chính trị-luật pháp, công nghệ, văn hóa xã hội của từng khu vực, và từng quốc gia nơi doanh nghiệp có hoạt động kinh doanh. Các nhóm yếu tố này trực tiếp hoặc gián tiếp ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của Bảo Việt, đặc biệt sau khi doanh nghiệp tiến hành cổ phần hóa.

### **1.1. Các yếu tố về kinh tế**

Nền kinh tế Việt Nam phát triển tích cực trong thời kỳ sau đổi mới là cơ sở vững chắc cho sự phát triển của thị trường bảo hiểm nói chung và của tập đoàn Bảo Việt nói riêng. Hội nhập kinh tế quốc tế đã và đang tạo ra nhiều cơ hội và điều kiện kinh doanh mới cho các doanh nghiệp kinh doanh bảo hiểm ở Việt Nam. Thực hiện chính sách mở cửa, hội nhập với nền kinh tế trong khu vực và trên thế giới, nền kinh tế Việt Nam trong những năm vừa qua cho thấy những thay đổi và chuyển biến tích cực. Những sự thay đổi tích cực đó trước hết được nhận thấy thông qua tốc độ tăng trưởng kinh tế cao trên nhiều lĩnh vực.

**Biểu đồ 2.1: Tốc độ tăng trưởng GDP giai đoạn 2001-2008 (%)**



*Nguồn: Báo cáo tổng sản phẩm trong nước 2008 – Tổng cục thống kê*

Kinh tế-xã hội nước ta năm 2008 diễn ra trong bối cảnh tình hình thế giới và trong nước có nhiều biến động phức tạp, khó lường. Giá dầu thô và giá nhiều loại nguyên liệu, hàng hoá khác trên thị trường thế giới tăng mạnh trong những tháng giữa năm kéo theo sự tăng giá ở mức cao của hầu hết các mặt hàng trong nước; lạm phát xảy ra tại nhiều nước trên thế giới; khủng hoảng tài chính toàn cầu dẫn đến một số nền kinh tế lớn suy thoái, kinh tế thế giới suy giảm; thiên tai, dịch bệnh đối với cây trồng vật nuôi xảy ra liên tiếp trên địa bàn cả nước gây ảnh hưởng lớn đến sản xuất và đời sống dân cư. Thu nhập của người dân sụt giảm so với những năm trước, giá cả hàng hóa tăng cao, tỷ lệ thất nghiệp tăng đã ảnh hưởng tiêu cực tới thị trường trong nước nói chung.

Trước tình hình đó, Bộ Chính trị, Quốc hội và Chính phủ đã khẩn trương xem xét tình hình và ban hành nhiều văn bản chỉ đạo liên quan đến phát triển kinh tế-xã hội năm 2008 của đất nước như: Kết luận số 22/KL-TW ngày 04/4/2008 của Bộ Chính trị; Nghị quyết số 10/NQ-CP ngày 17/4/2008 của Chính phủ đề ra 8 nhóm giải pháp nhằm kiềm chế lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô, bảo đảm an sinh xã hội và tăng trưởng bền vững; Kết luận số 25/KL-TW ngày 05/8/2008 của Bộ Chính trị về tình hình kinh tế xã hội 6 tháng đầu năm 2008 và các giải pháp chủ yếu trong 6 tháng cuối năm nhằm thực hiện mục tiêu, chỉ tiêu kế hoạch kinh tế-xã hội năm

2008; Nghị quyết số 20/2008/QH12 của Quốc hội về một số vấn đề kinh tế-xã hội năm 2008 trong tình hình mới

Nhờ sự lãnh đạo, chỉ đạo kịp thời, quyết liệt của Đảng, Quốc hội, Chính phủ; sự nỗ lực cố gắng và chủ động khắc phục khó khăn của các Bộ, Ngành, địa phương, các tập đoàn, doanh nghiệp, các cơ sở sản xuất và của toàn dân nên kinh tế-xã hội nước ta năm 2008 từng bước vượt qua khó khăn, thách thức, kinh tế có bước tăng trưởng khá, lạm phát được kiềm chế, an sinh xã hội được bảo đảm, nhiều vấn đề xã hội bức xúc đã tiếp tục được giải quyết có hiệu quả.

Tổng sản phẩm trong nước (GDP) năm 2008 theo giá so sánh 1994 ước tính tăng 6,23% so với năm 2007, trong đó khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản tăng 3,79%; khu vực công nghiệp và xây dựng tăng 6,33%; khu vực dịch vụ tăng 7,2%. Trong 6,23% tăng trưởng chung của nền kinh tế, khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản đóng góp 0,68 điểm phần trăm; công nghiệp, xây dựng đóng góp 2,65 điểm phần trăm và dịch vụ đóng góp 2,9 điểm phần trăm. Tốc độ tăng tổng sản phẩm trong nước năm nay tuy thấp hơn tốc độ tăng 8,48% của năm 2007 và mục tiêu kế hoạch điều chỉnh là tăng 7,0%, nhưng trong bối cảnh tài chính thế giới khủng hoảng, kinh tế của nhiều nước suy giảm mà nền kinh tế nước ta vẫn đạt tốc độ tăng tương đối cao như trên là một cố gắng rất lớn.

**Bảng 2.5 : Tổng sản phẩm trong nước năm 2008 theo giá so sánh 1994**

Khu vực kinh tế	Tốc độ tăng trưởng so với năm trước (%)			Đóng góp của mỗi khu vực vào tăng trưởng 2008
	2006	2007	2008	
Tổng số	8,23	8,48	6,23	6,23
Nông, lâm nghiệp và thủy sản	3,69	3,40	3,79	0,68
Công nghiệp và xây dựng	10,38	10,60	6,33	2,65
Dịch vụ	8,29	8,68	7,20	2,90

*Nguồn: Báo cáo tổng sản phẩm trong nước 2008 – Tổng cục thống kê*

Hơn nữa, hội nhập kinh tế quốc tế cũng mang lại nhiều cơ hội, thuận lợi cũng như thách thức cho các doanh nghiệp Việt Nam. Bản chất của hội nhập kinh tế

quốc tế là sự gắn kết nền kinh tế của một nước và các tổ chức kinh tế quốc tế. Đó là việc thực hiện chính sách kinh tế mở, tham gia vào các định chế kinh tế tài chính quốc tế, thực hiện tự do hóa, thuận lợi hóa thương mại và đầu tư. Cụ thể hơn, đó là các chính sách cắt giảm thuế quan, giảm và bỏ các hàng rào phi thuế quan và chuẩn mực hóa các biện pháp phi thuế quan, giảm hạn chế đối với thương mại dịch vụ, thuận lợi hóa thương mại... Chính nhờ những chính sách đó, hội nhập đã mang lại những cơ hội lớn cho thị trường Việt Nam như cấu trúc lại thị trường, mở rộng thị trường, phong phú và đa dạng hóa sản phẩm cung cấp, tranh thủ được vốn và công nghệ từ nước ngoài, giải quyết được vấn đề việc làm trong nước, tăng thu nhập và phát triển dân trí... Hiểu được những cơ hội và hội nhập kinh tế quốc tế mang lại cho Việt Nam, các doanh nghiệp trong nước cần xác định chiến lược cụ thể để tận dụng được những cơ hội đó để học hỏi và phát triển không chỉ còn giới hạn trong thị trường trong nước mà còn vươn ra thị trường thế giới.

## **1.2. Các yếu tố chính trị - pháp luật**

Môi trường chính trị và pháp luật của nước ta trong thời gian vừa qua đã và đang được hoàn thiện. Từ đó có nhiều thay đổi được thực hiện trong nhiều lĩnh vực như các phương châm, chính sách của Đảng và Nhà nước, quy phạm pháp luật của Nhà nước, ý thức pháp luật của cơ quan tư pháp, cơ quan hành pháp và doanh nghiệp... Những thay đổi này tạo điều kiện đảm bảo duy trì được một môi trường chính trị ổn định. Bên cạnh đó, môi trường pháp luật thì ngày càng thông thoáng, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp trong nước phát triển ổn định và bền vững.

Riêng trong lĩnh vực bảo hiểm, môi trường pháp lý đầy đủ và thông thoáng là yếu tố không thể thiếu, đặc biệt trong điều kiện hội nhập. Trong đó, Luật kinh doanh Bảo hiểm có hiệu lực từ ngày 1/4/2001 góp phần bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của tổ chức, cá nhân tham gia bảo hiểm; đẩy mạnh hoạt động kinh doanh bảo hiểm; góp phần thúc đẩy và duy trì sự phát triển bền vững của nền kinh tế - xã hội, ổn định đời sống nhân dân; tăng cường hiệu lực quản lý Nhà nước đối với hoạt động kinh doanh bảo hiểm. Đây là một bước tiến quan trọng tạo điều kiện pháp lý cho các doanh nghiệp kinh doanh bảo hiểm hoạt động và phát triển. Bên cạnh đó,

hoạt động quản lý Nhà nước đối với ngành bảo hiểm cũng có một số chuyển biến mới với việc sửa đổi một số văn bản hướng dẫn thi hành Luật kinh doanh Bảo hiểm. Nghị định 45 và Nghị định 46 ban hành ngày 27/3/2007 và thông tư 155 và 156 hướng dẫn thi hành Nghị định 45 và 46 ban hành ngày 20/12/2007 đã có những thay đổi theo hướng minh bạch, công khai chế độ quản lý Nhà nước và thủ tục hành chính, tăng cường tính chủ động cho doanh nghiệp bảo hiểm, nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý kinh doanh bảo hiểm, nâng cao năng lực tài chính và đảm bảo quyền lợi hợp pháp chính đáng cho người tham gia bảo hiểm, phù hợp với chuẩn mực quốc tế và các cam kết khi gia nhập WTO. Không chỉ vậy, Bộ Tài chính còn ban hành Quy chế triển khai sản phẩm thí điểm bảo hiểm liên kết chung và bảo hiểm liên kết đơn vị, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp kinh doanh bảo hiểm nhân thọ triển khai các sản phẩm mới có tính hấp dẫn cao đối với khách hàng. Những thay đổi này tiếp tục được hoàn chỉnh và bổ sung trong năm 2008 vừa qua nhằm tạo hành lang pháp lý thuận lợi cho sự phát triển lành mạnh và bền vững của thị trường bảo hiểm.

Tóm lại, trước sự phát triển mạnh của thị trường bảo hiểm Việt Nam trong thời gian vừa qua, Nhà nước đã dần hoàn thiện khung pháp lý cho lĩnh vực kinh doanh bảo hiểm. Đây là thuận lợi cho các doanh nghiệp bảo hiểm trong thị trường có sự phát triển lành mạnh, hợp pháp và bền vững, đặc biệt đẩy mạnh khả năng hợp tác của doanh nghiệp trong nước với các doanh nghiệp nước ngoài nổi tiếng trong lĩnh vực bảo hiểm trên thế giới. Từ đó tạo điều kiện cho bảo hiểm Việt Nam học hỏi và hội nhập với thị trường bảo hiểm lớn mạnh trên thế giới.

Nghiên cứu rộng hơn về vấn đề pháp lý trong tất cả các ngành kinh doanh cho thấy Nhà nước đang hết sức tạo điều kiện cho các doanh nghiệp phát triển lành mạnh. Hơn nữa, khung pháp lý thông thoáng cho các doanh nghiệp nước ngoài gia nhập vào thị trường trong nước cũng mang lại nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp nội địa học hỏi kinh nghiệm từ những tập đoàn lớn, tận dụng cơ hội chuyển giao công nghệ, phát triển tiềm năng và nâng cao năng lực cạnh tranh của mình. Những chuyển biến trên đây cũng chính là những tiền đề thuận lợi cho phát triển cũng như

cụ thể hơn là hoạt động đa dạng hóa của tập đoàn sang các lĩnh vực kinh doanh mới.

### **1.3. Các yếu tố về văn hóa xã hội**

Tình hình văn hóa xã hội trong thời gian qua có nhiều chuyển biến tích cực. Những năm gần đây, mặc dù có sự giảm sút trong năm 2008 nhưng nhìn chung, thu nhập của người lao động trong xã hội có sự cải thiện đáng kể. Đi đôi với việc đời sống nhân dân được nâng cao thì trình độ dân trí và nhận thức của đại đa số các tầng lớp dân cư đã có sự thay đổi. Nói riêng trong lĩnh vực bảo hiểm, sự quan tâm của người dân tới bảo hiểm ngày càng tăng. Trong sản xuất kinh doanh cũng như trong đời sống sinh hoạt xã hội, người dân đã rất quan tâm tới sự an toàn, vì vậy ý thức về sự cần thiết phải bảo hiểm cho hoạt động của mình đang dần từng bước được hình thành rõ nét trong tư duy của các nhà doanh nghiệp cũng như cộng đồng dân cư.

Chất lượng nhân sự trong nước ngày càng được nâng cao. Đội ngũ lao động trí thức nước ta hiện nay có hơn 1,8 triệu người với trình độ từ cao đẳng, đại học trở lên, trong đó có 16.000 thạc sỹ, 14.000 tiến sỹ và tiến sỹ khoa học. Trình độ học vấn cũng như kỹ năng nghề nghiệp ngày càng được chú trọng, vấn đề đào tạo nguồn nhân lực đang trở thành một vấn đề quan trọng hàng đầu đối với các doanh nghiệp. Đây là một yếu tố rất thuận lợi cho sự phát triển của các doanh nghiệp, đặc biệt là đối với một doanh nghiệp hoạt động chính trong tài chính bảo hiểm với nhu cầu nhân sự chất lượng cao để đáp ứng các yêu cầu tăng trưởng và phát triển doanh nghiệp.

Những yếu tố trên không chỉ có tác dụng trong việc kích thích tiêu dùng trong các ngành kinh doanh hiện có, mà còn có vai trò trong việc tạo ra rất nhiều ngành kinh doanh mới và có tốc độ phát triển rất nhanh, mang lại rất nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp thâm nhập, mở rộng lĩnh vực kinh doanh của mình và phát triển, chiếm lĩnh thị trường... Trong tương lai, những sự thay đổi trong tình hình văn hóa xã hội đó vẫn sẽ hứa hẹn những cơ hội tiếp theo cho các doanh nghiệp nào biết khai thác, có đầu óc và dám mạo hiểm.

## **1.4. Các yếu tố về tự nhiên**

Điều kiện tự nhiên có ảnh hưởng trực tiếp tới lĩnh vực kinh doanh chính của tập đoàn là bảo hiểm nhân thọ và phi nhân thọ. Trong những năm vừa qua, các thảm họa thiên nhiên như bão, lũ... liên tiếp xảy ra với khả năng ảnh hưởng lớn. Chính vì vậy, đề phòng sự thay đổi cũng như cập nhật những loại hình bảo hiểm mới phù hợp với nhu cầu của thị trường là yêu cầu đặt ra của các nhà bảo hiểm nói chung và của tập đoàn Bảo Việt nói riêng.

## **2. Phân tích môi trường ngành**

Tập đoàn Bảo Việt hoạt động với lĩnh vực kinh doanh chính là bảo hiểm, bao gồm bảo hiểm nhân thọ và phi nhân thọ. Trong hai lĩnh vực kinh doanh chính này, Bảo Việt đều đóng vai trò là một trong những doanh nghiệp dẫn đầu thị trường Việt Nam. Ngoài ra, trong quá trình phát triển của mình, Bảo Việt còn tập trung đầu tư sang các lĩnh vực hoạt động kinh doanh khác như chứng khoán, ngân hàng, đầu tư tài chính, quản lý tài sản, khách sạn và du lịch.

Trong đó, lĩnh vực kinh doanh bảo hiểm là lĩnh vực kinh doanh chính tạo dựng nên tên tuổi và thương hiệu của tập đoàn Bảo Việt trong 40 năm. Trong khoảng thời gian hoạt động của mình, Bảo Việt luôn là một trong những doanh nghiệp bảo hiểm đứng đầu trong thị trường bảo hiểm Việt Nam với mạng lưới bao phủ rộng khắp cũng như đóng góp nhiều cho ngân sách Nhà nước. Thương hiệu mạnh là một trong những yếu tố làm nên sự phát triển của Bảo Việt trong lĩnh vực kinh doanh chính này.

Bên cạnh hoạt động kinh doanh bảo hiểm, Bảo Việt còn tiến hành đầu tư vào các hoạt động kinh doanh khác trong và ngoài lĩnh vực tài chính. Đó là các lĩnh vực ngân hàng, chứng khoán, đầu tư tài chính, phát triển đào tạo, kinh doanh bất động sản và cung cấp dịch vụ khách sạn du lịch.

### **2.1. Các doanh nghiệp hiện tại trong ngành**

Đối thủ cạnh tranh của Bảo Việt trong ngành kinh doanh chính là các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực bảo hiểm, bao gồm ba phân đoạn thị trường là bảo hiểm nhân thọ, phi nhân thọ và tái bảo hiểm.



Trong quá trình phát triển ngành bảo hiểm Việt Nam, thời gian đầu, Tổng Công ty Bảo hiểm Việt Nam thực sự là doanh nghiệp đóng vai trò trụ cột trên thị trường. Trong bối cảnh lúc bấy giờ có thể hiểu là hầu hết không có sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp. Ngày 18/12/1993, với việc ban hành Nghị định 100/CP về kinh doanh bảo hiểm của Chính phủ đã đánh dấu một bước ngoặt trong quá trình phát triển ngành bảo hiểm nước ta. Trải qua quá trình hoạt động và phát triển, cùng với việc mở cửa thị trường trong bối cảnh hội nhập, đã có rất nhiều doanh nghiệp bảo hiểm ra đời. Đến nay, trên thị trường đã có 49 doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực bảo hiểm. Xét về phân đoạn thị trường thì hiện nay, thị trường bảo hiểm Việt Nam đã có 27 doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ, 11 doanh nghiệp bảo hiểm nhân thọ, 10 doanh nghiệp môi giới bảo hiểm và 1 doanh nghiệp tái bảo hiểm. Mạng lưới hoạt động của ngành bảo hiểm cũng liên tục được mở rộng tại khắp các tỉnh, thành và hiện đã tiếp cận đến hầu hết các ngành sản xuất, kinh doanh, với nhiều loại hình bảo hiểm phong phú. Thống kê của Hiệp hội Bảo hiểm Việt Nam cho thấy, nếu như trong năm 1999, thị trường này mới chỉ có 20 sản phẩm bảo hiểm, thì đến nay khối bảo hiểm phi nhân thọ đã có 600 sản phẩm do doanh nghiệp bảo hiểm đăng ký với Bộ Tài chính và 3 sản phẩm bắt buộc, và khối bảo hiểm nhân thọ cũng có gần 200 sản phẩm bảo hiểm được Bộ Tài chính phê duyệt.

Bên cạnh các doanh nghiệp bảo hiểm trong nước, Bảo Việt còn phải đối mặt với các doanh nghiệp bảo hiểm nước ngoài có nhiều lợi thế cạnh tranh. Với tốc độ tăng trưởng bình quân đạt hơn 20% trong vòng 10 năm qua, thị trường bảo hiểm Việt Nam đã chứng tỏ sức hấp dẫn đặc biệt với các doanh nghiệp nước ngoài. Tính đến nay, đã có 21 doanh nghiệp bảo hiểm đang hoạt động có vốn nước ngoài. Theo cam kết mở cửa thị trường bảo hiểm Việt Nam, doanh nghiệp bảo hiểm nước ngoài được cấp phép cung cấp vào Việt Nam các dịch vụ bảo hiểm cho doanh nghiệp bảo hiểm có vốn nước ngoài và người nước ngoài tại Việt Nam. Ngoài ra, họ còn được cung cấp dịch vụ tái bảo hiểm, vận tải quốc tế, môi giới bảo hiểm, tư vấn, tính toán, đánh giá rủi ro và giải quyết bồi thường cho thị trường bảo hiểm Việt Nam. Sau này 1/1/2008, các doanh nghiệp bảo hiểm 100% vốn nước ngoài bắt đầu được phép kinh doanh các dịch vụ bảo hiểm bắt buộc. Thực tế, thị trường bảo hiểm Việt Nam có lộ

trình mở cửa khá nhanh: có tới 16/30 doanh nghiệp có vốn nước ngoài, trong đó, 9/22 doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ và 7/8 doanh nghiệp bảo hiểm nhân thọ.

Sự ra đời của các công ty bảo hiểm trên đã và đang tạo ra một thách thức không nhỏ cho hoạt động kinh doanh bảo hiểm của tập đoàn Bảo Việt. Mặc dù vẫn nằm trong số các doanh nghiệp dẫn đầu thị trường song áp lực cạnh tranh từ các đối thủ cạnh tranh hiện tại về về sản phẩm, chất lượng dịch vụ, nguồn nhân lực, phát triển kênh phân phối sản phẩm và trình độ ứng dụng công nghệ thông tin là tương đối lớn.

Trong lĩnh vực bảo hiểm nhân thọ, theo thống kê về thị trường bảo hiểm nhân thọ (**bảng 7**), Bảo Việt hiện là doanh nghiệp chiếm thị phần thứ hai tương ứng với 34.62%, sau Prudential với 41.72% thị phần. Tiếp theo là Manulife với 10.21% và AIA với 6.17%. Như vậy, trong phân đoạn thị trường bảo hiểm nhân thọ, đối thủ cạnh tranh lớn nhất của Bảo Việt là Prudential Việt Nam, một đơn vị thành viên của tập đoàn Prudential toàn cầu . Đây là doanh nghiệp nước ngoài hiện đang dẫn đầu thị trường bảo hiểm nhân thọ với hơn 40% thị phần với hệ thống 23 Trung tâm Phục vụ khách hàng, Văn phòng Chi nhánh, 93 Văn Phòng Tổng đại lý và 11 Văn phòng Đại lý trên toàn quốc. Theo thống kê này, có thể thấy trong ngành kinh doanh này, áp lực từ đối thủ cạnh tranh hiện tại của Bảo Việt là tương đối lớn. Điều này đặt ra cho Bảo Việt nhiều thách thức để duy trì và củng cố lợi thế cạnh tranh của mình một cách hiệu quả và bền vững.

**Bảng 2.6: Tổng doanh thu phí bảo hiểm nhân thọ của từng doanh nghiệp 2007**

<b>Doanh nghiệp bảo hiểm</b>	<b>Kỳ báo cáo (nghìn đồng)</b>	<b>Cùng kỳ năm trước (nghìn đồng)</b>	<b>Tốc độ tăng trưởng (%)</b>	<b>Thị phần kỳ báo cáo (%)</b>
AIA	584797	518050	12.88	6.17
Dai-ichi Life	472552	369102	28.03	4.98
BAOVIET	3284222	3099527	5.96	34.62
Manulife	968173	869811	7.96	10.21
Prudential	3957699	3529070	12.15	41.72

Prevoir	44214	16945	160.92	0.47
ACE Life	173900	52184	233.24	1.83
<b>Tổng</b>	<b>9485557</b>	<b>8481690</b>	<b>11.84</b>	<b>100</b>

*Nguồn: Thống kê thị trường bảo hiểm nhân thọ 2007 – Hiệp hội bảo hiểm Việt Nam*

Trong lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ, theo thống kê về thị trường bảo hiểm phi nhân thọ năm 2007 của Hiệp hội Bảo hiểm Việt Nam (**bảng 8**), Bảo Việt hiện đang đứng đầu về thị phần tương ứng với 31.12%, đứng thứ hai là PVI với 19.74% và tiếp sau là Bảo Minh với 19.28% thị phần và PJICO với 10.53%. Có mức thị phần thấp hơn và khá cách biệt so với 4 doanh nghiệp bảo hiểm trên là các doanh nghiệp trong nước và nước ngoài khác. Tuy nhiên các doanh nghiệp này lại có mức tăng trưởng cao vì phần lớn đều là các doanh nghiệp kinh doanh bảo hiểm mới gia nhập thị trường nên có thị phần tương đối hạn chế. Như vậy, với mảng kinh doanh bảo hiểm này, đối thủ cạnh tranh chính của Bảo Việt lần lượt là PVI, Bảo Minh, PJICO. Đây đều là những doanh nghiệp bảo hiểm có năng lực tài chính lớn, chuyên nghiệp trong lĩnh vực bảo hiểm. Chính vì vậy, để giữ vững vị thế hàng đầu trong ngành kinh doanh này, Bảo Việt cần có chiến lược phát triển phù hợp và hiệu quả, nhằm tận dụng tối đa những lợi thế cạnh tranh sẵn có của mình.

**Bảng 2.7: Tăng trưởng phí bảo hiểm gốc và thị phần các doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ năm 2007**

STT	Doanh nghiệp	Phí bảo hiểm gốc			Thị phần (%)
		Kỳ báo cáo (triệu đồng)	Cùng kỳ năm trước (triệu đồng)	% tăng giảm	
1	ACE Insurance	1536	0		0.02
2	AIG Việt Nam	67,082	18,733	258.10	0.80
3	Bảo Long	164,568	113,765	44.66	1.97
4	Bảo Minh	1,611,700	1,386,058	16.28	19.2
5	Bảo Ngân	25,599	23,750	7.79	0.31
6	ABIC	16,538	0		0.20
7	Bảo Tín				0.00
8	Bảo Việt	2,601,461	2,217,177	17.33	31.12
9	BIC	147,922	40,217	267.81	1.77
10	AAA	155,940	54,893	184.08	1.8

11	UIC	165,966	130,666	27.02	1.99
12	Groupama	2,277	1,739	30.94	0.03
13	Liberty	4,842	0		0.06
14	MIC				0.00
15	PJICO	880,682	670,136	31.42	10.53
16	PTI	304,811	281,292	8.36	3.65
17	PVI	1,650,218	1,163,877	41.79	19.74
18	QBE	29,444	23,811	23.66	0.35
19	Samsung Vina	77,515	47,576	62.93	0.93
20	Toàn cầu	172,935	2,560	6655.27	2.07
21	VIA	122,235	94,913	28.79	1.4
22	Viễn đông	156,723	109,983	42.50	1.87
23	Tổng	8,359,994	6,381,146	31.01	100.00

*Nguồn: Thống kê thị trường bảo hiểm phi nhân thọ 20- Hiệp hội bảo hiểm Việt Nam*

Trong các ngành kinh doanh mở rộng của Tập đoàn Bảo Việt như bất động sản, đầu tư và cho thuê tài chính, chứng khoán, ngân hàng, thì Bảo Việt chỉ đóng vai trò là một trong những doanh nghiệp mới tham gia thị trường. Mặc dù có ưu thế về vốn và sự hẫu thuận tài chính rất lớn từ ngành sản xuất và kinh doanh chính của tập đoàn nhưng trong ngành kinh doanh có tốc độ phát triển rất nhanh và hiện đang mang lại nguồn lợi nhuận rất lớn này, Bảo Việt cũng sẽ phải chịu sự cạnh tranh cũng khá gay gắt từ các doanh nghiệp trong ngành. Ta có thể kể tên ra ở đây một số doanh nghiệp rất đáng chú ý, ví dụ trong ngành ngân hàng đó là Vietcombank, Techcombank, VP Bank, HSBC...; trong ngành kinh doanh chứng khoán là SSI, VP Bank Securities... và đặc biệt là các nhà đầu tư nước ngoài hiện đang đầu tư vào thị trường chứng khoán của nước ta.

## **2.2. Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn**

Là một doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực chính là bảo hiểm, đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn của Bảo Việt là các doanh nghiệp trong nước và nước ngoài có khả năng gia nhập ngành kinh doanh này. Mặc dù trong bối cảnh khủng hoảng kinh tế nhưng thị trường bảo hiểm Việt Nam vẫn chứa đựng rất nhiều cơ hội chưa được khai thác. Hơn nữa, Việt Nam là một nước có số dân đông nhưng tỷ lệ người tham gia bảo hiểm mới chỉ đạt 6%, đây cũng là cơ hội không nhỏ cho những doanh

nghiệp muốn đầu tư vào lĩnh vực kinh doanh này, đặc biệt trong điều kiện nền kinh tế thế giới đang trong đà suy thoái thì nhu cầu mua bảo hiểm của các doanh nghiệp cũng như của cá nhân có xu hướng tăng mạnh hơn trước.

Mặt khác, trong thời gian vừa qua, số lượng doanh nghiệp nước ngoài tiến hành đăng ký kinh doanh bảo hiểm tại Việt Nam ngày càng tăng. Nguyên nhân là do sự thông thoáng về chính sách của Việt Nam đối với các doanh nghiệp bảo hiểm có vốn nước ngoài theo cam kết gia nhập WTO. Chính vì vậy, khả năng các tập đoàn cũng như các công ty bảo hiểm lớn trên thế giới tiến hành đầu tư vào hoạt động kinh doanh bảo hiểm tại thị trường Việt Nam tương đối lớn. Đây chính là những đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn trong lĩnh vực bảo hiểm của các doanh nghiệp bảo hiểm Việt Nam nói chung và của tập đoàn Bảo Việt nói riêng.

Ngoài những doanh nghiệp bảo hiểm chưa cạnh tranh trong thị trường Việt Nam, đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn của tập đoàn Bảo Việt còn bao gồm các doanh nghiệp hoạt động tại các lĩnh vực kinh doanh khác có khả năng cạnh tranh với sản phẩm bảo hiểm của tập đoàn như các loại hình đầu tư khác như lãi suất ngân hàng, vàng, ngoại tệ...

### **2.3. Áp lực từ phía khách hàng**

Cùng quá trình phát triển kinh tế xã hội của đất nước, mức sống của người dân ngày càng được nâng cao hơn, do đó việc đảm bảo cung cấp cho khách hàng những sản phẩm và dịch vụ hoàn hảo là một yêu cầu khách quan đặt ra không chỉ với Bảo Việt mà cho tất cả các doanh nghiệp trên thị trường hiện nay. Nhu cầu của các đối tượng khách hàng của Bảo Việt hiện nay không chỉ dừng lại ở việc được sử dụng dịch vụ, mà còn tiến xa thêm một bước trong việc đánh giá dịch vụ và thỏa mãn tối đa nhu cầu của bản thân họ. Bản chất của sự ra đời sản phẩm bảo hiểm là sự tồn tại khách quan của rủi ro. Đi đôi với việc đời sống ngày càng cải thiện là sự gia tăng và xuất hiện của nhiều rủi ro mới, tạo nên nhu cầu mua bảo hiểm của người dân ngày càng cao, đặc biệt trong điều kiện khủng hoảng kinh tế trên phạm vi thế giới trong thời gian vừa qua, người dân càng tỏ rõ xu hướng gia tăng nhu cầu về các loại hình bảo hiểm mới, bao gồm bảo hiểm cho cá nhân và doanh nghiệp.

Áp lực đến từ khách hàng vốn đã là một vấn đề thách thức của công ty cũng ngày càng tăng cao trong điều kiện ngày càng có nhiều các doanh nghiệp tham gia vào các lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp, tạo điều kiện cho khách hàng có quyền được lựa chọn các sản phẩm dịch vụ theo ý mình. Đây thực sự là một thách thức cho doanh nghiệp đòi hỏi Tập đoàn phải đặt ra nhiệm vụ đáp ứng được những nhu cầu đó, thậm chí phải tốt hơn cả sự mong đợi của khách hàng nếu như muốn tiếp tục phát triển và giữ vững vị trí của mình.

#### **2.4. Áp lực từ các sản phẩm thay thế**

Là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh chính là bảo hiểm, một loại hình sản phẩm dịch vụ đặc thù phục vụ nhu cầu phòng tránh rủi ro của khách hàng, áp lực từ các sản phẩm thay thế hầu như không đáng kể trong thời gian tới. Với các lĩnh vực kinh doanh khác, đây đều là những lĩnh vực cung cấp sản phẩm dịch vụ thiết yếu và khó thay đổi nên trong tương lai gần, khả năng xuất hiện sản phẩm thay thế cho các sản phẩm mà tập đoàn cung cấp là rất nhỏ. Tuy nhiên, tập đoàn cũng cần phải quan tâm nghiên cứu tới những nguy cơ từ việc thay đổi các xu hướng tiêu dùng và việc liên tục có những sản phẩm mới với công nghệ cao hơn tới các sản phẩm hiện tại của mình.

### **3. Phân tích môi trường nội bộ doanh nghiệp**

Phân tích môi trường kinh doanh nội bộ của tập đoàn là một bước quan trọng, nghiên cứu những đặc điểm thuộc về bản chất của doanh nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp tới hoạt động sản xuất kinh doanh, từ đó tạo nên những điểm mạnh và điểm yếu cốt lõi của doanh nghiệp. Với mục đích căn bản là nghiên cứu những thông tin cơ sở cho quá trình hoạch định chiến lược kinh doanh và việc thực thi chiến lược trong hoạt động quản trị chiến lược, những đối tượng được xem xét phân tích ở đây nằm trong tầm hoạt động, kiểm soát của doanh nghiệp, hoàn toàn khác với những đối tượng thuộc về môi trường bên ngoài của doanh nghiệp đã nghiên cứu ở bước trên. Trong đó, công việc cần thực hiện đầu tiên là chỉ rõ những yếu tố nội bộ giữ vai trò chủ chốt. Tiếp đó là thực hiện việc phân tích, đánh giá các mặt đó, chỉ ra những điểm mạnh và điểm yếu của từng mặt, làm tiền đề cho bước

tiếp sau là xây dựng ma trận phân tích đánh giá tổng hợp các yếu tố của môi trường nội bộ của Tập đoàn.

### **3.1. Các yếu tố về tài chính**

Đến nay Bảo Việt đã trở thành một Tập đoàn Tài chính - Bảo hiểm với số vốn điều lệ 5.730 tỷ đồng (tương đương 358 triệu USD). Vốn thị trường tính theo giá đấu giá bình quân IPO của Bảo Việt là 406.830 tỷ đồng (tương đương 2,54 tỷ USD). Tổng tài sản của Bảo Việt tính đến ngày 15/10/2007 (ngày Tập đoàn Bảo Việt chính thức được cấp Đăng ký kinh doanh) là trên 27.300 tỷ đồng. Với những thống kê này, Bảo Việt hiện đang là một trong những Tập đoàn lớn nhất cả nước.

Bên cạnh đó, nguồn tài chính mạnh mẽ thu được từ doanh thu phí bảo hiểm nhân thọ và phi nhân thọ đã thực sự làm thay đổi vị thế của Bảo Việt trên thị trường đầu tư tài chính trong thời gian qua. Nhờ đó, nguồn vốn có thể sử dụng cho đầu tư của Bảo Việt tăng lên nhanh chóng với tốc độ 25% tới 30% hằng năm, tạo tiền đề cho Tập đoàn Bảo Việt đã bắt đầu tham gia mạnh mẽ vào thị trường tài chính. Đây là điều kiện thuận lợi để Bảo Việt tiếp tục phát triển thành một tập đoàn tài chính bảo hiểm đa ngành.

### **3.2. Các yếu tố về công nghệ**

Là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực chính là bảo hiểm, yếu tố công nghệ có vai trò không nhỏ trong việc phát triển sản phẩm và nâng cao vị thế của tập đoàn Bảo Việt. Nhận thức được vấn đề đó, Bảo Việt đã và đang đầu tư vào nâng cấp và xây dựng hệ thống công nghệ thông tin nhằm hiện đại hóa doanh nghiệp và củng cố lợi thế cạnh tranh của mình trên thị trường.

Một hoạt động đầu tư vào công nghệ gần đây nhất của Bảo Việt là Hợp đồng mua gói phần mềm quản lý sản phẩm bảo hiểm nhân thọ thế hệ mới của Công ty Bravura Solutions vào ngày 5/2/2009 với tổng trị giá 4 triệu USD. Đây là một trong những bước hiện đại hoá doanh nghiệp quan trọng của Bảo Việt Nhân thọ nhằm tăng cường trình độ công nghệ, củng cố tiềm năng phát triển và năng lực phục vụ khách hàng tại Việt Nam. Với việc đổi mới này, Bảo Việt Nhân thọ sẽ áp dụng các công nghệ hiện đại để tập trung hóa tổ chức, tập trung hóa quy trình và nhanh chóng

tung ra các sản phẩm mới và ưu việt. Đây mới chỉ là một trong những bước quan trọng của Tập đoàn Bảo Việt trong quá trình hiện đại hóa doanh nghiệp, cho thấy sự quan tâm của doanh nghiệp này đến yếu tố công nghệ trong hoạt động kinh doanh của mình.

Nhìn chung, trong chiến lược phát triển dài hạn, Bảo Việt đang tiếp tục lấy sức mạnh công nghệ thông tin làm nền tảng để cải tiến chất lượng hoạt động của doanh nghiệp, tạo lợi thế đi đầu và khác biệt hóa phong cách phục vụ khách hàng của doanh nghiệp.

### **3.3. Các yếu tố về nguồn nhân lực**

Cùng với quá trình phát triển của Tập đoàn, vấn đề nhân sự, đặc biệt là nhân lực chất lượng cao là một trong những hướng đầu tư trong chiến lược phát triển lâu dài của Bảo Việt. Hiện nay, Bảo Việt là doanh nghiệp bảo hiểm duy nhất của Việt Nam có quy mô với các chi nhánh rộng khắp trên toàn quốc, thu hút một lực lượng đông đảo cán bộ nhân viên lên tới trên 5.000 người, với khoảng 34.000 đại lý tận tâm với khách hàng, tận tình với công việc trải đều trên khắp các tỉnh thành. Trong số đó, nhiều cán bộ có kinh nghiệm am hiểu thị trường bảo hiểm Việt Nam và nhiều cán bộ trẻ được đào tạo chuyên ngành chính quy có trình độ chuyên môn cao, tạo ra một lực lượng đan xen đồng bộ nhằm mang lại dịch vụ tốt nhất cho khách hàng.

Công tác đào tạo cán bộ luôn là một trong những quan tâm hàng đầu của Tập đoàn trong quá trình phát triển của mình. Đặc biệt, năm 1997 đánh dấu những chuyển biến cơ bản trong công tác đào tạo cán bộ của Bảo Việt với sự ra đời của Trung tâm Đào tạo Bảo Việt nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển trong ngành. Trung tâm Đào tạo Bảo Việt đã tổ chức được 3.512 khoá học cho 122.379 lượt học viên với các chương trình đào tạo và các cấp độ đào tạo khác nhau, từ lãnh đạo quản lý cấp trung thuộc văn phòng Tổng Công ty, lãnh đạo cấp cao của các công ty thành viên đến các tư vấn viên, những người trực tiếp khai thác và mang những sản phẩm của Bảo Việt đến tay khách hàng. Đặc biệt, Trung tâm đã phối hợp tốt với các công ty thành viên của Bảo Việt Nhân thọ và Bảo Việt Phi Nhân thọ của 64 tỉnh, thành phố trên cả nước, tổ chức đào tạo được trên 2000 khoá đào tạo ban đầu cho gần



70.000 lượt học viên là các đại lý môi giới được tuyển dụng... Song song với việc tổ chức đào tạo, Trung tâm còn chủ động phối hợp cùng giảng viên của các trường, viện và cá đơn vị khác như: Viện Quản trị Kinh doanh, Đại học Kinh tế Quốc dân, Đại học Tài chính, Đại học Ngoại ngữ, Đại học Ngoại thương... để đào tạo các lớp chuyên sâu và nâng cao.

Ngoài việc tự đào tạo, hàng năm Bảo Việt còn phối hợp với các công ty bảo hiểm nước ngoài như: AIG, CIGNA, Prudential, LG, National Mutual, QBE, Munich RE, Tokyo Marine, Kyoei Life, Ping An, Cathay.. để tổ chức các khoá học, hội thảo về các chuyên đề liên quan đến các nghiệp vụ, đồng thời còn cử nhiều cán bộ đi học ngắn hạn và dài hạn ở nước ngoài nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, ngoại ngữ để có thể đáp ứng được yêu cầu của công việc. Với đội ngũ hơn 5.000 cán bộ có trình độ chuyên môn cao, Bảo Việt sẽ tiếp tục đi lên và phát triển vững chắc, xứng đáng là doanh nghiệp bảo hiểm hàng đầu ở thị trường bảo hiểm Việt Nam.

### **3.4. Các yếu tố về thương mại**

Bảo Việt là một trong những tập đoàn của Việt Nam với quá trình phát triển trong 40 năm, thương hiệu Tập đoàn Tài chính Bảo hiểm Bảo Việt với logo và thương hiệu quen thuộc cũng đã trở thành một trong mười thương hiệu Việt mạnh nhất tại thị trường Việt Nam năm 2009. Trong lịch sử phát triển của mình, từ khi Bảo Việt chỉ là một công ty với 16 cán bộ, phục vụ một nhóm nhỏ khách hàng trong lĩnh vực hàng hải tới nay Bảo Việt phát triển với qui mô của một tập đoàn tài chính đa ngành với trên 5000 cán bộ, 30.000 đại lý, hằng năm phục vụ trên 20 triệu khách trên toàn quốc đã thể hiện sự lớn mạnh vượt bậc của thương hiệu Bảo Việt. Với thông điệp "*Bảo Việt Phục vụ Khách hàng tốt nhất để phát triển*", thể hiện rõ sứ mệnh của Bảo Việt là phục vụ khách hàng bằng các dịch vụ bảo hiểm, tài chính tốt nhất, đồng thời cũng khẳng định rõ đây cũng là con đường duy nhất để phát triển Bảo Việt lên những tầm cao mới. Thông điệp này được giáo dục cho tất cả các thành viên của Bảo Việt thấu hiểu và thống nhất thực hiện. Trước yêu cầu cạnh tranh và phát triển trong nền kinh tế thị trường, Bảo Việt đã sớm xác định tư tưởng

phát triển chiến lược cho mình là phải tập trung đầu tư nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng và đây chính là yếu tố góp phần quyết định tạo nên những thành công của Bảo Việt. Thông điệp này càng có ý nghĩa trong giai đoạn hiện nay khi Bảo Việt tiếp tục trong quá trình đổi mới và hội nhập kinh tế quốc tế.. Những nỗ lực của tập thể cán bộ nhân viên toàn hệ thống Bảo Việt đã được ghi nhận, vị thế của Bảo Việt ngày càng được nâng tầm. Bảo Việt đã được vinh dự nhận nhiều danh hiệu cao quý, nhiều cup, bằng khen, giấy chứng nhận... do Đảng, Nhà nước, các tổ chức kinh tế - xã hội có uy tín trao tặng.

Thương hiệu của tập đoàn không chỉ được thể hiện ở các hình ảnh nhãn hiệu mà còn thể hiện ở triết lý kinh doanh, các đặc trưng văn hoá, tinh thần thái độ của cán bộ trong phục vụ khách hàng, trong đổi mới và phát triển nội bộ doanh nghiệp. Với ý nghĩa trên, việc duy trì và phát triển thương hiệu của Bảo Việt không chỉ là vấn đề liên quan tới hoạt động tuyên truyền quảng cáo mà liên quan tới từng câu nói, cử chỉ, cung cách phục vụ của toàn thể các thành viên của Bảo Việt mà qua đó xã hội mà cụ thể là các khách hàng cảm nhận được từ Bảo Việt

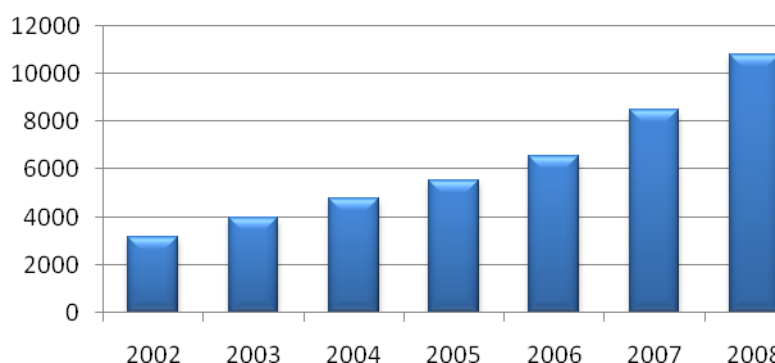
## **4. Phân tích SWOT**

### **4.1. Cơ hội và thách thức**

#### **4.1.1. Cơ hội**

Những năm gần đây, ngành bảo hiểm liên tục đạt tốc độ tăng trưởng khá cao so với tốc độ tăng trưởng GDP. So với năm 1993, doanh thu ngành bảo hiểm mới chỉ đạt 700 tỷ đồng, chiếm 0,37% giá trị tổng sản phẩm quốc dân GDP, thì đến năm 2008, con số này ước đạt 21.314 tỷ đồng, chiếm 2,22% GDP. Nhìn chung, ngành bảo hiểm đã vượt qua các thử thách, biến động của nền kinh tế xã hội, tận dụng tốt các cơ hội tăng trưởng kinh tế của đất nước để phát triển, đáp ứng nhu cầu bảo hiểm cơ bản trong các lĩnh vực công nghiệp, xây dựng, giao thông vận tải, dịch vụ và đầu tư nước ngoài và có nhiều đóng góp vào việc huy động vốn cho đầu tư và phát triển nền kinh tế xã hội của đất nước. Dưới đây là các số liệu thống kê về tình hình tăng trưởng thị trường bảo hiểm trong giai đoạn 2002-2008 tại cả hai phân đoạn thị trường bảo hiểm nhân thọ và phi nhân thọ.

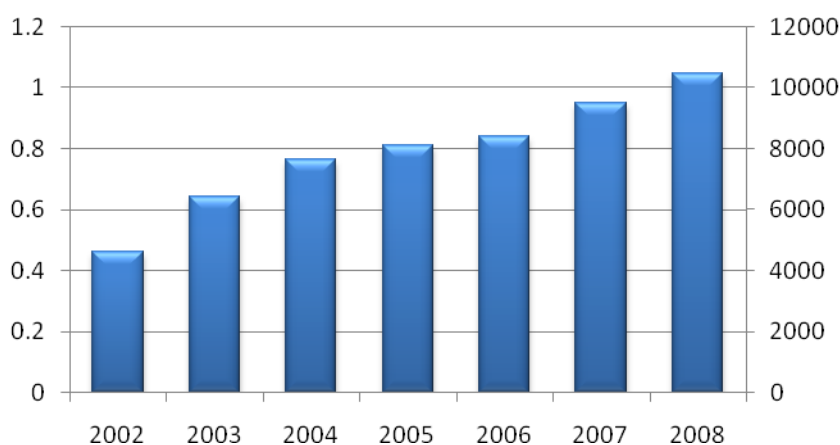
**Biểu đồ 2.2: Tổng phí bảo hiểm phi nhân thọ toàn thị trường 2002-2008 ( tỷ VNĐ)**



*Nguồn: Tạp chí Bảo hiểm tháng 1/2009*

Trong phân đoạn bảo hiểm nhân thọ, tổng phí bảo hiểm nhân thọ liên tục tăng trưởng qua các năm (*biểu đồ 2.3*), đạt mức hơn 10 nghìn tỷ vào năm 2008. Kết quả tăng trưởng này tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp bảo hiểm nói chung và Bảo Việt nói riêng trong hoạt động thúc đẩy tăng trưởng bền vững.

**Biểu đồ 2.3: Tổng phí bảo hiểm nhân thọ toàn thị trường 2002-2008 (tỷ VNĐ)**



*Nguồn: Tạp chí Bảo hiểm tháng 1/2009*

Trước những cơ hội phát triển của thị trường bảo hiểm như vậy, Bảo Việt đang có lợi thế để đa dạng hóa sản phẩm trong lĩnh vực kinh doanh chính, đó là việc đa dạng hóa các dịch vụ phục vụ khách hàng, các sản phẩm bảo hiểm cung cấp ra thị trường. Hơn nữa, đây cũng là cơ hội lớn cho tập đoàn tiến hành đa dạng hóa hoạt

động kinh doanh của mình, tận dụng lợi thế cạnh tranh sẵn có trong lĩnh vực kinh doanh chính để đầu tư sang các lĩnh vực kinh doanh mới có tốc độ tăng trưởng cao.

Nghiên cứu rộng hơn cho thấy chính những sự thay đổi trong môi trường kinh tế vĩ mô, bao gồm môi trường pháp lý trở nên thông thoáng hơn, chính sách quản lý các doanh nghiệp Nhà nước của Chính phủ được thay đổi theo hướng trao nhiều quyền hơn cho lãnh đạo doanh nghiệp... đã tạo ra môi trường vô cùng thuận lợi cho sự phát triển của Tập đoàn. Mặc dù đây là thời kỳ khó khăn về kinh tế vĩ mô nói chung, nhưng trước những thay đổi về chính sách, đặc biệt là các chính sách kích thích kinh tế của Bộ Tài chính đã tạo ra những điều kiện tốt cho tập đoàn thực hiện chiến lược của mình. Hơn nữa, những cơ hội đến với Bảo Việt trong các lĩnh vực hoạt động mới như kinh doanh dịch vụ tài chính ngân hàng, đầu tư vào lĩnh vực bất động sản ngày càng nhiều, đặc biệt là với tiền đề của lĩnh vực kinh doanh bảo hiểm, Bảo Việt đang có lượng khách hàng không nhỏ nhờ độ bao phủ rộng khắp của mạng lưới bảo việt trên cả nước. Đây chính là những khách hàng tiềm năng ban đầu của Bảo Việt trong các lĩnh vực kinh doanh mới. Và nếu biết tận dụng được những cơ hội này trên cơ sở triển khai một cách bài bản, chắc chắn Bảo Việt sẽ đạt được thêm nhiều thành tựu ngày càng lớn trong tương lai.

#### **4.1.2. Thách thức**

Thách thức với Bảo Việt chính là các đối thủ cạnh tranh hiện tại và tiềm ẩn trong ngành kinh doanh chính cũng như các ngành kinh doanh mới mà Bảo Việt đang hướng tới. Trong lĩnh vực hoạt động chính, sự cạnh tranh gay gắt là một thách thức không nhỏ bắt buộc Bảo Việt phải tập trung phát triển lợi thế cạnh tranh về thương hiệu và thị phần của mình để giữ vững vị thế. Điều này dẫn tới thách thức trong việc tập trung đầu tư vào các lĩnh vực kinh doanh khác, khiến mức độ đa dạng hóa hoạt động của tập đoàn cần phải được cân nhắc kỹ lưỡng. Mặt khác, đối với các lĩnh vực mở rộng, đặc biệt là lĩnh vực ngân hàng đang có rất nhiều đối thủ mạnh cả trong và ngoài nước. Đó là các tập đoàn tài chính ngân hàng, các ngân hàng lớn có thời gian hoạt động lâu dài và thương hiệu mạnh trong lĩnh vực này. Khó khăn đặt ra với Bảo Việt là phải đa dạng hóa làm sao để tận dụng và phát triển được thương

hiệu của mình trong lĩnh vực bảo hiểm vì bản chất của đa dạng hóa có thể khiến doanh nghiệp thất bại ở một ngành kinh doanh sẽ dẫn tới giảm sút vị thế ở các ngành kinh doanh còn lại, đặc biệt là với ngành kinh doanh chính.

Đi cùng với những cơ hội phân tích ở trên là những thách thức không nhỏ, một trong số đó chính là môi trường kinh tế thuận lợi để phát triển cho tập đoàn cũng là điều kiện cho các doanh nghiệp khác, đặc biệt là khu vực tư nhân nâng cao khả năng cạnh tranh và cạnh tranh trực tiếp với tập đoàn. Và một thách thức nữa được đặt ra với Bảo Việt là những áp lực từ phía khách hàng, nền kinh tế ngày càng phát triển, đời sống của nhân dân được cải thiện kéo theo đó là nhu cầu của khách hàng ngày càng cao hơn so với trước về chất lượng, sự tiện dụng hơn với giá thành hợp lý hơn trong tất cả các sản phẩm mà tập đoàn hướng tới việc phục vụ. Nói chung, những thách thức luôn đi liền với những cơ hội, và nhiệm vụ của Bảo Việt hiện nay là phải tận dụng tối đa những cơ hội của mình để ngày càng phát triển và hạn chế tối đa những thách thức gặp phải trong quá trình phát triển.

## **4.2. Điểm mạnh và điểm yếu của tập đoàn**

### **4.2.1. Điểm mạnh**

Điểm mạnh nội tại lớn nhất của tập đoàn Bảo Việt là khả năng tài chính, nhờ việc huy động vốn từ các cổ đông chiến lược gồm Bộ Tài chính, Công ty bảo hiểm HSBC, Tập đoàn Công nghiệp Tàu thủy VINASHIN. Nguồn vốn điều lệ của tập đoàn vào ngày thành lập là 5.730.266.050 VNĐ, và hiện nay con số này đã lên tới hơn 7000 tỷ VNĐ. Bên cạnh đó, nguồn tài chính mạnh mẽ thu được từ doanh thu phí bảo hiểm nhân thọ và phi nhân thọ đã thực sự làm thay đổi vị thế của Bảo Việt trên thị trường đầu tư tài chính. Nguồn vốn có thể sử dụng cho đầu tư của Bảo Việt tăng lên nhanh chóng với tốc độ 25% tới 30% hằng năm. Bảo Việt đã bắt đầu tham gia mạnh mẽ vào thị trường tài chính. Đây là điều kiện thuận lợi để Bảo Việt tiếp tục phát triển thành một tập đoàn tài chính đa ngành.

Một điểm mạnh không thể bỏ qua của Bảo Việt là thương hiệu mạnh với quá trình phát triển hơn 40 năm cùng với sự phát triển của nền kinh tế đất nước. Nhắc đến bảo hiểm Việt Nam là không thể không nhắc đến Bảo Việt, đây là một thế

manh mà không một doanh nghiệp bảo hiểm nào trong thị trường có được. Chính vì vậy, việc đa dạng hóa hoạt động kinh doanh của Bảo Việt có một tiền đề tốt, bởi các công ty thành viên của Tập đoàn, đặc biệt là những công ty mới thành lập và hoạt động trong các lĩnh vực kinh doanh hoàn toàn mới có được thuận lợi không nhỏ từ việc mang thương hiệu BẢO VIỆT. Những doanh nghiệp này không chỉ có được sự tin tưởng của khách hàng nhờ sức mạnh thương hiệu, mà còn thu hút được một lượng khách hàng rất lớn từ những đơn vị thành viên khác của Bảo Việt, đặc biệt là hai đơn vị thành viên lâu đời nhất hoạt động trong lĩnh vực bảo hiểm là Bảo hiểm Việt Nam và Bảo Việt Nhân thọ. Nhờ những thuận lợi đó, rào cản gia nhập ngành kinh doanh mới của Bảo Việt đã được thu hẹp lại, giúp cho Bảo Việt dần từng bước tạo dựng lợi thế cạnh tranh trong nhiều ngành kinh doanh và xây dựng mô hình tập đoàn thành công.

Cũng từ nghiên cứu môi trường nội bộ của Tập đoàn, Bảo Việt ngày nay còn có sức mạnh từ nguồn nhân sự có chất lượng. Việc tuyển dụng và đào tạo nhân sự tại Bảo Việt ngày càng được chú trọng và nâng cao về chất lượng. Đối với Bảo Việt hiện nay, đội ngũ cán bộ công nhân viên có trình độ chuyên môn, tính chuyên nghiệp cao và liên tục được đào tạo nâng cao trình độ là một thế mạnh rất lớn của Tập đoàn so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Yếu tố này góp phần không nhỏ vào khả năng thành công của Tập đoàn trong việc thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh, mở rộng hoạt động sang các lĩnh vực mới đồng thời đi sâu vào khai thác phát triển các lĩnh vực hoạt động chính để giữ vững thị phần và lợi thế của mình. Trong đó, các chính sách nhân sự được xây dựng theo chuẩn thống nhất từ các quy trình về tuyển dụng, đào tạo đến những tiêu chí khen thưởng, thăng tiến cho mỗi nhân viên đã giúp cho Tập đoàn duy trì và tiếp tục nâng cao thế mạnh về nguồn nhân lực của Tập đoàn.

#### **4.2.2. Điểm yếu**

Mặc dù hoạt động đào tạo tại Tập đoàn đang là một trong những điểm mạnh của Bảo Việt, hoạt động đa dạng hóa nhanh và mạnh trong thời gian qua cũng mang lại cho Tập đoàn không ít khó khăn về sự thiếu hụt nguồn nhân lực, đặc biệt là

nguồn nhân lực cấp cao. Đây cũng là điểm yếu chung của phần lớn các Tập đoàn hoạt động đa ngành nghề tại Việt Nam hiện nay.

Cùng với điểm yếu về nhân sự, một số lĩnh vực mà Tập đoàn quyết định mở rộng hoạt động như lĩnh vực du lịch khách sạn, đào tạo và kinh doanh bất động sản cũng là một thử thách lớn. Đây là những lĩnh vực hoàn toàn mới mà Tập đoàn hầu như chưa có kinh nghiệm, điều sẽ gây khó khăn không nhỏ trong quá trình triển khai hoạt động đa dạng hóa cũng như trong việc gắn kết hoạt động giữa các lĩnh vực kinh doanh của Tập đoàn.

### **III. Phân tích chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh của Tập đoàn Tài chính - Bảo hiểm Bảo Việt**

Hoạt động đa dạng hóa lĩnh vực kinh doanh được tập đoàn Bảo Việt được thực hiện từ những năm đầu hoạt động, với lĩnh vực kinh doanh mở rộng đầu tiên là lĩnh vực chứng khoán. Đến nay, Bảo Việt đã chính thức trở thành Tập đoàn Tài chính-Bảo hiểm đầu tiên tại Việt Nam kinh doanh đa ngành, trong đó ngành nghề kinh doanh chủ yếu là kinh doanh bảo hiểm nhân thọ, kinh doanh bảo hiểm phi nhân thọ, quỹ đầu tư, có trình độ kinh doanh và sức cạnh tranh quốc tế. Bên cạnh những ngành kinh doanh chính này, Bảo Việt còn mở rộng hoạt động sang nhiều lĩnh vực mới như ngân hàng, chứng khoán, bất động sản, khách sạn du lịch, đào tạo dạy nghề. Có thể chia chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh của tập đoàn Bảo Việt thành 2 dạng chính như sau:

#### **1. Chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh có liên kết**

Chiến lược đa dạng hóa hoạt động có liên kết của Bảo Việt là chiến lược được các nhà lãnh đạo công ty sử dụng với mục tiêu đưa Tập đoàn thành doanh nghiệp đứng đầu không chỉ Việt Nam mà còn trong khu vực trong lĩnh vực tài chính, bao gồm các ngành bảo hiểm, ngân hàng, chứng khoán và quản lý quỹ đầu tư. Với chiến lược này, Bảo Việt xác định mục tiêu dài hạn là trở thành tập đoàn tài chính đa ngành có khả năng cung cấp cho khách hàng các dịch vụ tài chính tổng hợp và trọn gói.

## **Mô hình 2.2: Mô hình chiến lược đa dạng hóa có liên kết của Tập đoàn Tài chính Bảo hiểm Bảo Việt**

### **1.1. Xuất phát điểm chiến lược**

Lĩnh vực hoạt động kinh doanh đầu tiên của Bảo Việt trong thời gian thành lập là bảo hiểm hàng hóa xuất nhập khẩu, bảo hiểm thân tàu biển, bảo hiểm thăm dò và khai thác dầu khí. Trước năm 1996, Bảo Việt với vai trò là doanh nghiệp bảo hiểm duy nhất chỉ tập trung khai thác loại hình bảo hiểm phi nhân thọ. Chính vì vậy, việc mở rộng hoạt động kinh doanh sang lĩnh vực bảo hiểm nhân thọ và một bước tiến quan trọng của doanh nghiệp. Với chiến lược đa dạng hóa có liên kết này, Bảo Việt không những trở thành doanh nghiệp cung cấp loại hình bảo hiểm nhân thọ đầu tiên ở Việt Nam mà còn trở thành doanh nghiệp bảo hiểm có vị thế hàng đầu.

Bên cạnh đó, từ những ưu thế về khả năng tài chính, nhân sự và thương hiệu vững mạnh mà Tập đoàn gây dựng được trong quá trình hình thành và phát triển của mình, Bảo Việt đã và đang tìm tới những ngành kinh doanh mới có tốc độ tăng trưởng cao và thị trường tiềm năng. Nguồn tài chính mạnh thu được từ doanh thu phí bảo hiểm nhân thọ và phi nhân thọ đã thực sự làm thay đổi vị thế của Bảo Việt trên thị trường đầu tư tài chính. Bảo Việt bắt đầu tham gia mạnh mẽ vào thị trường tài chính bằng cách đa dạng hoá trong lĩnh vực đầu tư và dịch vụ tài chính.

Hơn nữa, Tài chính ngân hàng cũng là một ngành kinh doanh hiện mang lại nguồn lợi nhuận lớn tại Việt Nam trong thời gian vừa qua. Vì vậy, việc chuyển dịch đầu tư sang ngành Tài chính – Ngân hàng, vốn có thể phát huy tối đa lợi thế từ



nguồn tài chính dồi dào của Tập đoàn là một hướng đi đúng và có thể sẽ mang lại những thành công lớn cho Tập đoàn sau này. Mặt khác, trong khi thị trường dịch vụ tài chính phát triển, khách hàng đòi hỏi được cung cấp các dịch vụ tài chính trọn gói bao gồm bảo hiểm, dịch vụ ngân hàng, chứng khoán...

Thị trường dịch vụ tài chính trong thời gian qua đã có sự tăng trưởng khá cao, môi trường pháp lý cho hoạt động kinh doanh cũng đã được hình thành và dần được hoàn thiện. Hệ thống các chủ thể cung cấp dịch vụ tài chính phát triển ngày càng đa dạng, với các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ thuộc mọi thành phần kinh tế và có sự tham gia ngày càng sâu rộng của các chủ thể nước ngoài đã thúc đẩy sự cạnh tranh mạnh mẽ trong lĩnh vực kinh doanh này. Vì vậy, sự phát triển của thị trường tạo môi trường thuận lợi cho Tập đoàn mở rộng sang các lĩnh vực tài chính chưa được khai thác.

## **1.2. Thực hiện chiến lược**

### **1.2.1. Lĩnh vực bảo hiểm**

Hoạt động trong lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ, Bảo hiểm Bảo Việt là doanh nghiệp hạch toán độc lập có kinh nghiệm hoạt động trên 43 năm (từ 15/01/1965) trong các lĩnh vực: Bảo hiểm tài sản, bảo hiểm trách nhiệm và bảo hiểm con người; với mạng lưới 66 công ty thành viên tại tất cả 64 tỉnh, thành phố trên toàn quốc, Bảo hiểm Bảo Việt hiện chiếm gần 40% thị phần và là doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ dẫn đầu thị trường bảo hiểm phi nhân thọ tại Việt Nam. Trong quá trình hoạt động, Bảo Việt đã triển khai hơn 80 sản phẩm bảo hiểm phi nhân thọ thuộc các loại hình sau:

**Bảng 2.8: Các loại hình bảo hiểm gốc của Tổng Công ty Bảo hiểm Bảo Việt**

<b>Các loại hình bảo hiểm gốc</b>		
Bảo hiểm Xe cơ giới	Bảo hiểm cho các rủi ro hỗn hợp nhỏ	Bảo hiểm Hàng hoá
Bảo hiểm Con người	Bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp	Bảo hiểm Tàu thủy
Bảo hiểm Tài sản	Bảo hiểm toàn diện doanh nghiệp	Bảo hiểm Dầu khí và Hàng không
Bảo hiểm Trách nhiệm	Bảo hiểm hỏa hoạn và rủi ro kỹ thuật	Bảo hiểm Nông nghiệp

*Nguồn: www.baoviet.com.vn*

Ngoài các loại hình bảo hiểm gốc trên, Bảo hiểm Bảo Việt còn triển khai một số loại hình bảo hiểm phi nhân thọ khác

**Bảng 2.9: Các loại hình bảo hiểm phi nhân thọ khác**

STT	Các loại hình bảo hiểm phi nhân thọ khác
1	<i>Kinh doanh Tái bảo hiểm:</i> Nhận và nhượng tái bảo hiểm đối với tất cả các nghiệp vụ bảo hiểm phi nhân thọ.
2	<i>Giám định tổn thất:</i> Giám định, điều tra, tính toán, phân bổ tổn thất, đại lý giám định tổn thất, yêu cầu người thứ ba bồi hoàn.
3	<i>Tiến hành hoạt động đầu tư:</i> Hoạt động đầu tư được thực hiện theo các quy định của pháp luật.

Năm 1996, thực hiện chủ trương mở rộng cung cấp các sản phẩm và dịch vụ tới các tầng lớp dân cư. Bảo Việt đã nghiên cứu và đưa ra thị trường dịch vụ bảo hiểm nhân thọ lần đầu tiên ở Việt Nam, thể hiện vai trò tiên phong của Bảo Việt trên thị trường bảo hiểm Việt Nam. Giai đoạn này, Bảo Việt đã đầu tư mạnh mẽ cho phát triển mạng lưới kinh doanh bảo hiểm nhân thọ. Tới năm 2001, Bảo Việt thành lập được 61 Công ty, chi nhánh bảo hiểm nhân thọ tại tất cả các tỉnh trên toàn quốc. Sự phát triển mạnh mẽ của lĩnh vực kinh doanh bảo hiểm nhân thọ đã thể hiện bước đi đúng đắn của Bảo Việt trong việc đáp ứng các nhu cầu của đông đảo dân cư. Doanh thu bảo hiểm nhân thọ của Bảo Việt ngày càng chiếm tỷ trọng quan trọng trong tổng doanh thu phí bảo hiểm của Bảo Việt. Bảo Việt mới triển khai bảo hiểm nhân thọ từ năm 1996, tuy nhiên đến năm 2000, doanh thu bảo hiểm nhân thọ là 915 tỷ đồng, bằng với doanh thu bảo hiểm phi nhân thọ và tới năm 2004, doanh thu bảo hiểm nhân thọ đã gấp 1,7 lần doanh thu bảo hiểm phi nhân thọ. Trải qua chặng đường hơn một thập kỷ, đến nay, Bảo Việt Nhân thọ đã thực sự khẳng định được vị trí hàng đầu trên thị trường Việt Nam, góp phần quan trọng vào sự nghiệp an sinh xã hội của đất nước. Sản phẩm bảo hiểm nhân thọ đã trở nên thân thiết với hàng triệu người, có trên 4 triệu khách hàng lựa chọn Bảo Việt Nhân thọ để trao gửi niềm tin, hoạch định kế hoạch tài chính cho tương lai, cuộc đời mình.

Từ 1/1/2004, Bảo Việt Nhân thọ được tách ra hạch toán độc lập và kế thừa toàn bộ hoạt động kinh doanh bảo hiểm nhân thọ của Tổng Công ty Bảo hiểm Việt Nam trước đây (nay là Tập đoàn Bảo Việt). Trong điều kiện nền kinh tế hội nhập và cạnh tranh mạnh mẽ, để phát huy thế mạnh với tư cách là thành viên của Tập đoàn Tài chính - Bảo hiểm Bảo Việt, Bảo Việt Nhân thọ đã phối hợp với các đơn vị thành viên khác trong Tập đoàn để xây dựng và phát triển nhiều sản phẩm mới. Hàng năm, Bảo Việt Nhân thọ cung cấp ra thị trường nhiều sản phẩm mới ưu việt đáp ứng nhu cầu của người tham gia bảo hiểm. Trong hai năm 2006, 2007, Bảo Việt Nhân thọ đã đi tiên phong trong việc đầu tư theo chiều sâu để từng bước phát triển các sản phẩm, dịch vụ bảo hiểm liên kết ngân hàng để phục vụ khách hàng ngày một tốt hơn. Bảo Việt Nhân thọ đã phối hợp với các ngân hàng uy tín hàng đầu Việt Nam cho ra mắt hàng chục sản phẩm liên kết ngân hàng bảo hiểm như: An Tâm Tiết Kiệm, Tích Lũy Bảo Gia, Tình Yêu Cho Con, An Tâm Tiêu Dùng... Sản phẩm bảo hiểm liên kết chung ra đời hy vọng sẽ tạo ra sự linh hoạt hơn cho thị trường bảo hiểm nhân thọ Việt Nam. Đến nay, Bảo Việt đã có trên 40 sản phẩm bảo hiểm nhân thọ thuộc các nhóm cơ bản như: bảo hiểm kết hợp tiết kiệm, bảo hiểm trọn đời, bảo hiểm hưu trí và bảo hiểm đơn thuần rủi ro.

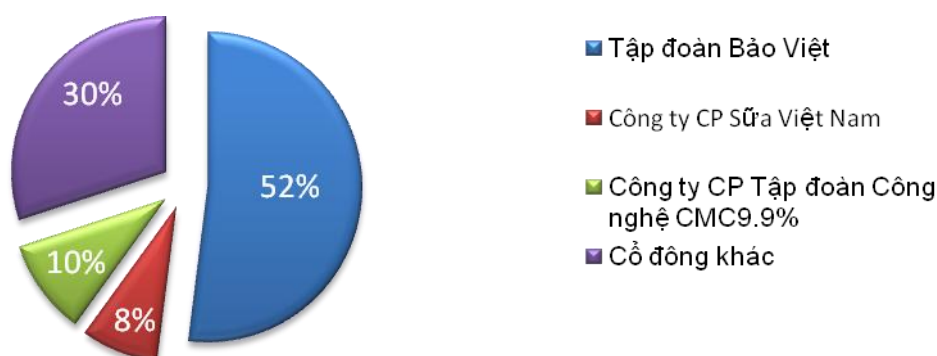
Ngoài ra, Bảo Việt còn đầu tư vào loại hình tái bảo hiểm với việc góp vốn và trở thành cổ đông chiến lược của Tổng công ty cổ phần Tái bảo hiểm Quốc gia. Trong đó, tỷ lệ góp vốn vào vốn điều lệ của Bảo Việt là 12%, đưa Bảo Việt trở thành cổ đông lớn thứ hai sau Tổng công ty Đầu tư và Kinh doanh vốn Nhà nước. Cùng việc đầu tư vào lĩnh vực tái bảo hiểm này, Bảo Việt trở thành doanh nghiệp bảo hiểm hoạt động trên tất cả các loại hình bảo hiểm tại thị trường Việt Nam.

### **1.2.2. Lĩnh vực Ngân hàng**

Việc mở rộng hoạt động kinh doanh sang lĩnh vực ngân hàng của Tập đoàn Bảo Việt nằm trong kế hoạch trở thành Tập đoàn Tài chính-Bảo hiểm đa ngành của Bảo Việt. Thực tế, việc thành lập của Ngân hàng Bảo Việt (BAOVIET BANK) mang lại cho Tập đoàn rất nhiều thuận lợi trong việc cung cấp các dịch vụ gia tăng về bảo hiểm, ngân hàng và các dịch vụ tài chính khác.

Với kế hoạch đó, ngày 11/12/2008, Ngân hàng Nhà nước đã cấp Giấy phép Thành lập và Hoạt động số 328/GP-NHNN chính thức cho phép thành lập Ngân hàng Bảo Việt với số vốn điều lệ 1.500 tỷ đồng với cơ cấu góp vốn theo **biểu đồ 4**. Việc trở thành hội viên thứ 51 của Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam sẽ là cơ hội để BAOVIET BANK giao lưu, học hỏi và phát huy các lợi thế của mình. Ngày 12/3/2009, Thống đốc Ngân hàng Nhà nước đã có công văn số 1686/NHNN-CNH xác nhận Ngân hàng Thương mại cổ phần Bảo Việt đủ điều kiện hoạt động cung ứng các dịch vụ ngoại hối trên thị trường trong nước.

**Biểu đồ 2.4: Cơ cấu góp vốn điều lệ thành lập Ngân hàng TMCP Bảo Việt**



*Nguồn: Giấy phép thành lập và hoạt động Ngân hàng TMCP Bảo Việt*

Ngân hàng Bảo Việt được cung ứng cho khách hàng các dịch vụ hối đoái dưới hình thức giao dịch giao ngay, kỳ hạn, hoán đổi, quyền lựa chọn, hợp đồng tương lai và các giao dịch hối đoái khác theo thông lệ quốc tế; huy động vốn, cho vay và bảo lãnh bằng ngoại tệ dưới các hình thức theo quy định của Ngân hàng Nhà nước; phát hành, đại lý phát hành thẻ quốc tế; cung cấp các dịch vụ chuyển tiền và thanh toán (trong nước và quốc tế); nhận và chi, trả ngoại tệ; chiết khấu, tái chiết khấu giấy tờ có giá bằng ngoại tệ; ủy nhiệm cho tổ chức tín dụng khác và tổ chức kinh tế làm đại lý cung ứng một số dịch vụ ngoại hối, bao gồm dịch vụ đổi ngoại tệ, dịch vụ nhận và chi, trả ngoại tệ và các dịch vụ khác; cung cấp các dịch vụ ủy thác và quản lý tài sản bằng ngoại hối; cung cấp các dịch vụ ngân hàng đầu tư bằng ngoại hối (mua, bán, sáp nhập, bảo lãnh và làm đại lý phát hành chứng khoán bằng ngoại tệ...); cung ứng các dịch vụ tư vấn cho khách hàng về ngoại hối; thực hiện

các hoạt động ngoại hối khác theo thông lệ quốc tế và phù hợp với pháp luật Việt Nam.

Xét về môi trường kinh doanh, BAOVIET BANK ra đời trong bối cảnh hệ thống các ngân hàng Việt Nam đang trong quá trình tái cơ cấu và hiện đại hóa để đủ khả năng cạnh tranh trong tiến trình hội nhập. Do đó, BAOVIET BANK xác định nhiệm vụ trọng tâm trong thời kỳ này là Cung cấp dịch vụ ngân hàng chuyên nghiệp cho mọi khách hàng có nhu cầu, trước hết là các khách hàng hiện nay thuộc hệ thống bảo hiểm nhân thọ, phi nhân thọ, chứng khoán của Bảo Việt. Qua đó nâng cao hiệu ích của việc khai thác chéo sản phẩm giữa các đơn vị thành viên trong Tập đoàn, tạo điều kiện cho doanh nghiệp dễ dàng hơn trong việc gia nhập một ngành kinh doanh mới so với ngành kinh doanh chính của Tập đoàn. Ngân hàng Bảo Việt còn cung cấp dịch vụ về quản lý ngân quỹ, kinh doanh vốn đầu tư trên nguyên tắc đảm bảo an toàn, hiệu quả, phân tán rủi ro và ổn định thị trường.

Với sự ra đời của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Bảo Việt, Tập đoàn Tài chính - Bảo hiểm Bảo Việt sẽ phát huy lợi thế kinh doanh dịch vụ tài chính đa ngành, mang đến sự thuận lợi cho Tập đoàn trong các dịch vụ gia tăng về bảo hiểm, ngân hàng và các dịch vụ tài chính khác. Các sản phẩm kết hợp này dành cho nhằm hướng đến cả hai nhóm khách hàng cá nhân gửi tiền và khách hàng vay vốn. Như vậy, Ngân hàng Bảo Việt đã nhanh chóng hướng tới đối tượng khách hàng truyền thống của Bảo Việt Nhân thọ, đồng thời cũng mang đến cho hai doanh nghiệp này nguồn khách hàng gửi tiền của mình. Hoạt động này đưa Bảo Việt Nhân thọ trở thành doanh nghiệp bảo hiểm đầu tiên cung cấp dịch vụ Bancassurance trong nước. Đây là lợi ích đầu tiên từ hoạt động đa dạng hóa của Tập đoàn sang lĩnh vực Ngân hàng trong thời gian đầu thành lập.

**Bảng 2.10: Danh sách các sản phẩm liên kết của BAOVIET BANK**

Sản phẩm liên kết		Dịch vụ gia tăng
<b>Bảo hiểm xe cơ giới</b>	Bảo hiểm vật chất thân xe	Các sản phẩm dịch vụ ngân hàng chuẩn mực của BAOVIET BANK.
	Bảo hiểm bắt buộc trách	Đề xuất sử dụng gói sản phẩm, Cho vay mua ô tô của BAOVIET BANK kết

	nhiệm dân sự của chủ xe cơ giới và người thứ ba	hợp cùng dịch vụ bảo hiểm. Miễn phí cứu hộ trong phạm vi 70km tính từ các Trung tâm cứu hộ của Bảo Việt trên toàn quốc. Được hướng dẫn giải quyết tai nạn và các thủ tục khiếu nại bồi thường thông qua hệ thống hỗ trợ 24/24.
	Bảo hiểm tai nạn lái xe và người trên xe	
<b>Bảo hiểm nhà đầu tư</b>	Bảo hiểm cho những tổn thất về tài sản bị rủi ro bất ngờ và không lường trước được tại ngôi nhà có tham gia bảo hiểm.	Các sản phẩm dịch vụ ngân hàng cá nhân chuẩn mực của BAOVIET BANK. Đề xuất sử dụng gói sản phẩm <i>Cho vay mua nhà</i> của BAOVIET BANK kết hợp cùng dịch vụ bảo hiểm để được hưởng nhiều dịch vụ ưu đãi, nhiều tiện ích gia tăng.
<b>Tích Trữ Phú</b>	Định kỳ Khách hàng gửi một số tiền nhất định vào Tài khoản Tiết kiệm Tích Trữ Phú để hưởng lãi suất ưu đãi, cạnh tranh và linh hoạt.	Được tự động bảo hiểm theo điều khoản sản phẩm bảo hiểm nhân thọ An Tâm Trữ Phú của Tổng Công ty Bảo Việt Nhân thọ.
<b>Tín Tài Nghiệp</b>	Với khách hàng vay vốn, sản phẩm Tín Tài Nghiệp mang lại sự an tâm cho khách hàng đối với khoản tiền vay đang được BAOVIET BANK tài trợ	Được tham gia bảo hiểm nhân thọ tương ứng với giá trị khoản vay. Sản phẩm được kết hợp với sản phẩm bảo hiểm An Tâm Tài Nghiệp của Bảo Việt Nhân thọ với quyền lợi bảo hiểm linh hoạt và hấp dẫn.

Nguồn: [www.baovietbank.vn](http://www.baovietbank.vn)

Việc tham gia vào hoạt động ngân hàng là một bước đi phù hợp với xu thế chung của các tập đoàn tài chính lớn trên thế giới, thể hiện cam kết của Bảo Việt với các nhà đầu tư trong quá trình cổ phần hóa. BAOVIET BANK chính thức đi vào hoạt động đánh dấu một bước phát triển mới trong việc hoàn thiện mô hình tập đoàn tài chính đa ngành dịch vụ Bảo hiểm - Ngân hàng - Chứng khoán - Đầu tư, phù hợp với xu thế chung của các tập đoàn tài chính lớn trên thế giới, cũng như thể hiện cam kết của Bảo Việt với các nhà đầu tư và khách hàng trong quá trình cổ phần hóa. Sự ra đời của Ngân hàng TMCP Bảo Việt minh chứng cho sự phát triển

bền vững của Tập đoàn Bảo Việt, đóng góp một phần vào sự phát triển của hệ thống các tổ chức tín dụng tại Việt Nam.

### **1.2.3. Lĩnh vực quản lý quỹ đầu tư**

Năm 2000, Bảo Việt thành lập Trung tâm đầu tư Bảo Việt nhằm nâng cao tính chuyên môn hoá, chuyên nghiệp hoá trong hoạt động đầu tư tài chính của Bảo Việt. Doanh thu đầu tư tài chính của Bảo Việt năm 2004 đã đạt 460 tỷ đồng, tổng nguồn vốn đầu tư đã đạt 6500 tỷ đồng. Bảo Việt đã tham gia đầu tư vào 29 dự án đầu tư trong nhiều lĩnh vực như ngân hàng, bảo hiểm, dịch vụ giải trí, khách sạn, sản xuất kinh doanh. Việc Bảo Việt tham gia đầu tư trực tiếp vào các doanh nghiệp này đã thể hiện chủ trương phát triển đa dạng hoạt động kinh doanh gián tiếp thông qua các doanh nghiệp khác, qua đó, nâng cao vị thế của Bảo Việt đối với hoạt động của nền kinh tế quốc dân. Công ty Quản lý Quỹ Bảo Việt có những thế mạnh để nắm bắt cơ hội và khẳng định vị thế của một nhà đầu tư tài chính chuyên nghiệp trên thị trường. Các dịch vụ BVF cung cấp cho nhà đầu tư gồm: Lập và quản lý quỹ đầu tư chứng khoán, Quản lý danh mục đầu tư.

Tiền thân là Trung tâm Đầu tư Bảo Việt, được tách lập từ tháng 8/2005 và chính thức hoạt động từ ngày 1/1/2006, BVF được xác định ở vị trí “chân kiềng” thứ ba trong thế phát triển vững chắc của Tập đoàn Tài chính - Bảo hiểm Bảo Việt, bên cạnh kinh doanh bảo hiểm nhân thọ và bảo hiểm phi nhân thọ. Nếu trong năm 2000, tổng tài sản mà BVF quản lý là 2.613 tỷ đồng, thì đến ngày 31/12/2008, con số này đó lên đến gần 13.000 tỷ đồng. Đi cùng với quy mô đó, doanh thu đầu tư đó tăng trưởng mạnh mẽ từ 103 tỷ đồng (năm 2000) lên trên 900 tỷ đồng vào cuối năm 2006; đến hết năm 2007, doanh thu đầu tư đó đạt 1.120 tỷ đồng.

Công ty đang tiếp tục đẩy mạnh hoạt động cung cấp dịch vụ quản lý quỹ đầu tư theo chuẩn mực của các công ty quản lý quỹ hàng đầu trong khu vực, mang lại hiệu quả đầu tư, đáp ứng kỳ vọng của khách hàng; cung cấp các dịch vụ tư vấn tài chính và tư vấn đầu tư chứng khoán cho các nhà đầu tư. Trước mắt, định hướng đó sẽ được cụ thể hóa bằng kế hoạch xây dựng và phát triển thêm các quỹ đầu tư mới bên cạnh quỹ đầu tư thành viên hiện nay cũng như các quỹ đầu tư liên kết bảo hiểm

trong tương lai để đáp ứng nhu cầu đa dạng của thị trường. Hoạt động kinh doanh chính trong chiến lược phát triển của BVF bao gồm ba hoạt động theo bảng sau:

**Bảng 2.11: Danh sách sản phẩm chính của Công ty quản lý Quỹ Bảo Việt**

<b>Sản phẩm</b>	<b>Chi tiết</b>
<b>Quản lý danh mục đầu tư</b>	BVF nhận quản lý danh mục đầu tư từ các tổ chức kinh tế hàng đầu tại Việt Nam có nguồn vốn thặng dư lớn và ổn định, bao gồm hai đối tác chính là Bảo hiểm Việt Nam và Bảo Việt Nhân thọ.
<b>Sản phẩm bảo hiểm liên kết đầu tư (Unit-linked)</b>	Bảo hiểm liên kết đầu tư là một sản phẩm bảo hiểm nhân thọ có khả năng thỏa mãn hai nhu cầu của khách hàng là được bảo vệ và tham gia đầu tư vào thị trường chứng khoán. Phí đóng bảo hiểm sẽ được dùng mua hợp đồng bảo hiểm và tham gia đầu tư vào các quỹ đầu tư chuyên nghiệp. Khách hàng có thể tự lựa chọn hình thức đầu tư trên cơ sở cân đối giữa lợi nhuận và rủi ro sẽ chịu.
<b>Quản lý quỹ đầu tư công chúng</b>	Các nhà đầu tư cá nhân có nhu cầu đầu tư sẽ mua chứng chỉ của quỹ công chúng do BVF thực hiện quản lý và đầu tư; hưởng các quyền lợi như tham gia vào Đại hội đồng cổ đông của Quỹ, nhận cổ tức và các quyền khác và có thể giao dịch trao đổi mua bán chứng chỉ quỹ.

*Nguồn: [www.baovietfund.com.vn](http://www.baovietfund.com.vn)*

Trong tương lai, hoạt động đầu tư mà trực tiếp là những nỗ lực của BVF càng có vai trò quan trọng đối với chiến lược phát triển chung của Tập đoàn. Vai trò đó được đặt ở vị trí mũi nhọn tạo ra lợi nhuận, doanh thu chung với giá trị lớn hơn là uy tín và tính chuyên nghiệp trên thị trường trong và ngoài nước.

#### **1.2.4. Lĩnh vực kinh doanh chứng khoán**

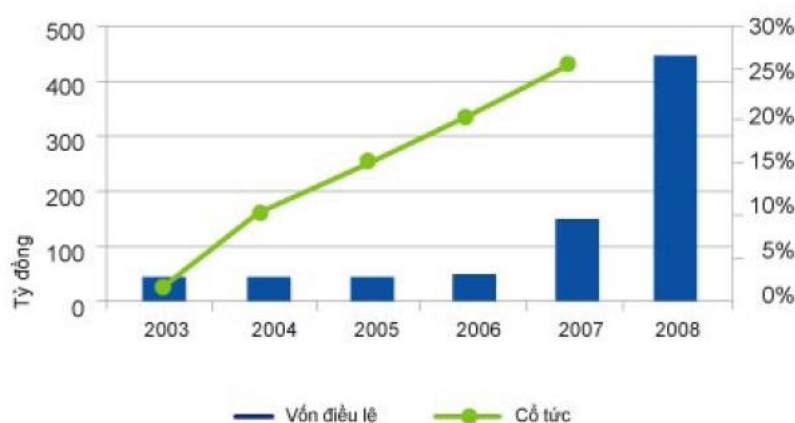
Bước phát triển đầu tiên đánh dấu một giai đoạn thực hiện đa dạng hoá dịch vụ tài chính là việc Bảo Việt thành lập Công ty Chứng khoán Bảo Việt (BVSC) - Công ty chứng khoán đầu tiên ở Việt Nam vào năm 1999. Với sự mở rộng hoạt



động kinh doanh này, Bảo Việt đã đóng vai trò tiên phong trong việc phát triển một lĩnh vực kinh doanh tiềm năng mới.

Công ty Chứng khoán Bảo Việt đã hoạt động được 8 năm theo giấy phép số 01/GPHĐKD do UBCKNN cấp ngày 26/11/1999. Với sự ra đời này, BVSC thực hiện đầy đủ các nghiệp vụ kinh doanh chứng khoán bao gồm: Môi giới, tự doanh, tư vấn, bảo lãnh phát hành và lưu ký chứng khoán.

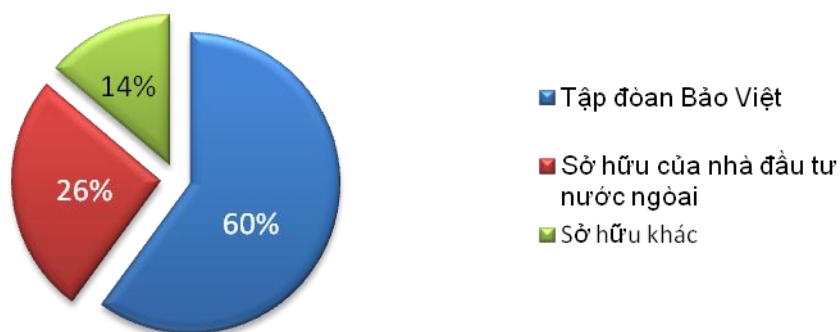
**Biểu đồ 2.5: Vốn điều lệ và cổ tức của Công ty Chứng khoán Bảo Việt giai đoạn 2003-2008**



*Nguồn: Báo cáo thường niên Công ty Chứng khoán Bảo Việt*

Cùng với sự phát triển của thị trường chứng khoán Việt Nam, doanh thu năm 2008 của BVSC đạt 162 tỷ đồng. Nguồn vốn điều lệ của BVSC tăng đáng kể lên mức 450 tỷ đồng vào năm 2008, tăng 300% so với năm 2007. Trong đó, cơ cấu vốn điều lệ như sau:

**Biểu đồ 2.6: Cơ cấu vốn điều lệ Công ty Chứng khoán Bảo Việt 31/12/2008**



*Nguồn: Báo cáo thường niên Công ty Chứng khoán Bảo Việt*

Đối với lĩnh vực tư vấn truyền thống là tư vấn tài chính và tư vấn niêm yết, BVSC đã và đang triển khai mạnh hơn nữa, đóng góp tích cực vào công tác tạo hàng cho thị trường. Ngoài ra, trong bối cảnh thị trường ngày càng phát triển và tiến tới hội nhập với khu vực và thế giới, việc nghiên cứu xây dựng các sản phẩm tư vấn tài chính doanh nghiệp mới như tư vấn mua bán, sáp nhập doanh nghiệp, niêm yết cửa sau...đang được BVSC tập chung triển khai. Đây là một xu thế tất yếu nhằm nâng cao tính cạnh tranh của Công ty trong giai đoạn hậu WTO.

Ngoài ra, để tận dụng những kinh nghiệm quý báu trong quá trình triển khai hoạt động quản lý danh mục đầu tư, BVSC đã đưa ra dịch vụ quản lý tài sản, uỷ thác đầu tư chứng khoán để thay thế hoạt động quản lý danh mục đầu tư. Dịch vụ này sẽ được cung cấp đến tất cả các nhà đầu tư cá nhân và tổ chức. Hơn nữa, dựa trên nền tảng của hoạt động tư vấn cổ phần hoá, tư vấn phát hành và niêm yết, BVSC đẩy mạnh đầu tư vào các cổ phiếu chưa niêm yết có tiềm năng tăng trưởng tốt nhằm góp phần đem lại hiệu quả cao và ổn định cho hoạt động tự doanh. Bộ phận phân tích chuyên nghiệp được thành lập sẽ tạo nhiều thuận lợi cho BVSC triển khai hoạt động tự doanh đạt hiệu quả cao hơn. Hoạt động bảo lãnh phát hành luôn được BVSC đặc biệt chú trọng nằm trong chiến lược phát triển lâu dài của Công ty. Kể từ năm 2005, BVSC luôn giữ vững là doanh nghiệp hàng đầu trên thị trường chứng khoán về thị phần bảo lãnh phát hành. BVSC hướng tới kết hợp với các ngân hàng, các định chế tài chính đặc biệt là các Quỹ đầu tư trong quá trình triển khai bảo lãnh cho các doanh nghiệp phát hành thêm huy động vốn nhằm đảm bảo thành công cao nhất cho mỗi đợt phát hành và hạn chế những rủi ro trong hoạt động bảo lãnh.

Nhìn chung, trên cơ sở thực tế tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty và xu hướng phát triển chung của thị trường, BVSC xây dựng chiến lược dài hạn trong 5 năm tới và kế hoạch hoạt động kinh doanh cụ thể với những bước đi vững chắc để duy trì vị thế là công ty chứng khoán hàng đầu tại Việt Nam.

### 1.3. Đánh giá chiến lược

Như vậy, với chiến lược đa dạng hóa có liên kết sang lĩnh vực tài chính gặp nhiều khó khăn nhưng cũng mang lại nhiều thuận lợi cho Tập đoàn. Tuy nhiên, với những lợi thế và sự hậu thuẫn rất lớn từ ngành kinh doanh chính của doanh nghiệp, chiến lược này đã bước đầu chứng tỏ được vai trò và tác dụng của mình.

Với hoạt động đa dạng hóa sang phân đoạn bảo hiểm nhân thọ, Bảo Việt trở thành doanh nghiệp cung cấp đầy đủ các loại hình bảo hiểm chủ chốt là bảo hiểm nhân thọ và phi nhân thọ và tái bảo hiểm, và trở thành doanh nghiệp bảo hiểm dẫn đầu thị trường trong các loại hình bảo hiểm nói trên. Đây là một bước đi đúng đắn của Tập đoàn, góp phần tạo dựng vị thế cạnh tranh chung của Bảo Việt đồng thời mang lại nguồn thu không nhỏ, chiếm hơn 50% tổng doanh thu bảo hiểm của doanh nghiệp, tạo tiền đề tài chính cho Tập đoàn trong việc mở rộng đa dạng hóa sang các lĩnh vực kinh doanh không liên kết khác.

Với hoạt động đa dạng hóa sang lĩnh vực ngân hàng, quản lý quỹ và chứng khoán, chính bản thân các đơn vị thành viên kinh doanh trong các ngành kinh doanh mở rộng này đã trở thành một công cụ huy động và quản lý đồng vốn vô cùng quan trọng cho Tập đoàn.

Đặc biệt, việc đa dạng hóa sang lĩnh vực chứng khoán và ngân hàng khai thác được hiệu quả mỗi liên kết ngang giữa các đơn vị thành viên để tăng cường sự phát triển chung của cả Tập đoàn. Sự hợp tác giữa các doanh nghiệp này quyết định sự Tập đoàn hành công của chiến lược đa dạng hóa hoạt động của Bảo Việt nhờ việc khai thác một cách hiệu quả các nguồn lực được chuyên giao giữa các doanh nghiệp. Cụ thể quá trình liên kết giữa Ngân hàng Bảo Việt với các đơn vị thành viên của Tập đoàn như sau:

Với Tổng công ty Bảo hiểm Bảo Việt: BAOVIET BANK xác định mục đích xây dựng mối quan hệ hợp tác kinh doanh toàn diện có tính hệ thống. Ngân hàng Bảo Việt trở thành một trong những ngân hàng chính phục vụ và cung cấp sản phẩm dịch vụ tài chính - ngân hàng cho Bảo hiểm Bảo Việt, đồng thời cũng là kênh phân phối các sản phẩm dịch vụ của Tổng công ty, giới thiệu và chào bán các sản phẩm của Bảo hiểm Bảo Việt trên toàn hệ thống. Đây là hình thức dịch vụ ngân

hàng bảo hiểm–Bancassurance mà tất cả các doanh nghiệp kinh doanh bảo hiểm đều hướng tới. Như vậy, sự ra đời của Ngân hàng Bảo Việt đóng vai trò thiết yếu cho việc phát triển dịch vụ Bancassurance của Tập đoàn thay vì phải liên kết với các ngân hàng bên ngoài Tập đoàn. Bên cạnh đó, Bảo hiểm Bảo Việt đóng vai trò là nhà cung cấp chính các dịch vụ bảo hiểm và dịch vụ liên quan đến bảo hiểm cho BAOVIET BANK.

Với Tổng công ty Bảo Việt Nhân thọ: BAOVIET BANK cũng có thỏa thuận hợp tác trong việc giới thiệu và bán sản phẩm bảo hiểm và sản phẩm liên kết thông qua mạng lưới của ngân hàng. Trong đó, Bảo Việt Nhân thọ và BAOVIET BANK sẽ cung cấp các nguồn lực cần thiết để cùng nỗ lực nghiên cứu, phát triển và hoàn thiện các sản phẩm bảo hiểm, sản phẩm liên kết nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu khách hàng. Đại diện bán hàng của BAOVIET BANK có đủ điều kiện là một đại lý bảo hiểm, có trách nhiệm giới thiệu, tư vấn và bán các sản phẩm bảo hiểm của Bảo Việt Nhân thọ, đồng thời cung cấp cho Bảo Việt Nhân thọ các dữ liệu liên quan cần thiết cho việc thực hiện hợp đồng bảo hiểm. Với sự liên kết này, BAOVIET BANK đóng vai trò kênh phân phối của Bảo Việt Nhân thọ, đồng thời cung cấp tới khách hàng các sản phẩm liên kết giữa Bảo Việt Nhân thọ và BAOVIET BANK. Như vậy, trong thời gian đầu gia nhập thị trường, ngân hàng Bảo Việt có sẵn nguồn khách hàng từ các doanh nghiệp bảo hiểm của Tập đoàn, đây là thuận lợi lớn cho sự phát triển lâu dài của ngân hàng Bảo Việt.

Với Công ty Cổ phần Chứng khoán Bảo Việt (BVSC): Sự hỗ trợ lẫn nhau trong hoạt động kinh doanh giữa BVSC là BAOVIET BANK nhằm cung cấp trọn gói dịch vụ chứng khoán - ngân hàng theo mô hình hợp tác được ký kết trong các hợp đồng cụ thể. Nội dung hợp tác bao gồm hợp tác chiến lược, phát triển mô hình kinh doanh tài chính có lãi, phối kết hợp trong hoạt động đầu tư. Trong đó, BVSC hỗ trợ đầu tư cho BAOVIET BANK, đồng thời BAOVIET BANK cũng hỗ trợ hoạt động phát triển mạng lưới, trao đổi thông tin, cung cấp hạn mức tín dụng cho BVSC. Sự liên kết giữa hai đơn vị thành viên này còn được thể hiện trong việc khai thác các dịch vụ tiện ích cho khách hàng bao gồm dịch vụ thu chi tiền mặt, cung cấp tín dụng có đảm bảo cho khách hàng với mục đích đầu tư chứng khoán, quản lý có

hiệu quả các khoản tiền và chứng khoán, hợp tác cung cấp các dịch vụ ngân hàng cho BVSC.

Trong lĩnh vực quản lý quỹ, Ngân hàng Bảo Việt và Công ty Quản lý Quỹ Bảo Việt (BVF) cũng thỏa thuận hỗ trợ nhau trong việc tìm kiếm cơ hội hợp tác kinh doanh. Theo đó, BAOVIET BANK cung cấp dịch vụ thanh toán và ngân quỹ cho BVF đối với tài khoản tiền gửi thanh toán, tài khoản tiền gửi có kỳ hạn và tài khoản đầu tư tự động. Đồng thời, BAOVIET BANK cung cấp các dịch vụ ngân hàng cho các khách hàng của BVF với các điều kiện ưu đãi cũng như nhận ủy thác đầu tư, ủy thác cho vay. Với vai trò là hai đơn vị thành viên trong Tập đoàn Bảo Việt, BAOVIET BANK và BVF cũng hợp tác trong việc chia sẻ thông tin và cơ hội đầu tư, kinh doanh trái phiếu và các công cụ nợ khác, cổ phiếu và các dự án đầu tư trực tiếp, cũng như trong hoạt động tư vấn và bảo lãnh phát hành trái phiếu.

Như vậy, các thỏa thuận hợp tác trên có ý nghĩa quan trọng trong các bước chuẩn bị tiến tới hoàn thành mô hình “siêu thị dịch vụ tài chính Bảo Việt” nhằm mang lại sự thuận tiện cao nhất cho khách hàng trên cơ sở khai thác thế mạnh của từng thành viên, nhằm đưa Bảo Việt thành Tập đoàn cung cấp dịch vụ tài chính tổng hợp đứng đầu trong cả nước.

Nhìn chung, các ngành kinh doanh trong lĩnh vực tài chính của Bảo Việt hiện nay còn ở bước đầu thực hiện chiến lược đa dạng hóa. Nguồn thu từ ngành kinh doanh chính vẫn đóng vai trò chủ chốt, chiếm tới hơn 70% doanh thu của cả Tập đoàn. Điều này cho thấy mức độ và trình độ đa dạng hóa của Bảo Việt còn ở mức thấp và đang ở giai đoạn đầu triển khai chiến lược, do đó Tập đoàn còn có con đường phát triển rất dài để đạt được mức độ đa dạng hóa cao hơn, phát huy được tối đa hiệu quả sử dụng nguồn lực và khai thác tốt những thuận lợi và cơ hội mà các ngành kinh doanh mới đem lại, phục vụ mục tiêu cao nhất là tăng trưởng bền vững và khẳng định vị thế của Tập đoàn.

## **2. Chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh không liên kết**

Cùng với hoạt động đa dạng hóa hoạt động sang các lĩnh vực có mối liên hệ mật thiết với ngành kinh doanh chính của Tập đoàn, Bảo Việt hiện đang tích cực

mở rộng hoạt động trong lĩnh vực đầu tư với sự ra đời Công ty Cổ phần Đầu tư Bảo Việt hay sắp tới là sự ra đời của Công ty Cho thuê Tài chính Bảo Việt. Ngoài ra, Tập đoàn cũng hiện đang mở rộng sang đầu tư vào đào tạo cũng như khách sạn và du lịch.

## **2.1. Xuất phát điểm chiến lược**

Là một doanh nghiệp kinh doanh bảo hiểm là lĩnh vực kinh doanh chính, việc quản lý và đầu tư tốt với nguồn vốn nhàn rỗi của Tập đoàn đóng vai trò quyết định sự tồn tại của Bảo Việt. Hơn nữa, để thực hiện hiệu quả chức năng phân phối nguồn vốn này, trở thành một kênh cung ứng vốn hiệu quả, thì một yêu cầu đặt ra với Tập đoàn là phải hình thành một tổ chức chuyên trách trong cơ cấu bộ máy của mình với chức năng quan trọng nhất là thực hiện hoạt động đầu tư vốn nhàn rỗi từ kinh doanh bảo hiểm của Tập đoàn. Nếu không, hiệu quả đầu tư sẽ không cao vì nguồn nhân lực trong hoạt động bảo hiểm của Tập đoàn hầu như chưa được chuyên môn hóa và thiếu kinh nghiệm trong lĩnh vực quản lý và tổ chức thực hiện hoạt động đầu tư tăng trưởng vốn nhàn rỗi. Chính nhờ những điều kiện đó, mở rộng hoạt động sang lĩnh vực đầu tư với sự ra đời của Công ty Cổ phần Đầu tư Bảo Việt là hướng đi mà Tập đoàn đang triển khai và hứa hẹn nhiều cơ hội thành công. Hơn nữa, với doanh thu khá lớn trong những năm vừa qua, việc Tập đoàn tham gia vào thị trường bất động sản cũng là điều rất dễ hiểu. Đây là một ngành đầu tư hiện mang lại hiệu quả kinh tế khá cao tại thị trường Việt Nam. Nếu tận dụng được lợi thế về nguồn tài chính dồi dào của mình chắc chắn PVN sẽ đạt được những thành công không nhỏ.

## **2.2. Thực hiện chiến lược**

### **2.2.1. Lĩnh vực đào tạo**

Ngày 18/2/2009, Công ty TNHH hai thành viên Bảo Việt – Âu Lạc đã được Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Bắc Ninh cấp Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh với vốn số vốn điều lệ 60,66 tỷ đồng, trong đó tỷ lệ vốn góp của các cổ đông được thể hiện trong biểu đồ sau:

**Biểu đồ 2.7: Cơ cấu góp vốn điều lệ Công ty TNHH Bảo Việt – Âu Lạc**



*Nguồn: www.baoviet.com.vn*

Lĩnh vực hoạt động chính của Công ty Bảo Việt - Âu Lạc là đào tạo, dạy nghề vốn đang là thị trường còn bỏ ngỏ của nhiều vùng, địa phương trong cả nước. Công ty Bảo Việt - Âu Lạc tiếp nhận hoạt động của Trường Trung cấp Nghề Âu Lạc đã hoạt động từ năm 2005 và từ năm 2007 đã được Cục đường bộ Việt Nam (Bộ Giao thông vận tải) thẩm định và cấp giấy phép về việc đào tạo, sát hạch lái xe từ hạng A1, A2 đến B1, B2, C, nâng hạng C, D, E. Trường được đầu tư đồng bộ, sân sát hạch lái xe ô tô được trang bị công nghệ hiện đại, chấm điểm hoàn toàn tự động, đảm bảo chính xác, khách quan theo luật định. Công ty Bảo Việt - Âu Lạc xác định mục tiêu phát triển trở thành địa chỉ hàng đầu cung cấp dịch vụ đào tạo các ngành nghề khác nhau phục vụ sự phát triển kinh tế - xã hội trên địa bàn tỉnh Bắc Ninh cũng như các tỉnh lân cận. Do đó, Công ty Bảo Việt - Âu Lạc tiếp tục tập trung vào hoạt động đào tạo, sát hạch lái xe mô tô - ô tô, sau đó sẽ mở thêm nhiều ngành nghề khác như dịch vụ cứu hộ, cứu nạn, xuất khẩu lao động. Công ty Bảo Việt - Âu Lạc đã ký kết hợp tác về đào tạo lái xe với đại diện Công đoàn Văn phòng Quốc hội; Đại diện Công đoàn Bộ Thông tin và Truyền thông. Công ty Bảo Việt - Âu Lạc cũng đã ký thỏa thuận hợp tác tư vấn thương mại, dịch vụ du học với Công ty Kinh tế đối ngoại Hà Khẩu, Tỉnh Vân Nam, Trung Quốc và Công ty Đầu tư Công nghệ và Thương mại Việt Nam.

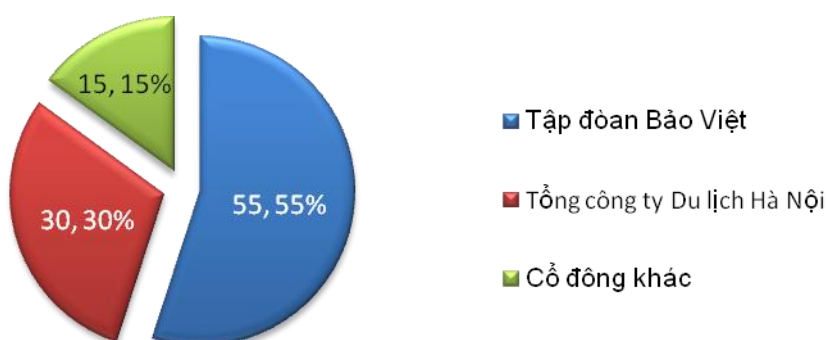
### **2.2.2. Lĩnh vực khách sạn – du lịch**

Du lịch khách sạn là một lĩnh vực hoàn toàn mới so với hoạt động kinh doanh chính của Bảo Việt. Với một lĩnh vực kinh doanh không có liên kết với hoạt

động chính, Bảo Việt chọn phương pháp hợp tác góp vốn để bắt đầu đầu tư vào lĩnh vực này. Việc tìm một đối tác phù hợp, có thương hiệu, thế mạnh chuyên ngành để hợp tác là một hướng đi hợp lý cho Tập đoàn trong điều kiện chưa có kinh nghiệm và hiểu biết thực tế với một ngành kinh doanh hoàn toàn mới.

Ngày 4/1/2008, Tập đoàn Bảo Việt và Tổng Công ty Du lịch Hà Nội đã ký kết thỏa thuận hợp tác trong việc góp vốn thành lập Công ty Cổ phần Khách sạn & Du lịch Bảo Việt. Trong đó, tỷ lệ góp vốn của các cổ đông như sau:

**Biểu đồ 2.8: Cơ cấu vốn điều lệ của Công ty CP Khách sạn & Du lịch Bảo Việt**



*Nguồn: www.baoviet.com.vn*

Công ty Cổ phần Khách sạn & Du lịch Bảo Việt hiện đang được quyền sử dụng lô đất gần 40.000m<sup>2</sup> tại Mũi Né, Thành phố Phan Thiết, tỉnh Bình Thuận. Hiện nay, Công ty đang triển khai các công việc chuẩn bị đầu tư để xây dựng dự án này thành một Khu du lịch Resort đạt tiêu chuẩn 4 - 5 sao. Tổng Công ty Du lịch Hà Nội đóng vai trò tư vấn kỹ thuật để đảm bảo Khu Du lịch đạt được tiêu chuẩn 4-5 sao theo tiêu chuẩn Quốc tế và tiêu chuẩn của Tổng Cục Du lịch Việt Nam. Sau khi dự án được xây dựng, Tập đoàn Bảo Việt và Tổng Công ty Du lịch Hà Nội sẽ cùng hợp tác để điều hành và khai thác Khu du lịch nhằm mang lại hiệu quả cao cho doanh nghiệp và các cổ đông.

### **2.2.3. Lĩnh vực đầu tư**

Công ty Cổ phần Đầu tư Bảo Việt (BAOVIET INVEST) được thành lập theo Giấy phép kinh doanh số 0103034168 ngày 09 tháng 01 năm 2009 do Sở Kế hoạch và Đầu tư Hà Nội cấp. Tổng vốn điều lệ của BAOVIET INVEST là 100 tỷ đồng được góp bởi các cổ đông sáng lập gồm: Tập đoàn Tài chính - Bảo hiểm Bảo Việt,



Tổng Công ty Bảo Việt Nhân thọ, Tổng Công ty Bảo hiểm Bảo Việt, Công ty Chứng khoán Bảo Việt. Theo giấy phép kinh doanh, Công ty được phép hoạt động trong các ngành nghề kinh doanh như sau:

**Bảng 2.12: Ngành nghề kinh doanh của Công ty CP Đầu tư Bảo Việt**

<b>Ngành nghề kinh doanh</b>	
1	Đầu tư tạo lập nhà, công trình xây dựng để bán, cho thuê, cho thuê mua
2	Mua nhà, công trình xây dựng để bán, cho thuê, cho thuê mua
3	Thuê nhà, công trình xây dựng để cho thuê lại
4	Đầu tư cải tạo đất và đầu tư công trình hạ tầng trên đất thuê để cho thuê đất đã có hạ tầng để cho thuê lại
5	Nhận chuyển nhượng quyền sử dụng đất đầu tư hạ tầng để chuyển nhượng, cho thuê.
6	Kinh doanh dịch vụ tư vấn bất động sản, đấu giá bất động sản, quảng cáo và quản lý bất động sản.
7	Kinh doanh vật tư thiết bị phục vụ cho công trình xây dựng, trang thiết bị nội thất.
8	Lập dự án đầu tư xây dựng nhà ở, văn phòng, khách sạn, trung tâm thương mại, siêu thị, khu đô thị, khu công nghiệp, khu công nghệ cao.
9	Tổng thầu EPC các công trình dân dụng, hạ tầng kỹ thuật, môi trường.
10	Ủy thác và nhận ủy thác đầu tư

*Nguồn: [www.baoviet.com.vn](http://www.baoviet.com.vn)*

Tóm lại, lĩnh vực hoạt động chính của BAOVIET INVEST là lĩnh vực đầu tư bất động sản. Với lĩnh vực này, đây là một kênh đầu tư nguồn vốn nhàn rỗi từ hoạt động kinh doanh của các cổ đông sáng lập trong Tập đoàn vào một lĩnh vực mới có tỷ suất lợi nhuận cao. Việc thành lập BAOVIET INVEST là bước đi của Tập đoàn hướng vào thị trường bất động sản nhằm tận dụng những cơ hội về lợi nhuận lớn mà thị trường này đem lại. Điều này cho thấy tầm nhìn của lãnh đạo Tập đoàn trong việc định hướng hoạt động kinh doanh sang những lĩnh vực hứa hẹn về lợi nhuận. Tuy nhiên, với thời gian hoạt động ngắn, để thành công với hoạt động đa dạng hóa này, Tập đoàn cần tiến hành hoạt động nghiên cứu thị trường và xây dựng kết hoạch một cách cẩn trọng và kỹ lưỡng.

### **2.3. Đánh giá chiến lược**

Khác với chiến lược đa dạng hóa hoạt động có liên kết nhằm cung cấp dịch vụ tài chính tổng hợp cho khách hàng, chiến lược đa dạng hóa không liên kết của Tập đoàn Tài chính Bảo hiểm Bảo Việt được thực hiện với mục đích mở rộng hoạt động kinh doanh sang các lĩnh vực mới có tiềm năng phát triển.

Thực tế, hoạt động đa dạng hóa không liên kết của Tập đoàn hiện đang được triển khai trong thời gian ngắn nên hiệu quả đa dạng hóa chưa thực sự rõ rệt. Nhưng có thể nhận thấy Bảo Việt khá thận trọng trong việc mở rộng sang các lĩnh vực mới hầu như không gắn kết với lĩnh vực kinh doanh chính của mình. Trong hai lĩnh vực đào tạo và khách sạn du lịch, Bảo Việt lựa chọn hình thức liên kết với các đối tác có kinh nghiệm để thâm nhập vào ngành kinh doanh mới này một cách ít rủi ro hơn. Trong thời gian đầu hoạt động, đây là cách làm hợp lý khi doanh nghiệp chưa thực sự hiểu rõ thị trường để đưa ra quyết định đầu tư dài hạn với lượng vốn lớn. Tuy nhiên, hiện nay chưa có mối liên kết nào rõ rệt giữa các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực mới và các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực tài chính. Điều này khiến hoạt động đa dạng hóa trở nên lỏng lẻo và không bền vững. Đây cũng chính là nhược điểm cũng như là thách thức căn bản đối với tất cả các doanh nghiệp tiến hành chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh. Chính vì vậy, muốn thực hiện thành công chiến lược này, Bảo Việt cần đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu xây dựng chiến lược nhằm phát huy tối đa nguồn lực của Tập đoàn và khai thác được lợi thế từ các lĩnh vực kinh doanh có liên kết.

### **IV. Đánh giá chung việc xây dựng chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh của Tập đoàn Bảo Việt**

Quá trình đa dạng hóa hoạt động kinh doanh là kết quả của một sự phát triển mạnh mẽ của doanh nghiệp tại lĩnh vực kinh doanh hiện tại. Phần lớn các tập đoàn mạnh trong khu vực trên thế giới có mặt tại rất nhiều các lĩnh vực hoạt động đều có chung một xuất phát điểm ban đầu là một doanh nghiệp nhỏ hoạt động tại một ngành kinh doanh nhất định. Trải qua quá trình phát triển, có những doanh nghiệp hoạt động không hiệu quả dẫn đến phá sản, một số khác có chiến lược tốt và thực

hiện hiệu quả, đạt được những thành công nhất định và tạo được chỗ đứng trong ngành. Đến khi doanh nghiệp phát triển tới mức chiếm được một phần lớn thị phần của ngành kinh doanh hiện tại, họ bắt đầu có xu hướng tìm kiếm những lĩnh vực kinh doanh mới mang lại hiệu quả đầu tư đồng vốn cao hơn không những để tăng trưởng từ những lĩnh vực kinh doanh mới này mà còn nhờ đó phát huy lợi thế từ sức mạnh thương hiệu chung của Tập đoàn. Những doanh nghiệp này bắt đầu tiến hành đa dạng hóa hoạt động. Tuy nhiên, điều kiện không thể thiếu đối với các doanh nghiệp này sự tích lũy đủ các yếu tố về nhân lực, tài lực và vật lực.

Xét về mặt này, việc đa dạng hóa hoạt động kinh doanh tại Tập đoàn Bảo Việt chưa thực sự chín muồi, tổng vốn điều lệ toàn Tập đoàn là **5.730.266.050.000** đồng, đây là một con số khá hạn chế so với các Tập đoàn lớn trên thế giới. Với nguồn vốn còn hạn hẹp như vậy, tất yếu sẽ có những ảnh hưởng không nhỏ đến năng lực phát triển cũng như khả năng cạnh tranh của bản thân doanh nghiệp ngay chính trên thị trường trong nước, đặc biệt khi các đối thủ cạnh tranh của Bảo Việt trong lĩnh vực bảo hiểm ngày càng nhiều với tiềm lực ngày càng mạnh. Khi doanh nghiệp không đủ vốn hoạt động đương nhiên sẽ khó có thể huy động một lượng vốn lớn để đa dạng hóa sang lĩnh vực hoạt động mới. Kết quả hoạt động kinh doanh của Tập đoàn trong năm 2008 (*bảng 12*) đã phản ánh được điều đó.

**Bảng 2.13: Kết quả kinh doanh Tập đoàn Tài chính-Bảo hiểm Bảo Việt 2008**

<b>STT</b>	<b>Doanh thu</b>	<b>Giai đoạn từ 16/10/2007 đến 31/12/2008</b>	<b>Giai đoạn từ 01/01/2007 đến 15/10/2007</b>
1	Doanh thu hoạt động bảo hiểm	8.469.233.270.575	4.804.853.271.856
2	Doanh thu hoạt động tài chính	3.293.074.253.306	1.644.778.558.671
3	Doanh thu khác	46.240.097.325	8.139.857.327
4	Tổng doanh thu	11.808.547.621.206	6.457.771.687.856

*Nguồn: Báo cáo tài chính Tập đoàn Tài chính Bảo hiểm Bảo Việt 2008*

Xét với các doanh nghiệp cùng hoạt động trong lĩnh vực bảo hiểm, mặc dù thị phần ở Bảo Việt rất lớn nhưng tốc độ tăng trưởng doanh thu từ hoạt động bảo

hiểm của Tập đoàn lại thấp hơn rất nhiều so với các doanh nghiệp cùng ngành, đặc biệt là các doanh nghiệp nước ngoài có sức cạnh tranh về nguồn lực và thương hiệu mạnh. Như vậy, xét về tiền đề cho hoạt động đa dạng hóa, Bảo Việt chưa thực sự đáp ứng được những yêu cầu về nguồn lực tài chính.

Không chỉ thiếu nguồn vốn cần thiết, Bảo Việt còn gặp nhiều khó khăn trong vấn đề nhân sự. Vấn đề nguồn nhân lực vốn là một điểm mạnh của Bảo Việt trước khi tiến hành đa dạng hóa nhưng với sự phát triển nhanh về số lượng, các đơn vị thành viên của Tập đoàn rơi vào tình trạng thiếu nguồn nhân lực cần thiết, đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao ở các vị trí lãnh đạo. Điều này gây khó khăn không nhỏ đối với sự phát triển của Tập đoàn.

Bên cạnh những điểm yếu đó, chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh của Tập đoàn Bảo Việt có những thành công đáng kể, do sự hợp lý và đúng hướng của hoạt động hoạch định và triển khai chiến lược. Chiến lược đa dạng hóa có liên kết là bước đi quan trọng trong quá trình tạo dựng nguồn lực và thương hiệu cho Tập đoàn.

Chiến lược đa dạng hóa có liên kết của Tập đoàn sang lĩnh vực Ngân hàng, và đầu tư tài chính là hướng đi đúng đắn và hợp lý. Công ty cổ phần Đầu tư Bảo Việt, Công ty Chứng khoán Bảo Việt và Ngân hàng Thương mại Cổ phần Bảo Việt ra đời còn giúp hỗ trợ xây dựng các sản phẩm liên kết ngân hàng - bảo hiểm - đầu tư, gia tăng kênh phân phối sản phẩm, là một bước tiến tới hoàn thiện mô hình “siêu thị tài chính Bảo Việt” trong kế hoạch phát triển của Tập đoàn. Nhờ đó, hiệu quả kinh tế đạt được do các dịch vụ hỗ trợ, kết hợp trong toàn Tập đoàn sẽ góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ, nâng cao năng lực cạnh tranh, nâng cao hiệu quả và sự phát triển bền vững của Tập đoàn Bảo Việt cũng như của Ngân hàng Bảo Việt nhờ việc chuyển giao nguồn lực giữa các các doanh nghiệp này nhằm tối đa hóa hiệu quả sử dụng nguồn lực:

*Thứ nhất:* Ngoài cung cấp dịch vụ ngân hàng chuyên nghiệp cho các khách hàng mới, hoạt động của Ngân hàng Bảo Việt sẽ phục vụ trực tiếp khách hàng bảo hiểm và chứng khoán của Bảo Việt, góp phần đa dạng các sản phẩm dịch vụ tài chính, đa dạng hóa kênh phân phối sản phẩm bảo hiểm và bán chéo sản phẩm giữa

các công ty trong Tập đoàn Tài chính bảo hiểm, tạo điều kiện cho khách hàng được sử dụng các dịch vụ tài chính trọn gói, chất lượng cao.

*Thứ hai:* Ngân hàng Bảo Việt cung cấp cho các khách hàng, bao gồm cả các đơn vị thành viên của Tập đoàn các dịch vụ về quản lý ngân quỹ, kinh doanh vốn đầu tư trên nguyên tắc an toàn, hiệu quả, phân tán rủi ro và ổn định thị trường.

*Thứ ba:* Hiệu quả kinh tế đạt được do các dịch vụ hỗ trợ, kết hợp trong toàn tập đoàn sẽ góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ, nâng cao năng lực cạnh tranh, đáp ứng yêu cầu của các cổ đông liên quan tới hiệu quả và sự phát triển bền vững của Tập đoàn.

Như vậy, hoạt động xây dựng các liên kết ngang giữa các đơn vị thành viên cùng hoạt động trong lĩnh vực tài chính đã được Bảo Việt chú trọng và phát triển rất tốt trong quá trình thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh. Đây là một yếu tố thiết yếu mà bất kỳ doanh nghiệp nào khi thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động đều phải nỗ lực đạt được. Các liên kết ngang này được Tập đoàn xây dựng dựa trên các thỏa thuận giữa các đơn vị thành viên, trong đó các đơn vị thành viên đóng vai trò hợp tác và là một trong chuỗi cung ứng dịch vụ tài chính tổng hợp của Tập đoàn. Xây dựng được liên kết ngang một cách chặt chẽ và hiệu quả là bài toán khó với phần lớn các Tập đoàn tại Việt Nam hiện nay. Đạt được điều này, Bảo Việt đã có được thành công và tiền đề bước đầu cho việc triển khai tiếp tục chiến lược đa dạng hóa hoạt động thành công và hiệu quả hơn.

Bên cạnh những thành công ban đầu trong vấn đề liên kết ngang giữa các đơn vị thành viên nói trên, hoạt động đa dạng hóa của Tập đoàn Bảo Việt vẫn còn một số hạn chế cần phải khắc phục trong thời gian tới:

*Thứ nhất,* việc triển khai đầu tư vào lĩnh vực du lịch khách sạn cũng như lĩnh vực đào tạo hiện nay còn ở quy mô nhỏ lẻ, rời rạc và chưa khai thác được các thế mạnh từ các đơn vị thành viên khác trong tập đoàn. Đặc biệt, việc xây dựng mối liên kết giữa lĩnh vực này với lĩnh vực kinh doanh chính của Tập đoàn còn hết sức hạn chế. Thực tế, việc mở rộng hoạt động sang các lĩnh vực này còn khá mạo hiểm và dàn trải, chưa thực sự đa dạng hóa trên cơ sở phát huy tối đa các nguồn lực hiện có của Tập đoàn.

*Thứ hai*, Trình độ quản lý của các cấp lãnh đạo còn chưa đáp ứng được với quy mô, tốc độ phát triển của Tập đoàn và đặc biệt là với tham vọng biến Tập đoàn thành một Tập đoàn Tài chính lớn mạnh của khu vực và thế giới thì nhu cầu có những nhà quản trị cấp trung và cấp cao sẽ càng trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết. Ngoài ra, hoạt động đa dạng hóa đang được thực hiện vô cùng nhanh chóng, đi kèm theo đó là nhu cầu về nhân sự, đặc biệt là các vị trí quản lý yêu cầu chất lượng nhân sự trở nên ngày càng cao. Trong khi, hiện Tập đoàn cũng mới chỉ có các chương trình đào tạo nhân sự trong lĩnh vực bảo hiểm, nhưng chưa có những sự chuẩn bị cần thiết về nhân sự trong các ngành kinh doanh mới của mình.

*Thứ ba*, trình độ công nghệ trong hoạt động kinh doanh bảo hiểm và ngân hàng của các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và của Tập đoàn nói riêng trong thời gian qua đã có sự phát triển vượt bậc. Tuy nhiên, so với các nước phát triển, trình độ công nghệ thông tin của ta còn kém về nhiều mặt. Đây là một điểm yếu căn bản của các Tập đoàn Việt Nam. Chính vì vậy, muốn thực hiện chiến lược đa dạng hóa trong lĩnh vực tài chính một cách hiệu quả nhất, Bảo Việt cần khắc phục triệt để nhược điểm này.

*Cuối cùng*, trình độ đa dạng hóa hoạt động kinh doanh tại Tập đoàn Bảo Việt còn ở mức thấp. Hiện nay, phần lớn nguồn thu của tập đoàn là từ lĩnh vực kinh doanh bảo hiểm, chiếm tới hơn 70% (8469 nghìn tỷ đồng trong tổng số 11.808 nghìn tỷ doanh thu toàn Tập đoàn). Điều này cho thấy mức độ đa dạng hóa đang ở mức căn bản. Với mục tiêu trở thành tập đoàn tài chính đa ngành, Bảo Việt cần chuyển đổi thành một hệ thống cung cấp dịch vụ tài chính đa ngành, trong đó từng doanh nghiệp đóng vai trò thành viên cung ứng dịch vụ của mình cho hệ thống đó. Để đạt được mục tiêu này, Bảo Việt cần tiến hành đa dạng hóa sâu rộng hơn, nâng cao vị thế của các doanh nghiệp thành viên hoạt động trong các lĩnh vực mới, tăng nguồn từ các lĩnh vực mở rộng với mục đích đa dạng hóa một cách hài hòa giữa các ngành kinh doanh cùng trong Tập đoàn.

## **CHƯƠNG III: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC ĐA DẠNG HÓA HOẠT ĐỘNG KINH DOANH TẠI TẬP ĐOÀN TÀI CHÍNH-BẢO HIỂM BẢO VIỆT**

### **I. Kinh nghiệm của một số tập đoàn lớn trên thế giới trong việc thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh**

#### **1. Chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh của General Electric**

General Electric (GE) là một tổ chức năng động, có nhiều chi nhánh hoạt động ở những thị trường đa dạng và cao cấp trên khắp thế giới với các lĩnh vực hoạt động chính là dịch vụ tài chính, y khoa, kỹ thuật hàng không, máy phát điện, chương trình truyền hình và chất dẻo. GE phát triển từ một công ty nhỏ, thành lập từ cuối thế kỷ 19 với thu nhập cả năm 2004 lên đến 152,4 tỉ đô la và là công ty lớn nhất thế giới về giá trị thị trường, GE có thể tự hào khi được công nhận một cách chắc chắn là công ty được đánh giá cao nhất so với các công ty bạn – năm 2004 là năm thứ 7 FT đặt GE lên hàng đầu trong cuộc khảo sát những công ty được đánh giá cao nhất thế giới, và tháng 4 cùng năm đó tạp chí Fortune xếp GE đứng hạng thứ hai trong danh sách những công ty được đánh giá cao trên toàn cầu.

Xuất phát điểm là một công ty điện mang tên Edison vào năm 1878 do Thomas Alva Edison thành lập. Công ty của ông phát triển một cách nhanh chóng nhờ vào việc liên doanh với các công ty bạn. Năm 1892, công ty Thomas-Houston, đã dẫn đầu trong việc thành lập tổng công ty điện. Với sự liên doanh đó đem lại cho GE quyền sáng chế và cơ hội để kết hợp công nghệ, đặt những công ty mới gia nhập vào vị trí ưu thế hơn trong nền công nghiệp điện. Sản phẩm đầu tiên của GE là chiếc quạt điện năm 1890, sau đó, vào năm 1907 xuất hiện một loạt những thiết bị nấu nướng, sưởi ấm. Hưởng ứng lời kêu gọi của chính phủ Mỹ, năm 1917, bộ phận không quân của GE được thành lập, với mục đích tìm kiếm một công ty đi tiên phong về công nghệ cho ngành hàng không còn non kém của Mỹ, và là người đỡ đầu cho động cơ máy bay đầu tiên. Năm 1893 Thomas Edison có những thí nghiệm ban đầu với dây tóc bóng đèn làm bằng chất dẻo. Bốn mươi năm sau, bộ khoa học

ché tạo chất dẻo của GE ra đời. Và 100 năm sau, GE vẫn tiếp tục phát huy ý tưởng của Edison: kéo căng ranh giới giữa sự tưởng tượng và đổi mới trong công nghệ để tạo nên những giải pháp có tính cách mạng giữa những ngành công nghiệp với thị trường lên tới hàng tỉ khách hàng trên toàn thế giới.

“Imagination at work” là một đặc tính giúp GE được biết đến trên toàn thế giới, và một điều nữa mà khách hàng rất thích là sản phẩm của GE giúp giải quyết được những vấn đề khó khăn nhất của thế giới. Tự do suy nghĩ đã làm thay đổi đời sống thực tế, những giải pháp khả thi, bản kê khai hàng hóa, và các dịch vụ chuyên đi trên thị trường thế giới.

*Trong lĩnh vực dịch vụ y học*, cải tiến phương pháp chẩn đoán và điều trị trong y học là phần quan trọng nhất của trung tâm chăm sóc sức khỏe GE. Những dịch vụ đa dạng, sáng tạo của GE đã giúp các bệnh viện, bác sĩ trên thế giới chẩn đoán bệnh nhanh chóng và đưa ra phương pháp điều trị hiệu quả nhất cho bệnh nhân mắc những căn bệnh như tim, ung thư và mất trí nhớ. Kỹ thuật y học này được củng cố thêm bởi những chuyên gia trong các lĩnh vực nghiên cứu y học, tìm hiểu thuốc, dược phẩm, cũng như tạo ra những sản phẩm về hình tượng y học, chẩn đoán y khoa, và hệ thống kiểm tra bệnh nhân. Nổi tiếp những thành tựu của công ty cổ phần Amersham năm 2004, GE dẫn đầu thế giới trong lĩnh vực chẩn đoán y học, và khoa học đời sống.

*Trong lĩnh vực điện tử*, công nghệ GE cũng có thể tìm thấy trong gia đình, trong các sản phẩm hiện đại mỗi ngày, và các dịch vụ mà khách hàng đặt và sử dụng để quản lý thời gian và công sức của những thành viên trong gia đình một cách hiệu quả. Ví dụ như tủ lạnh Climatekeeper 2, với đặc trưng của hệ thống máy bay hơi tay đôi vừa giúp giữ lạnh sản phẩm tươi, vừa đông lạnh những ngăn riêng biệt khác. Nó sử dụng ánh sáng bóng đèn với công nghệ sử dụng ít năng lượng. Hệ thống an toàn của GE, cung cấp chuông báo động thu phát hai chiều như là một tiêu chuẩn để chống lại những tín hiệu báo động giả mạo. GE đang giúp khách hàng giảm đến mức tối thiểu thời gian và sức lực họ sử dụng vào những công việc trong cuộc sống hằng ngày. GE cung cấp kỹ thuật của nó vào nền công nghiệp ở khắp nơi với nhiều hình thức khác nhau. Ví dụ như GE Energy là một trong những nhà cung



cấp hàng đầu thế giới về máy phát điện và công nghệ năng lượng, phương tiện vận chuyển, dịch vụ và những giải pháp quản lý về sản xuất điện, dầu và gas, huy động và phân phối, phân phát điện và năng lượng *rental industry*. Những sản phẩm có thành phần chính là silic, nhựa dẻo nóng và thạch anh nấu chảy được sản xuất bởi chất liệu tiên tiến của GE dành cho nhiều thị trường. Phương tiện vận chuyển GE kết hợp hàng không và đường sắt, từ đó thiết kế và chế tạo máy bay, đường ray, ngành hàng hải bằng việc cung cấp động cơ phản lực cho quân đội, lực lượng vũ trang hàng không, động cơ chuyên chở hàng hóa, hành khách, tuabin cho những ứng dụng trong công nghiệp và hàng hải. Cơ sở hạ tầng của GE bao gồm những cửa hàng với công nghệ cao, và phát triển mạnh nhất. Chúng đưa ra sự ủng hộ và năng suất để giải quyết những vấn đề áp lực nhất mà công nghiệp đối mặt, như là nước sạch, phương tiện an toàn, thiết bị tự động, và những hoạt động có ý nghĩa đối với môi trường.

*Trong lĩnh vực tài chính*, giải pháp bảo hiểm của GE đưa ra hàng loạt những sản phẩm về bảo hiểm và đầu tư cho doanh nghiệp và khách hàng, bao gồm bảo hiểm và tái bảo hiểm cho các công ty bảo hiểm, tạo sự giàu sang và bảo vệ những kế hoạch cho khách hàng. GE Money là nhà cung cấp dịch vụ tín dụng hàng đầu cho khách hàng, thương nhân bán lẻ, những nhà buôn bán xe hơi. Thẻ tín dụng mang nhãn tư nhân, vay cá nhân, thẻ ngân hàng, thuê xe hơi, hợp đồng cho thuê, sự cầm cố, hợp nhất nợ là những sản phẩm mà công ty đưa ra để giúp khách hàng của họ có những kế hoạch quản lý tài chính. Ban thiết bị GE quản lý hợp đồng cho thuê, tiền cho vay, việc bán hàng, quản lý việc vận chuyển tài sản để giúp những doanh nghiệp lớn và trung bình trên toàn thế giới quản lý, tài trợ và điều hành việc kinh doanh trang thiết bị đa dạng và rộng lớn của họ.

Tài chính thương mại GE là một trong những bộ máy phát triển lớn nhất của GE. Với những sản phẩm cho thuê, nguồn vốn lớn mạnh, tín dụng tuần hoàn. Tài chính thương mại GE đóng vai trò quan trọng đối với việc buôn bán của khách hàng trên 35 quốc gia. Dịch vụ này bao gồm chăm sóc sức khỏe, sản xuất, quản lý, giao thiệp, năng lực, công nghệ hàng không, cơ sở hạ tầng và trang thiết bị cũng như nhiều việc khác nữa.

GE cũng tạo sự tiến bộ mạnh mẽ trong lĩnh vực truyền thông đại chúng và giải trí thông qua những công ty con của nó, công ty phát thanh quốc gia Universal. Hệ thống truyền hình tốt nhất ở Mỹ và mạng lưới tiếng Tây Ban Nha phát triển nhanh nhất ở Hoa Kỳ được thành lập năm 2004 với sự kết hợp giữa đài NBC và kênh giải trí toàn cầu Vivendi. Ngày nay, NBC Universal đầu tư rất lớn vào tin tức và giải trí, bao gồm công ty phim điện ảnh, kinh doanh sản xuất các chương trình trên truyền hình, đài phát thanh chủ lực, kênh truyền hình Universal Theme Park, CNBC và Bravo.

Từ việc thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh, GE đi từ thành công này đến thành công khác, họ cam kết đem kỹ thuật và sự cách tân để cung cấp năng lượng cho sự phát triển trong tương lai. Ngày nay, tầm nhìn phát triển của GE về việc tiên phong trong đổi mới và kỹ thuật, được thực hiện bởi 2.300 nhà nghiên cứu tại 4 trung tâm nghiên cứu trên thế giới: Niskayuna, New York; Bangalore, Ấn Độ; Shanghai, Trung Quốc; và trung tâm lớn nhất ở Munich, Đức, được khai trương vào tháng 6 năm 2004. Sự phát triển còn được củng cố thêm khi dành được công ty cổ phần Amersham vào tháng 6 năm 2004, công ty hàng đầu thế giới trong việc chẩn đoán và nghiên cứu khoa học; tháng 5-2004 thành lập NBC Universal, làm vững mạnh những đề nghị về an ninh với việc thu được công nghệ phát hiện hỏa hoạn Edward vào tháng 11-2004. Như vậy, trong quá trình hoạt động 125 năm của mình, GE được tin nhiệm nhờ vào thái độ, thành tựu và khả năng sáng tạo của nó. Năm 2004 tạp chí Business Week xếp GE đứng thứ 4 trong danh sách những thương hiệu có giá trị nhất thế giới. BroB thì xếp GE vào danh sách 10 thương hiệu kinh doanh hàng đầu, còn CoreBrand thì dành cho GE danh hiệu Thương hiệu danh giá nhất trong quý 3.

## **2. Chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh của tập đoàn Samsung**

Tập đoàn Samsung là một trong những tập đoàn thương mại lớn nhất Hàn Quốc với khởi đầu là một công ty xuất khẩu vào năm 1938. Tập đoàn Samsung hiện nay hoạt động trong nhiều ngành kinh doanh đa dạng với hơn 400.000 công nhân trên toàn thế giới, Samsung có mặt trong các lĩnh vực chế tạo ra xe hơi, đồ điện, hóa

chất, máy bay, tàu thủy, ngành buôn bán, kinh doanh khách sạn, công viên giải trí, xây dựng những nhà chọc trời, dệt vải, làm thức ăn.

Trong thập niên 1990, Samsung nổi lên như một tập đoàn quốc tế đa ngành. Chi nhánh của công ty xây dựng Samsung đã từng được giải thưởng lớn vì công trình xây dựng một trong hai tòa tháp đôi Petronas (tại Malaysia) tháng 9 năm 1993, và Burj Dubai năm 2004, những công trình cao nhất thế giới.

Samsung Electronics, hãng điện tử Samsung, được thành lập năm 1969, là một bộ phận lớn nhất của Tập đoàn Samsung, và là một trong những công ty điện tử lớn nhất thế giới. Được sáng lập tại Daegu, Hàn Quốc, hãng điện tử Samsung hoạt động tại chừng 58 nước và có khoảng 208.000 công nhân. Hãng điện tử Samsung được coi là một trong 10 nhãn hàng hóa tốt nhất thế giới. Hãng này là một trong bốn hãng tại châu Á, bao gồm Nhật Bản, với vốn thị trường lên đến 100 tỷ Mỹ kim. Được coi là một đối thủ cạnh tranh mạnh của Nhật Bản, SEC càng ngày càng mở rộng sản xuất nhằm trở thành nhà cung cấp bộ nhớ Ram động (DRAM), tủ lạnh, bộ nhớ flash, đầu ĐV lớn nhất thế giới, và sẽ trở thành một trong 20 doanh nghiệp hàng đầu toàn cầu vào năm 2010. SEC hiện nay đã là một trong những nhà sản xuất dẫn đầu thế giới về màn hình plasma và điện thoại di động thế hệ 2. Hãng điện tử Samsung đã có lợi nhuận và lợi tức kỉ lục vào năm 2004, và năm 2005, Cuối năm 2005, Samsung đã có mạng lưới giá trị 77,6 triệu USD.

Trong quá trình phát triển, tập đoàn Samsung chú trọng thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh và coi đó là hướng phát triển bền vững của mình. Từ việc xây dựng chiến lược đó, Samsung lần lượt thành công các đơn vị thành viên hoạt động trong các lĩnh vực kinh doanh khác nhau như lĩnh vực thương mại, lĩnh vực sản xuất đường, lĩnh vực bảo hiểm, báo chí, điện tử, hóa dầu và công nghiệp nặng và lĩnh vực xây dựng.

Với quá trình thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh này, Samsung đã thu được những thành tựu đáng kể. Theo tạp chí Interbrand và BusinessWeek, tổng giá trị của nhãn hiệu Samsung đứng thứ 43 trong số các tập đoàn toàn cầu (5,2 tỷ USD) năm 2000, thứ 42 (6,4 tỷ USD) năm 2001, thứ 34 (8, 3 tỷ USD) năm 2002, thứ 25 (10,8 tỷ USD) năm 2003, thứ 21 (12,5 tỷ USD) năm

2004, và thứ 20 (14,9 tỷ USD) năm 2005. Lượng xuất khẩu sản phẩm của tập đoàn Samsung đã đóng góp trực tiếp vào nền kinh tế Hàn Quốc, chỉ tính riêng Samsung đã vượt 18,1% so với tổng lượng xuất khẩu toàn quốc, đạt 31,2 triệu USD năm 2000, và vượt 20,7% với 52,7 triệu USD năm 2004. Thêm nữa, khoản tiền thuế mà tập đoàn Samsung phải trả cho chính phủ Hàn Quốc năm 2003 là 6,5 ngàn tỷ won, hơn lượng thuế toàn quốc đến 6,3%. Giá trị thị trường của tập đoàn Samsung năm 1997 đạt 7,3 ngàn tỷ won, bằng 10,3% toàn thị trường Hàn Quốc, nhưng hình ảnh này đã được mở rộng vào năm 2004, khi tổng giá trị là 90,8 ngàn tỷ won, bằng 22,4%. Thêm vào đó, lợi nhuận hàng năm của tập đoàn Samsung là 5,8 ngàn tỷ won năm 2001, 11,7 ngàn tỷ won năm 2002, 7,4 ngàn tỷ won năm 2003, và 15,7 ngàn tỷ won năm 2004 đã cho thấy một sự tiến bộ vững chắc.

### **3. Chiến lược đa dạng hóa của các tập đoàn Nhật Bản**

Chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh là lựa chọn của rất nhiều tập đoàn Nhật Bản, đặc biệt là các thương hiệu lớn với khởi nguồn của chiến lược này là sự ra đời của hệ thống Keiretsu tại Nhật Bản.

Về bản chất, Keiretsu là một gia đình lớn bao gồm nhiều thành viên, là các tập đoàn lớn có gắn bó mật thiết với một ngân hàng lớn, ngân hàng này kiểm soát và tạo ra sự đảm bảo cho hoạt động của các công ty trong hệ thống. Như một kết quả, các công ty được đảm bảo về tài chính, tương tự như cách mà các công ty Nhật bảo vệ nhân viên của họ. Đây có thể là một mô hình đáng học hỏi, nhưng không hẳn lúc nào nó cũng hiệu quả và tạo ra lợi nhuận. Keiretsu tạo ra các tập đoàn lớn, đầy quyền lực và bảo vệ chúng thoát khỏi sự khó khăn của nền kinh tế trong thời điểm đó. Nhưng điều đó không thể tồn tại mãi. Theo bài báo: “Japan’s Own Brand of Corporate Governance: Shareholders Don’t Rule”, thì Keiretsu có trách nhiệm lớn trong việc tạo ra những bong bóng kinh tế vào những năm 1980, cuối cùng dẫn đến sự sụp đổ.

Tuy nhiên, Keiretsu chính là nguồn gốc, nền tảng của hàng loạt siêu thương hiệu hiện nay, những tập đoàn có mức độ đa dạng hóa cực cao như Honda, Toyota,

Mitsubishi và Fuyo (tập đoàn sản sinh ra các thương hiệu Canon, Hitachi, Nissan và Yamaha).

Mitsubishi là ví dụ điển hình cho những tập đoàn có nguồn gốc từ Keiretsu. Mitsubishi được thành lập năm 1870 như một hãng tàu. Ngày nay, tập đoàn khổng lồ này có hàng trăm công ty con, một vài công ty trong số đó không mang thương hiệu Mitsubishi. Theo Mitsubishi thì các công ty đó hoạt động độc lập nhưng họ sẽ hợp tác trong các lĩnh vực có lợi ích chung. Để mang lại sự tương đồng cho các công ty Mitsubishi, một Logo tập cho tập đoàn đã được tạo ra, nó là 3 hình thoi màu đỏ kết nối với nhau. Từ Mitsubishi là sự kết hợp của ba từ tiếng Nhật “mitsu” là 3, Hishi là hạt dẻ nước. Hishi theo nghĩa cổ là hình thoi.

Các công ty mang thương hiệu Mitsubishi trong tên của họ bao gồm Mitsubishi Chemical Corp., Mitsubishi Electric Corp., Mitsubishi Heavy Industries, Ltd., và Mitsubishi Motors Corp. Các công ty của Mitsubishi nhưng không trực tiếp gắn thương hiệu Mitsubishi trong tên như: Kirin Holdings, Ltd., Nikon Corp., và Nippon Oil Corp. Hai trong số các công ty đó, Mitsubishi Electric và Mitsubishi Motors có thể được sử dụng để trả lời những câu hỏi đã đặt ra. Mitsubishi Electric nằm trong top 200 thương hiệu lớn nhất toàn cầu theo bình chọn của Fortune. Mitsubishi Motors là tập đoàn nắm quyền điều hành, với hơn 30.000 nhân viên, 50 chi nhánh và sản phẩm được tiêu thụ trên 160 quốc gia.

Trong khi Mitsubishi Motors chỉ tập trung chế tạo xe hơi, thì Mitsubishi Electric đa dạng hóa rất cao với nhiều ngành nghề khác nhau, sản xuất các sản phẩm như than máy, máy điều hòa, máy chiếu, chất bán dẫn và ti vi. Về khía cạnh xây dựng thương hiệu, cả Mitsubishi Electric và Mitsubishi Motors đều sử dụng dấu hiệu 3 hình thoi, điều đó có nghĩa là dấu hiệu này sẽ xuất hiện trên cả ô tô và TV.

Như vậy, để tạo ra uy tín cho thương hiệu của mình. Người Nhật đã cùng nhau xây dựng danh tiếng về chất lượng. Đây là một thuộc tính quan trọng giúp ngành công nghiệp ô tô của Nhật dẫn đầu thị trường. Nhưng hãy tin rằng hai khách hàng khác nhau sẽ có những trải nghiệm rất khác nhau về thương hiệu. Theo cảm tính, mỗi người tiêu dùng có thể chuyển kinh nghiệm tích cực hay tiêu cực của mình với thương hiệu Mitsubishi từ sản phẩm này sang sản phẩm khác. Những cảm

nhận về thương hiệu vượt ra ngoài phạm vi sản phẩm. Tuy nhiên về mặt lý trí, nếu một sản phẩm mang thương hiệu Mitsubishi được đánh giá cao, nó xứng đáng nhận được sự quan tâm. Nếu người tiêu dùng có trải nghiệm tệ hại về thương hiệu với một loại sản phẩm nào đó và quyết định mua hàng một cách khách quan khi mua một loại sản phẩm khác, điều này khiến họ tiến thoái lưỡng nan. Ảnh hưởng của thương hiệu trong các ví dụ cho thấy khách hàng có đầy đủ trải nghiệm là khác hàng đồng nhất, những người mua cả hai loại sản phẩm. Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra khi các thương hiệu của Nhật sản xuất và kinh doanh các dòng sản phẩm hoàn toàn khác nhau dưới cùng một tên thương hiệu.

Một tập đoàn Nhật Bản khác cũng thành công với chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh là Yamaha. Đây là một thương hiệu nổi tiếng với các sản phẩm nhạc cụ như trống, Piano. Mặt khác Yamaha cũng là thương hiệu xe gắn máy rất nổi tiếng. Cả tập đoàn sử dụng tên Yamaha và logo để đặt cho các dòng sản phẩm khác nhau của mình. Như vậy, Yamaha là một ví dụ về việc xây dựng được chiến lược đa dạng hóa hoạt động một cách khá thành công nhờ việc phát triển thương hiệu tốt.

Trong cả trường hợp của Mitsubishi và Yamaha, cần chú ý rằng, sự tác động qua lại giữa người tiêu dùng và thương hiệu với bất kỳ chủng loại sản phẩm nào đều tạo ra các cá nhân có ảnh hưởng lớn đến thương hiệu – người ủng hộ hay chống đối thương hiệu. Những cá nhân này quyết định khả năng lan truyền về các tính năng của các sản phẩm gắn với thương hiệu đó. Ngoài ra, sự đa dạng hóa về thương hiệu còn có nhiều lợi ích quan trọng khác: Sự thừa nhận thương hiệu có thể mở rộng tính cảm thụ của khách hàng với những sản phẩm khác có sự tương đồng về chủng loại

## **II. Một số giải pháp đẩy mạnh việc thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh tại Tập đoàn Tài chính – Bảo hiểm Bảo Việt**

Với những thành công đáng kể mà Tập đoàn Bảo Việt đã đạt được trong hơn 40 năm hoạt động và phát triển, đặc biệt là những bước tiến quan trọng trong chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh, Bảo Việt đang có tiềm lực mạnh để thực hiện mục tiêu trở thành Tập đoàn Tài chính – Bảo hiểm hoạt động đa ngành, cung

cấp dịch vụ tài chính tổng hợp cho khách hàng với sự thuận tiện cao nhất. Những thành công ban đầu đó có được là do nội lực của doanh nghiệp cũng như khả năng tận dụng thời cơ để phát triển. Tuy nhiên, để hoàn thành mục tiêu đó, Bảo Việt còn nhiều vấn đề cần phải giải quyết trong thời gian tới. Cũng từ những bất cập trong chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh của Tập đoàn đã trình bày ở trên, khóa luận xin đưa ra một số giải pháp đẩy mạnh việc thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh tại Tập đoàn Bảo Việt. Từ đó, nghiên cứu và rút ra những bài học kinh nghiệm đối với các doanh nghiệp Việt Nam khi thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh.

### **1. Xây dựng chiến lược cụ thể và bài bản trên cơ sở chia sẻ nguồn lực giữa các đơn vị thành viên**

Đa dạng hóa hoạt động kinh doanh hiện nay đang dần trở thành xu hướng của các Tập đoàn lớn trên thế giới. Nhưng đa dạng hóa như thế nào vẫn là một thách thức bởi lẽ không phải bất cứ Tập đoàn lớn và có tiềm lực về kinh tế nào cũng thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh một cách thành công và đạt được mục tiêu lợi nhuận. Trên thực tế, đa dạng hóa không trên cơ sở tập trung và chia sẻ nguồn lực sẽ dẫn tới tình trạng đa dạng hóa hoạt động một cách dàn trải và không hiệu quả.

Với những thành tựu bước đầu trong việc thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động, nhưng trong thực tế triển khai không phải lúc nào những bước tiến của Bảo Việt cũng mang lại hiệu quả cao nhất. Trong các bước để triển khai một chiến lược đa dạng hóa hoạt động, việc lên được một lộ trình cho các bước thực hiện chiến lược một cách bài bản sẽ giúp cho doanh nghiệp tiết kiệm được nguồn lực và giảm thiểu những rủi ro không đáng có. Đây là một bước hết sức quan trọng không những quyết định khả năng thành công của Tập đoàn trong việc thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh mà còn quyết định vị thế hiện tại của doanh nghiệp trong các lĩnh vực kinh doanh của mình. Việc xây dựng chiến lược kinh doanh trên cơ sở phát huy nguồn lực hữu hạn là cần thiết, đặc biệt trong các lĩnh vực kinh doanh hoàn toàn mới. Cùng với hoạt động xây dựng chiến lược tốt, Tập

đoàn còn phải chú trọng tới việc tăng cường mối liên kết ngang giữa các đơn vị thành viên hoạt động trong các lĩnh vực kinh doanh khác nhau. Hiện nay, các liên kết ngang này chủ yếu diễn ra giữa lĩnh vực chính và các lĩnh vực khác mà chưa thực sự tạo được nhiều liên kết giữa các lĩnh vực kinh khác với nhau. Mục tiêu của các Tập đoàn khi thực hiện chiến lược đa dạng hóa là tăng cường mức độ đa dạng hóa một cách bền vững và từ đó thu lợi nhuận từ các lĩnh vực kinh doanh mới có tỷ suất lợi nhuận cao hơn lĩnh vực kinh doanh chính mà Tập đoàn đang đầu tư. Như vậy, tập trung phát triển hoạt động của các đơn vị thành viên hoạt động trong ngành kinh doanh mới của Tập đoàn luôn phải đi kèm với việc phát triển các mối liên kết giữa các doanh nghiệp này với nhau, đặc biệt trong vấn đề chia sẻ nguồn lực và tập trung nguồn lực vào những đơn vị có tiềm năng phát triển. Bài toán giữa chia sẻ và tập trung nguồn lực này cần phải được giải quyết hiệu quả và phù hợp với sự phát triển thực tế của doanh nghiệp.

Trên thực tế, mỗi khi triển khai hoạt động ở một lĩnh vực mới, chắc chắn doanh nghiệp sẽ gặp phải những khó khăn nhất định trong việc tiếp cận và nắm bắt những thông tin liên quan đến ngành, lĩnh vực kinh doanh mới. Chính vì vậy, sau khi nắm bắt được những thiếu sót này, doanh nghiệp cần có được những bước điều chỉnh hợp lý nhằm giảm thiểu tối đa các tác động tiêu cực và vẫn đảm bảo sự thành công của chiến lược.

## **2. Đa dạng hóa dựa trên cơ sở sáp nhập – liên kết**

Hiện nay, một trong những vấn đề lớn nhất của các doanh nghiệp Việt Nam nói chung là thiếu vốn để mở rộng hoạt động sản xuất – kinh doanh. Tập đoàn Bảo Việt hiện đang là một trong những tập đoàn kinh tế có tiềm lực về tài chính lớn ở Việt Nam, tuy nhiên, nếu chỉ tiến hành việc đa dạng hóa dựa trên nội lực của bản thân doanh nghiệp thì sẽ là không đủ để cạnh tranh với các tập đoàn kinh tế khổng lồ của thế giới. Do vậy, Tập đoàn rất cần phải xem xét và tích cực đẩy mạnh việc tiến hành liên kết thậm chí là sáp nhập với các doanh nghiệp khác đang kinh doanh trong ngành mà Bảo Việt đang hướng tới.



Đặc biệt, hoạt động liên kết và sáp nhập để đa dạng hóa lĩnh vực kinh doanh là lựa chọn khôn ngoan khi doanh nghiệp muốn đầu tư vào các ngành kinh doanh còn mới lạ và nhiều thử thách. Hoạt động chính của Bảo Việt hiện nay vẫn tập trung vào lĩnh vực tài chính bảo hiểm. Đây là những ngành kinh doanh mà Bảo Việt có kinh nghiệm hoạt động cũng như có mạng lưới khách hàng rộng rãi. Tuy nhiên, các ngành kinh doanh khác mà Bảo Việt đang hướng tới lại không hội đủ những điều kiện thuận lợi này, chính vì vậy, Bảo Việt nên nghĩ tới hoạt động liên kết và sáp nhập với những doanh nghiệp hoạt động hiệu quả trong các lĩnh vực đó. Trên thực tế, Bảo Việt đã tiến hành hoạt động liên kết trong lĩnh vực đào tạo và du lịch giúp doanh nghiệp bước đầu mở rộng hoạt động sang các lĩnh vực kinh doanh này. Tuy nhiên, hoạt động liên kết này còn khá tách rời với hoạt động chung của Tập đoàn, hầu như chỉ mang tính đầu tư vào các doanh nghiệp khác chứ chưa thực sự mở rộng hoạt động kinh doanh. Điều này là hợp lý với tình hình Tập đoàn còn đang trong quá trình quyết định có nên phát triển các ngành kinh doanh mới này hay không. Nhưng trong thời gian tới, Tập đoàn cần đẩy mạnh hoạt động liên kết này bằng việc tăng cường mối liên kết trong các đơn vị thành viên của mình để việc thâm nhập vào ngành kinh doanh mới diễn ra hiệu quả và sử dụng tối đa lợi thế sẵn có từ việc phát triển mô hình Tập đoàn. Không chỉ trong các lĩnh vực kinh doanh mới còn hạn chế về kinh nghiệm và hiểu biết, Bảo Việt cũng nên xem xét tới hoạt động liên kết sáp nhập trong các lĩnh vực kinh doanh chính của mình như Bảo hiểm, Ngân hàng, Chứng khoán. Hoạt động phát triển kinh doanh này sẽ mang lại cho Tập đoàn nhiều lợi ích cũng như cơ hội, đặc biệt khi Tập đoàn cần phải giữ vững lợi thế cạnh tranh trong ngành kinh doanh chính thì việc sáp nhập và liên kết là một chiến lược hợp lý giúp doanh nghiệp tăng cường lợi thế cạnh tranh cũng như nâng cao vị thế của mình.

Như vậy, Bảo Việt sẽ tiết kiệm được rất nhiều chi phí cho việc đầu tư nghiên cứu thị trường, khai thác khách hàng và nghiên cứu thúc đẩy sản phẩm. Đây là những chi phí thiết yếu mà bất kỳ doanh nghiệp nào mới gia nhập ngành cũng phải tính đến, do đó hoạt động liên kết sáp nhập sẽ tạo điều kiện cho bản thân doanh nghiệp giảm thiểu tối đa các rào cản gia nhập ngành kinh doanh đó. Ngoài việc cắt

giảm được phần vốn phải đầu tư, việc làm này sẽ giúp cho Tập đoàn tận dụng được uy tín, kinh nghiệm của các doanh nghiệp đang hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh mới này, giảm thiểu chi phí cho việc nghiên cứu thị trường cũng như là gây dựng thương hiệu cho ngành kinh doanh mới. Đồng thời, việc làm này cũng giúp đẩy nhanh việc thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, giúp cho doanh nghiệp không bỏ lỡ những cơ hội do thị trường mới tạo ra và tận dụng tối đa những nguồn lực sẵn có của mình.

### **3. Tập trung vào hoạt động phát triển nguồn nhân lực**

Với việc thực hiện chiến lược đa dạng hoá hoạt động kinh doanh sang nhiều lĩnh vực thì nhân lực chính là yếu tố then chốt, quyết định sự thành công của doanh nghiệp. Phát triển nguồn nhân lực là nhiệm vụ hàng đầu trong chiến lược phát triển của Tập đoàn Bảo Việt với yêu cầu đầu tư phát triển nguồn nhân lực phải đi trước một bước trong sự phát triển của Tập đoàn. Với sự phát triển và mở rộng không ngừng đó, Tập đoàn Bảo Việt cần một lực lượng cán bộ lành nghề, trong đó đặc biệt cần cán bộ quản lý cấp cao và cấp trung, nhất là các chức danh: Giám đốc tài chính, Giám đốc quản lý rủi ro, Giám đốc quản lý hoạt động kinh doanh; cán bộ có trình độ chuyên môn cao như các chuyên gia đầu ngành về tính toán bảo hiểm (actuary), đầu tư, tin học, quản lý rủi ro; cán bộ có trình độ đại học và cao đẳng đối với các chuyên ngành: ngân hàng, chứng khoán, bảo hiểm, quản lý quỹ. Bên cạnh việc thu hút nhân tài, Tập đoàn Bảo Việt cũng cần xác định việc hoàn thiện cơ chế chính sách, xây dựng kế hoạch đồng bộ về đào tạo, đào tạo lại và phát triển nguồn nhân lực, thành lập Viện Nghiên cứu Bảo hiểm Bảo Việt, phối hợp chặt chẽ với các cơ sở đào tạo trong nước để phát triển nguồn nhân lực là những giải pháp toàn diện và lâu dài.

Để đáp ứng được nhu cầu nhân sự như trên, Bảo Việt cần đẩy hoạt động phát triển nguồn nhân lực, trong đó đi sâu vào hoạt động tuyển dụng nguồn nhân lực chất lượng cao và hoạt động đào tạo:

*Thứ nhất*, Ngân hàng Bảo Việt đã thuê một công ty tư vấn nước ngoài có danh tiếng để tư vấn cho Ngân hàng Bảo Việt xây dựng chiến lược tổng thể về mô

hình tổ chức, nhu cầu nhân sự, thiết lập hệ thống quản trị nhân lực hiện đại, xây dựng khung lương - thưởng - chế độ đãi ngộ và các phúc lợi khác cho cán bộ nhân viên Ngân hàng Bảo Việt. Đây là một giải pháp có hiệu quả trong việc xây dựng đội ngũ nhân sự cho ngân hàng Bảo Việt trong thời gian tới. Tuy nhiên, đây mới chỉ là một biện pháp tình thế do nhu cầu thành lập ngân hàng Bảo Việt trong thời gian ngắn. Về lâu dài, Bảo Việt cần đặt vấn đề nhân sự lên hàng đầu, tiến hành các công tác hoạch định nguồn nhân lực và tuyển dụng có hiệu quả với tiêu chí hoạt động nhân sự phải đi trước một bước so với hoạt động phát triển.

*Thứ hai*, Tập đoàn nên hướng tới hoạt động kết hợp cùng một số đơn vị tư vấn về tuyển dụng; kết hợp với các đơn vị đào tạo (như các Trường Đại học, Học viện chuyên ngành Kinh tế, Tài chính, Ngân hàng và Quản trị kinh doanh) để lập chương trình đào tạo đội ngũ nhân sự các cấp cho các đơn vị thành viên của Tập đoàn. Đây là biện pháp có tính lâu dài và bền vững với chi phí không quá cao mà Tập đoàn nên nghĩ đến trong thời gian tới.

#### **4. Đẩy mạnh thương hiệu và phát huy văn hóa doanh nghiệp Bảo Việt trong tất cả các đơn vị thành viên**

Văn hóa doanh nghiệp hiện nay là một vấn đề mà các doanh nghiệp đang dần ý thức và quan tâm đến. Với Bảo Việt, hoạt động xây dựng thương hiệu và đi kèm với đó là văn hóa doanh nghiệp là một trong những thế mạnh được Tập đoàn chú trọng trong suốt quá trình hơn 40 năm thành lập. Thực tế, văn hóa doanh nghiệp đóng vai trò không nhỏ trong việc định vị thương hiệu của từng doanh nghiệp thành viên trong khách hàng, khẳng định uy tín của từng doanh nghiệp cũng như uy tín chung của Tập đoàn. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp không tốt trong từng đơn vị có thể làm mất uy tín của chính công ty đó, hơn nữa còn khiến khách hàng có ấn tượng không tốt với các doanh nghiệp còn lại trong hệ thống Bảo Việt. Do đó Tập đoàn cần phải xác định yêu cầu xây dựng và gìn giữ văn hóa doanh nghiệp của mình trong tất cả các đơn vị thành viên là yêu cầu không thể thiếu. Tuy nhiên, việc gìn giữ và phát huy yếu tố văn hóa doanh nghiệp vô hình này trong số lượng lớn các

doanh nghiệp thành viên của Tập đoàn để phát huy tối đa những lợi ích mà văn hóa doanh nghiệp chung của Tập đoàn mang lại là một điều không dễ dàng.

Nền tảng văn hóa doanh nghiệp của Bảo Việt là hệ thống các giá trị cốt lõi, làm nên sự thành công là tính nổi trội của thương hiệu Bảo Việt. Để tạo ấn tượng tốt cho khách hàng trong bất kỳ ngành kinh doanh nào của mình, Tập đoàn nên đẩy mạnh hoạt động phát triển văn hóa doanh nghiệp. Cụ thể hơn là việc đưa các hoạt động mang đậm nét Bảo Việt thành các giá trị văn hóa và phổ biến giá trị này rộng rãi trong tất cả các nhân viên của Bảo Việt. Trong đó, các nhà lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc phát huy các giá trị này từ sự quan tâm đến sự thực hiện nghiêm túc của họ. Yêu cầu đặt ra là, bất kỳ ngành kinh doanh nào, từ ngành kinh doanh chính đến các ngành kinh doanh mở rộng có đóng góp vào doanh thu chưa cao, thì việc giữ gìn và chú trọng văn hóa doanh nghiệp luôn phải được quan tâm hàng đầu.

Trên thực tế, khi một tập đoàn hoạt động đa ngành không chú trọng tới việc phát huy văn hóa doanh nghiệp và xây dựng thương hiệu thì kết quả tất yếu là chiến lược mở rộng các ngành kinh doanh khác biệt sẽ làm cho quá trình xây dựng nhãn hiệu của các tập đoàn này bị phân tán và thiếu tập trung. Khi một doanh nghiệp sản xuất và tiếp thị rất nhiều sản phẩm trong các lĩnh vực khác nhau dưới cùng một tên thương hiệu sẽ là vô cùng khó để xây dựng thương hiệu đó thành một thương hiệu mạnh. Và với một thương hiệu ban đầu tương đối mạnh như Bảo Việt tại thị trường Việt Nam, việc duy trì thương hiệu cũng không đơn giản. Bởi lẽ giữa các lĩnh vực kinh doanh khác nhau của Tập đoàn có hiệu ứng ảnh hưởng, nghĩa là nếu một doanh nghiệp thành viên hoạt động không hiệu quả sẽ gây ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh của các đơn vị thành viên khác gián tiếp thông qua thương hiệu chung của Tập đoàn. Chính vì vậy, xây dựng thương hiệu mạnh không phải chỉ là hoạt động của từng doanh nghiệp nhỏ lẻ trong Tập đoàn hay chỉ của công ty mẹ mà là hoạt động của tất cả các đơn vị thành viên.

## **5. Phát triển và ứng dụng công nghệ thông tin vào tất cả các lĩnh vực hoạt động**

Bảo Việt trong thời gian qua đã chú trọng tới việc phát triển công nghệ thông tin trong lĩnh vực bảo hiểm và ngân hàng. Điều này cho thấy sự ý thức của Tập đoàn trong hoạt động phát triển và ứng dụng công nghệ thông tin vào hoạt động kinh doanh của mình. Tuy nhiên, để xây dựng và phát triển tốt nhất tiềm lực hiện có cũng như tạo dựng được lợi thế cạnh tranh bền vững của Tập đoàn trong tất cả các ngành kinh doanh, thì trong thời gian tới Bảo Việt còn phải đầu tư công nghệ thông tin cho các lĩnh vực kinh doanh khác để thực hiện đa dạng hóa một cách bài bản và bền vững. Có thể nói, việc phát triển công nghệ thông tin ở nước ta nói chung đã có nhiều chuyển biến đáng kể trong những năm vừa qua, nhưng so với trình độ phát triển trên thế giới, công nghệ thông tin, đặc biệt là công nghệ ngân hàng ở nước ta còn rất nhiều hạn chế không chỉ so với thế giới mà còn thấp hơn so với khu vực. Để khắc phục nhược điểm chung đó, Bảo Việt cần phải đầu tư tiến hành hiện đại hóa công nghệ thông tin và biến đó thành thế mạnh của Tập đoàn so với các đối thủ cạnh tranh cùng ngành.

### **III. Bài học kinh nghiệm chung cho các doanh nghiệp Việt Nam**

Phần lớn các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay đang ở trong quá trình chuyển đổi từ trạng thái những đơn vị kinh doanh nhỏ thành những doanh nghiệp có quy mô lớn hơn, với tổ chức chặt chẽ hơn và chuyên nghiệp hơn. Trong quá trình này, các doanh nghiệp nhỏ và vừa hiện đang chiếm đa số tại Việt Nam đang phải đối mặt với rất nhiều khó khăn. Hầu hết những nhà quản trị của các doanh nghiệp này thiếu kiến thức, kinh nghiệm quản lý kinh doanh, hạn chế trong khả năng tiếp cận và xử lý thông tin, thiếu kiến thức và kinh nghiệm trong việc lựa chọn, phát triển sản phẩm, thị trường, ngành nghề kinh doanh... và rất ít cá doanh nghiệp có chiến lược hay kế hoạch phát triển trong dài hạn. Những khó khăn này tựu chung lại làm cho các doanh nghiệp Việt Nam rất yếu trong cạnh tranh, hầu như không thể triển khai các chiến lược đa dạng hóa hoạt động sang các lĩnh vực kinh doanh mới theo nhu cầu của thị trường. Đặc biệt trong bối cảnh khủng hoảng kinh tế ở mức độ toàn cầu, vấn đề phát triển đẩy mạnh các yếu tố giúp cho doanh nghiệp nâng cao được năng

lực cạnh tranh, đa dạng hóa lĩnh vực hoạt động của mình ngày càng trở nên quan trọng.

Nhu cầu của khách hàng trên thị trường cũng như những biến động về thị hiếu người tiêu dùng là nhiều vô kể. Sự co dãn của nhu cầu sẽ ảnh hưởng mạnh đến lượng cung của một ngành nghề kinh doanh nào đó. Để tránh rủi ro trong kinh doanh và tận dụng được các nguồn vốn nhàn rỗi thì các doanh nghiệp nên tìm cách đa dạng hoá trong sản xuất và kinh doanh. Khi đa dạng hoá các lĩnh vực kinh doanh sẽ giúp cho doanh nghiệp Tận dụng nguồn vốn nhàn rỗi của các lĩnh vực kinh doanh chính, tránh rủi ro trong hoạt động kinh doanh chính, tận dụng được máy móc công nghệ vốn có, đồng thời các lĩnh vực kinh doanh hỗ trợ nhau về khách hàng và kênh phân phối, mở rộng thị trường, khai thác được các vùng nguyên liệu, giá nhân công rẻ, từ đó gia tăng các nguồn lợi nhuận.

Do vậy, các doanh nghiệp cần tích cực đa dạng hóa sang các lĩnh vực mới, nhiều tiềm năng này để nắm bắt được cơ hội từ thị trường mang lại để phát triển. Muốn vậy, các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ cần quan tâm tới việc nghiên cứu và đưa ra các giải pháp chiến lược cho kế hoạch đa dạng hóa hoạt động của mình. Sau khi nghiên cứu chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh ở Tập đoàn Bảo Việt, khóa luận xin đưa ra một số bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp Việt Nam như sau:

### **1. Phát triển đa dạng hóa hoạt động từng phần theo định hướng và phù hợp với các nguồn lực hiện tại của doanh nghiệp**

Tiếp thu những quan điểm mới về vấn đề phát triển đa dạng hóa hoạt động từng phần theo định hướng và phù hợp với các nguồn lực hiện tại của doanh nghiệp, các doanh nghiệp Việt Nam cần tập trung tối đa cho các hoạt động kinh doanh trên lĩnh vực hiện tại của mình nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ, thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách hàng, định vị được các sản phẩm của doanh nghiệp trên các thị trường đã được lựa chọn đang dần hình thành và phát triển. Công tác quản trị rủi ro cũng cần được chú ý, nhằm đưa ra các giải pháp tổng thể để quản trị rủi ro không chỉ cho lĩnh vực hiện tại của doanh nghiệp mà còn sẵn sàng chuẩn bị

cho các lĩnh vực kinh doanh trong tương lai. Bên cạnh đó, để hoàn thành tốt các chiến lược của doanh nghiệp, nguồn nhân lực là yếu tố phải dành được sự quan tâm đặc biệt, toàn bộ cán bộ nhân viên của doanh nghiệp cần được khuyến khích học hỏi để nâng cao trình độ và kỹ năng nghiệp vụ sẵn sàng cho các lĩnh vực hoạt động trong tương lai.

Tiến trình của chiến lược đa dạng hóa hoạt động không chỉ diễn ra trong một hai ngày, mà là cả một quãng thời gian dài đòi hỏi tập trung sức lực và trí tuệ để huy động mọi nguồn lực cần thiết. Vì vậy, bên cạnh việc tận dụng các yếu tố thành công và các lợi thế hiện tại, các doanh nghiệp cần đưa ra một lộ trình hành động cụ thể hóa các chiến lược thực hiện trong giai đoạn đầu đa dạng hóa. Và trên cơ sở lộ trình đa dạng hóa được xây dựng, doanh nghiệp từng bước thực hiện tiến hành các sách lược kèm theo nhằm đạt được một cách tối đa hiệu quả nguồn lực hiện tại. Doanh nghiệp có thể tiến hành các hoạt động nhằm liên minh với các doanh nghiệp khác thông qua các hình thức liên doanh, góp vốn đầu tư, sáp nhập... nhằm đáp ứng được các nhu cầu về nguồn lực đối với lĩnh vực kinh doanh mới.

## **2. Đẩy mạnh các hoạt động thu hút vốn đầu tư, chuyển giao công nghệ, kinh nghiệm hoạt động trong các lĩnh vực mới**

Trong quá trình tiến hành đa dạng hóa các hoạt động của doanh nghiệp, vốn chính là điều quan trọng vào bậc nhất trong các chiến lược này. Trên thực tế, hầu hết các nhà lãnh đạo của các doanh nghiệp đều nhìn ra được những xu hướng phát triển mới của thị trường, cũng như đều nhận thấy được những cơ hội kinh doanh trong các lĩnh vực hoạt động mới. Nhưng không phải doanh nghiệp nào cũng có đủ năng lực về vốn để mạnh tay đầu tư vào các hướng kinh doanh mới, đặc biệt với các lĩnh vực kinh doanh đòi hỏi số vốn đầu tư ban đầu lớn như ngân hàng, bất động sản... Nhìn chung, điểm yếu chính của các doanh nghiệp Việt Nam là thiếu vốn đầu tư, bí quyết công nghệ và thông tin, điều này khiến cho các doanh nghiệp dễ bị tổn thương trong bối cảnh cạnh tranh quốc tế. Những doanh nghiệp có được những kế hoạch thu hút vốn đầu tư tốt luôn có những lợi thế rất lớn trong chiến lược đa dạng hóa lĩnh vực hoạt động.

Với sự phát triển rất nhanh và nhiều biến động của thị trường chứng khoán trong thời gian vừa qua, đây tỏ ra là một kênh huy động vốn rất tốt từ các thành phần kinh tế khác nhau cho doanh nghiệp. Do vậy, các doanh nghiệp nên cân nhắc việc tiến hành cổ phần hóa để có thể thu được số vốn cần thiết cho nhu cầu phát triển của mình.

Chính sách du nhập công nghệ nước ngoài có hai nội dung cơ bản, một là cố gắng đưa kỹ thuật và công nghệ vào các quá trình hoạt động quản lý sản xuất của doanh nghiệp bằng các hợp đồng nhập khẩu công nghệ, bằng sáng chế kỹ thuật; hai là du nhập công nghệ bằng cách thu hút vốn góp từ các đối tác nước ngoài. Để tiến hành các hoạt động du nhập công nghệ, các doanh nghiệp có thể triển khai thông qua việc đào tạo nguồn nhân lực để tiếp thu, học hỏi và phát triển công nghệ. Ngoài ra doanh nghiệp cần lập ra các bộ phận nghiên cứu và phát triển công nghệ để nghiên cứu, phổ biến và hướng dẫn chuyển giao công nghệ vào các hoạt động của doanh nghiệp.

### **3. Đẩy mạnh nghiên cứu thị trường và các quy định của luật pháp trên lĩnh vực hoạt động mới**

Đối với mỗi doanh nghiệp không những đang tiến hành triển khai chiến lược đa dạng hóa hoạt động sang các lĩnh vực kinh doanh khác, mà ngay cả đối với lĩnh vực hoạt động hiện tại của doanh nghiệp, hoạt động nghiên cứu kỹ lưỡng, có chiều sâu các văn bản pháp luật, các chính sách của Nhà nước và nghiên cứu thị trường mà doanh nghiệp đang tham gia hoạt động về nhiều yếu tố như: thói quen tiêu dùng, rào cản địa lý, nhu cầu hiện tại của thị trường... là không thể xem nhẹ. Cũng như vậy đối với các trường hợp doanh nghiệp có ý định thâm nhập vào các lĩnh vực hoạt động mới. Công tác nghiên cứu khả thi là hoạt động đầu tiên cho mỗi chiến lược. Doanh nghiệp cần nắm bắt kỹ càng, hiểu sâu về các quy định của pháp luật và Nhà nước đối với lĩnh vực kinh doanh mới này. Một thất bại ngay từ những bước đầu tiên trong việc thực hiện chiến lược đa dạng hóa là hoàn toàn có khả năng khi doanh nghiệp chỉ cần không coi trọng bất kỳ bước nào, bất kỳ yếu tố nào của pháp luật. Hoạt động nghiên cứu thị trường nhằm chỉ ra cho doanh nghiệp những hướng đi



đúng đắn, chính xác, tiết kiệm cho doanh nghiệp các nguồn lực. Mỗi một lĩnh vực hoạt động, thị trường lại có những nét khác biệt so với thị trường của lĩnh vực kinh doanh hiện tại của doanh nghiệp. Điều này tạo nên đặc thù thị trường riêng cho mỗi ngành mà doanh nghiệp cần nắm bắt.

#### **4. Tạo lập giá trị cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp**

Đa dạng hóa đầu tư là điều tất yếu trong tiến trình phát triển quy mô doanh nghiệp. Tuy nhiên, đa dạng hóa như thế nào để tạo nên giá trị cạnh tranh bền vững lại là một thách thức của nhiều doanh nghiệp. Thực tế, khi quyết định thực hiện chiến lược đa dạng hóa, doanh nghiệp cần hội đủ các yếu tố cần thiết về nguồn lực, con người và cơ hội. Trong đó yếu tố đầu tiên là nguồn lực đóng vai trò hết sức quan trọng. Để thành công với chiến lược đa dạng hóa, doanh nghiệp trước hết phải thành công trong lĩnh vực kinh doanh chính để tạo tiềm lực hùng mạnh cho hoạt động đầu tư sang các lĩnh vực kinh doanh mới. Không làm được điều này, không những chiến lược đa dạng hóa không thể thực hiện hiệu quả mà ngành kinh doanh chính của doanh nghiệp cũng gặp nhiều khó khăn từ môi trường bên trong doanh nghiệp. Đồng thời trong quá trình đa dạng hóa, các doanh nghiệp còn phải quan tâm tới việc chuyển giao nguồn lực sao cho hợp lý và hiệu quả nhất, tránh việc ứ đọng nguồn vốn cũng như thiếu nguồn vốn ở bất kỳ một lĩnh vực kinh doanh nào. Tóm lại, tạo lập giá trị cạnh tranh bền vững từ việc tối đa hóa lợi thế cạnh tranh ở các đơn vị thành viên hoạt động với các ngành kinh doanh khác nhau đóng vai trò quyết định sự thành công của chiến lược đa dạng hóa cũng như sự tồn tại bền vững của bản thân doanh nghiệp.

Một trong những giá trị cạnh tranh bền vững mà phần lớn các doanh nghiệp Việt Nam đều yếu là xây dựng thương hiệu. Trong việc thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động, thì việc xây dựng thương hiệu uy tín và tin cậy đối với khách hàng sẽ trở nên cực kỳ quan trọng. Một thương hiệu lớn mạnh sẽ giúp cho các doanh nghiệp, tập đoàn giảm bớt rất nhiều chi phí khi thâm nhập vào thị trường mới. Ngoài ra, các doanh nghiệp còn có thể lợi dụng uy tín của các mặt hàng sản phẩm trong các lĩnh vực kinh doanh khác, để quảng bá cho sản phẩm trong lĩnh vực

kinh doanh khác của mình. Ngược lại, khi một sản phẩm nào đó có chất lượng không tốt, có tiếng xấu trên thị trường, thì nó có thể ảnh hưởng rất xấu tới các sản phẩm trong các lĩnh vực khác của doanh nghiệp. Do vậy, mà việc xây dựng thương hiệu chung cho toàn Tập đoàn, trên tất cả các lĩnh vực kinh doanh khác nhau, là một vấn đề rất quan trọng, rất cần phải được lưu ý khi thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh.

## **5. Thúc đẩy hoạt động liên doanh - sáp nhập**

Một trong những điểm yếu căn bản của doanh nghiệp Việt Nam trước hết là quy mô của doanh nghiệp quá nhỏ. Số lượng doanh nghiệp có dưới 50 nhân viên chiếm hầu hết số lượng các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Một cảnh báo khác là chúng ta thiếu những doanh nghiệp có quy mô vừa, tức là một quy mô đủ lớn để có hiệu quả và đủ nhỏ để hoạt động một cách linh hoạt. Nếu các doanh nghiệp không đủ lớn ở một quy mô vừa thì hiệu quả kinh doanh sẽ hạn chế. Chính những doanh nghiệp có quy mô vừa này sẽ là cầu nối quan trọng giữa nền kinh tế Việt Nam với nền kinh tế thế giới. Bên cạnh đó, doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam chưa tiếp cận nhiều với thị trường thế giới do còn thiếu nhiều kỹ năng như: thiếu thông tin về khách hàng, thiếu các kiến thức về pháp luật... hay mỗi doanh nghiệp lại có một thế mạnh về một mặt nào đó nhưng lại tỏ ra yếu trong những mặt khác. Khi Việt Nam gia nhập WTO, ngoài việc tăng cường sức cạnh tranh và sức đầu tư thì các doanh nghiệp cũng cần tận dụng tối đa lợi thế của việc liên doanh liên kết, tận dụng tối đa sức mạnh tập thể để nghiên cứu sâu về luật chơi - điểm mà hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay còn khiêm khuyết.

Phần lớn các doanh nghiệp đều tham gia vào các quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh theo chiều dọc, ít sử dụng các thế mạnh, các sản phẩm của các doanh nghiệp khác mà tập trung vào tất cả các khâu trong hoạt động sản xuất, dịch vụ. Đa dạng hóa hoạt động, sử dụng các nguồn sản phẩm, dịch vụ của các doanh nghiệp khác là một khái niệm mới đối với các doanh nghiệp, thậm chí là các doanh nghiệp hàng đầu của Việt Nam. Chính điều này là trở ngại cho các doanh nghiệp Việt Nam hội nhập sâu hơn vào chuỗi giá trị toàn cầu và cạnh tranh với các sản

phẩm chất lượng cao của các doanh nghiệp nước ngoài. Việc thúc đẩy các hoạt động liên kết giữa các doanh nghiệp khiến cho nguồn lực của các doanh nghiệp đơn lẻ sẽ được tăng lên theo cấp bội số, doanh nghiệp sẽ có được sức mạnh tổng hợp về tài lực và trí lực, hạn chế tối đa những khiếm khuyết mà nếu như doanh nghiệp hoạt động riêng lẻ sẽ khó lòng khắc phục nổi. Việc tăng cường, phát huy sức mạnh tổng hợp giúp cho doanh nghiệp có được những sản phẩm, dịch vụ có chất lượng cao, đủ khả năng cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài, nâng cao thương hiệu của doanh nghiệp nói riêng và thương hiệu của các doanh nghiệp Việt Nam nói chung.

## **6. Phát triển nguồn nhân lực**

Nguồn nhân lực của Việt Nam được đánh giá là trẻ, tiếp cận nhanh với Khoa học công nghệ hiện đại, tuy nhiên, hiện nay để đáp ứng nhu cầu phát triển sản xuất – kinh doanh thì các lao động có trình độ cao, cũng như các nhà lãnh đạo tài ba thì lại rất thiếu. Bài học kinh nghiệm rút ra từ mô hình của Tập đoàn Bảo Việt chính là phải quan tâm đầu tư vào việc đào tạo, phát triển nguồn nhân lực. Đây sẽ là một trong những yếu tố then chốt quyết định sự thành công của các doanh nghiệp trong chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh. Ngoài việc đảm bảo nguồn cung các lao động chất lượng, tiến tới, các doanh nghiệp sẽ có thể hợp tác với các trung tâm đào tạo để đưa những nội dung đào tạo cần thiết, phù hợp với nhu cầu của công việc, từ đó hoàn toàn đáp ứng được các yêu cầu về nguồn nhân lực. Ngoài ra, doanh nghiệp cần phải cân nhắc và có những chính sách “cầu hiền” thực sự nhằm tìm ra những tài năng lãnh đạo cấp cao, nhân tố không thể thiếu cho sự phát triển sau này của toàn bộ doanh nghiệp, đặc biệt với những ước mơ được vươn ra tầm thế giới và khu vực. Cùng với hoạt động tuyển dụng, các chương trình đào tạo được gắn liền với mục tiêu duy nhất là chuyên nghiệp về kỹ năng quản lý, về trình độ chuyên môn và vững vàng về mặt lý thuyết.

## **7. Nâng cao chất lượng của công tác đánh giá và điều chỉnh chiến lược**

Một trong những bước quan trọng nhất trong quá trình xây dựng và thực hiện chiến lược là việc đánh giá và điều chỉnh lại chiến lược cho phù hợp với thực tiễn hoạt động. Tuy vậy, hiện nay công tác này đôi khi còn bị bỏ ngỏ chưa thực hiện, do

vậy mà các doanh nghiệp rất bị hạn chế trong việc điều chỉnh lại chiến lược khi có những thay đổi trong môi trường kinh doanh hay ngay trong nội bộ doanh nghiệp, hoặc có điều chỉnh lại thì cũng sẽ mất rất nhiều thời gian. Thực tế, phần lớn các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên thị trường Việt Nam có công tác dự báo và nghiên cứu thị trường chưa thực sự hiệu quả. Chính vì vậy, khi doanh nghiệp tiến hành thực hiện chiến lược kinh doanh thường không đạt được hiệu quả cao nhất. Trước thực tế đó, yêu cầu đặt ra với các doanh nghiệp này là phải điều chỉnh chiến lược sao cho phù hợp với thực tế thị trường và thực tế nguồn lực của doanh nghiệp. Nếu thiếu bước này, doanh nghiệp không những không đạt được hiệu quả kinh doanh đặt ra mà còn lãng phí nguồn lực sử dụng vào những chiến lược không hiệu quả. Hơn nữa, việc kinh doanh không thành công với lĩnh vực kinh doanh mới gián tiếp có ảnh hưởng tiêu cực tới hoạt động kinh doanh chính của doanh nghiệp cũng như có ảnh hưởng xấu tới sự định vị thương hiệu của doanh nghiệp trong khách hàng. Do vậy mà công tác đánh giá và điều chỉnh chiến lược là rất cần thiết, và ngày càng cần thiết khi mà xu hướng toàn cầu hóa hiện tại đã khiến cho môi trường kinh doanh của doanh nghiệp biến đổi nhanh chóng và mang lại cho doanh nghiệp nhiều thử thách.

## KẾT LUẬN

Thách thức đặt ra cho doanh nghiệp đó là làm thế nào để có lợi nhuận cao nhất. Với mục tiêu lợi nhuận đó, khi một doanh nghiệp đã tạo dựng được cho mình nguồn lực đáng kể cũng là khi doanh nghiệp đứng trước một bài toán “Tập trung hóa hay đa dạng hóa” để tiếp tục phát triển nhằm thu được lợi nhuận cao hơn. Câu trả lời cho câu hỏi trên chính là chiến lược phát triển mà doanh nghiệp lựa chọn. Có không ít doanh nghiệp thành công với câu trả lời “Tập trung hóa” nhưng bên cạnh đó, “Đa dạng hóa” cũng mang lại nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp và Tập đoàn lớn trên thế giới trong nỗ lực tìm kiếm cơ hội và khẳng định vị thế của mình. Đa dạng hóa hoạt động kinh doanh nhằm xây dựng mô hình Tập đoàn là xu hướng chung của các doanh nghiệp lớn trên thế giới và ở Việt Nam hiện nay. Đây là bước phát triển tất yếu của các doanh nghiệp khi hội đủ các yếu tố về nguồn lực cần thiết và có tham vọng vươn tầm hoạt động của mình sang các lĩnh vực kinh doanh mới có tiềm năng phát triển ngoài lĩnh vực kinh doanh ban đầu. Tuy nhiên, để đạt được mục tiêu đó, doanh nghiệp cần có một chiến lược cụ thể và phù hợp với môi trường kinh doanh bên ngoài và bên trong tổ chức. Chiến lược này trước hết phải bắt nguồn từ lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trong lĩnh vực kinh doanh chính nhằm phát huy lợi thế cạnh tranh đó trên tất cả các ngành kinh doanh và biến chúng trở thành tiềm lực chung của doanh nghiệp. Tiếp đó, chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh cần phải đáp ứng được nhu cầu của thị trường, tìm kiếm cơ hội là yếu tố quan trọng quyết định sự thành công mà doanh nghiệp có thể đạt được. Chính vì vậy, việc đa dạng hóa hoạt động kinh doanh không chỉ mang lại rất nhiều lợi ích cho doanh nghiệp về lợi nhuận, thị phần cũng như lợi thế cạnh tranh mà còn có thể gây ra rất nhiều khó khăn thách thức nếu doanh nghiệp không đáp ứng được những yêu cầu cần thiết để thực hiện chiến lược. Chỉ những doanh nghiệp và Tập đoàn hoàn thành tốt những yêu cầu đó mới có thể thành công thực sự từ việc thực hiện chiến lược này.

Khoá luận đã tập trung đi sâu phân tích mô hình đa dạng hóa hoạt động tại Tập đoàn Tài chính – Bảo hiểm Bảo Việt, khoá luận đã phân tích thực trạng xây

dụng và triển khai bước đầu chiến lược ở Tập đoàn đồng thời trên cơ sở đó đã đưa ra những giải pháp cho Tập đoàn trong việc nâng cao hiệu quả thực hiện chiến lược đa dạng hóa trong thời gian tới và bài học kinh nghiệm rút ra cho các doanh nghiệp Việt Nam.

Khoá luận được hoàn thành trong điều kiện hạn chế về thời gian, tài liệu thu thập và khả năng nghiên cứu, do đó khoá luận không tránh khỏi những sai sót nhất định. Rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô giáo và các bạn!

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt

1. PGS.TS. Lê Văn Tâm (2000), *Giáo trình Quản trị chiến lược*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
2. Nguyễn Cảnh Chất (2006), *Chiến lược kinh doanh* (Tài liệu biên dịch), Nhà xuất bản Lao động-Xã hội, Hà Nội.
3. PGS.TS. Nguyễn Thành Độ và TS. Nguyễn Ngọc Huyền (2002), *Giáo trình Chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Lao động-Xã hội, Hà Nội.
4. Micheal A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E.Hoskisson (2006), *Quản trị chiến lược- Năng lực cạnh tranh và toàn cầu hóa*, NXB Đại học Tây-Nam.
5. PGS.TS. Nguyễn Như Tiên (2006), *Thị trường bảo hiểm Việt Nam – Cơ hội và thách thức trong quá trình hội nhập*, Nhà xuất bản Lý luận Chính trị, Hà Nội
6. “Thị trường bảo hiểm Việt Nam năm 2008”, Tạp chí thị trường bảo hiểm-tái bảo hiểm Việt Nam, số 1 năm 2009.
7. Báo cáo tài chính Tập đoàn Tài chính Bảo hiểm Bảo Việt năm 2008

### Tiếng Anh

8. Athur. A. Thompson & A.J. Strickland (1994), *Strategic Management*, Richard .D. Irwin Publisher, USA.
9. Jay Barney (1997), *Gaining and sustaining competitive advantage*, Ohio University Publisher, USA.
10. Philip Kotler (2002), *Marketing Management*, Prentice Hall Publisher, USA.
11. Thomas L. Wheelen & J. David Hunger (2000), *Strategic Management and Business Policy* 8<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall,

### Website

12. Tập đoàn Tài chính- Bảo hiểm Bảo Việt : <http://www.baoviet.com.vn>
13. Tổng công ty Bảo hiểm Việt Nam: <http://www.baoviet.com.vn/bvvn.asp>
14. Tổng Công ty Bảo Việt Nhân thọ: <http://www.baovietnhantho.com.vn>

15. Công ty quản lý quỹ Bảo Việt: <http://www.baovietfund.com.vn>

16. Tổng cục Thống kê Việt Nam: <http://www.gso.gov.vn>



## MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU .....	1
CHƯƠNG I: TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC ĐA DẠNG HÓA HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP.....	4
<b>I. Khái quát về chiến lược và quản trị chiến lược.....</b>	<b>4</b>
<b><i>1. Một số khái niệm về chiến lược.....</i></b>	<b><i>4</i></b>
1.1. Khái niệm chiến lược và chiến lược kinh doanh .....	4
1.2. Khái niệm quản trị chiến lược.....	5
<b><i>2. Chiến lược cấp công ty.....</i></b>	<b><i>7</i></b>
2.1. Chiến lược hội nhập dọc.....	7
2.2. Chiến lược đa dạng hóa.....	8
<b>II. Khái niệm và vai trò của chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh....</b>	<b>10</b>
<b><i>1. Khái niệm chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh .....</i></b>	<b><i>10</i></b>
<b><i>2. Vai trò của chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh .....</i></b>	<b><i>10</i></b>
<b>III. Phân loại chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh.....</b>	<b>12</b>
<b><i>1. Căn cứ vào mức độ đa dạng hóa .....</i></b>	<b><i>12</i></b>
<b><i>2. Căn cứ vào mức độ liên kết.....</i></b>	<b><i>14</i></b>
2.1. Chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh có liên kết .....	14
2.2. Chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh không liên kết .....	16
<b><i>3. Điều kiện thực hiện thành công chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh.....</i></b>	<b><i>17</i></b>
<b>IV. Quy trình xây dựng và thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh.....</b>	<b>21</b>
<b><i>1. Xác định nhiệm vụ hiện tại .....</i></b>	<b><i>21</i></b>

2. Phân tích môi trường kinh doanh.....	22
3. Xây dựng và lựa chọn phương án chiến lược.....	23
4. Triển khai, thực hiện chiến lược.....	23
5. Kiểm tra và điều chỉnh chiến lược.....	24
<b>CHƯƠNG II: CHIẾN LƯỢC ĐA DẠNG HÓA HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA TẬP ĐOÀN TÀI CHÍNH-BẢO HIỂM BẢO VIỆT.....</b>	<b>26</b>
<b>I. Giới thiệu chung về Tập đoàn Tài chính Bảo hiểm Bảo Việt.....</b>	<b>26</b>
1. Quá trình hình thành và phát triển.....	26
2. Cơ cấu tổ chức Tập đoàn Tài chính Bảo hiểm Bảo Việt.....	29
3. Chiến lược phát triển và triết lý kinh doanh của Tập đoàn Tài chính Bảo hiểm Bảo Việt.....	31
<b>II. Phân tích môi trường kinh doanh của Tập đoàn Tài chính – Bảo hiểm Bảo Việt.....</b>	<b>32</b>
1. Phân tích môi trường vĩ mô.....	33
1.1. Các yếu tố về kinh tế.....	33
1.2. Các yếu tố chính trị - pháp luật.....	36
1.3. Các yếu tố về văn hóa xã hội.....	38
1.4. Các yếu tố về tự nhiên.....	39
2. Phân tích môi trường ngành.....	39
2.1. Các doanh nghiệp hiện tại trong ngành.....	39
2.2. Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn.....	43
2.3. Áp lực từ phía khách hàng.....	44
2.4. Áp lực từ các sản phẩm thay thế.....	45
3. Phân tích môi trường nội bộ doanh nghiệp.....	45

3.1. Các yếu tố về tài chính .....	46
3.2. Các yếu tố về công nghệ.....	46
3.3. Các yếu tố về nguồn nhân lực.....	47
3.4. Các yếu tố về thương mại .....	48
<b>4. Phân tích SWOT.....</b>	<b>49</b>
4.1. Cơ hội và thách thức.....	49
4.2. Điểm mạnh và điểm yếu của tập đoàn .....	52
<b>III. Phân tích chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh của Tập đoàn Tài chính - Bảo hiểm Bảo Việt.....</b>	<b>54</b>
<b>1. Chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh có liên kết.....</b>	<b>54</b>
1.1. Xuất phát điểm chiến lược .....	55
1.2. Thực hiện chiến lược .....	56
1.3. Đánh giá chiến lược.....	66
<b>2. Chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh không liên kết.....</b>	<b>68</b>
2.1. Xuất phát điểm chiến lược .....	69
2.2. Thực hiện chiến lược .....	69
2.3. Đánh giá chiến lược.....	73
<b>IV. Đánh giá chung việc xây dựng chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh của Tập đoàn Bảo Việt.....</b>	<b>73</b>
<b>CHƯƠNG III: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC ĐA DẠNG HÓA HOẠT ĐỘNG KINH DOANH TẠI TẬP ĐOÀN TÀI CHÍNH- BẢO HIỂM BẢO VIỆT .....</b>	<b>78</b>
<b>I. Kinh nghiệm của một số tập đoàn lớn trên thế giới trong việc thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh .....</b>	<b>78</b>
<b>1. Chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh của General Electric .....</b>	<b>78</b>

2. Chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh của tập đoàn Samsung.....	81
3. Chiến lược đa dạng hóa của các tập đoàn Nhật Bản.....	83
<b>II. Một số giải pháp đẩy mạnh việc thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh tại Tập đoàn Tài chính – Bảo hiểm Bảo Việt.....</b>	<b>85</b>
1. Xây dựng chiến lược cụ thể và bài bản trên cơ sở chia sẻ nguồn lực giữa các đơn vị thành viên.....	86
2. Đa dạng hóa dựa trên cơ sở sáp nhập – liên kết .....	87
3. Tập trung vào hoạt động phát triển nguồn nhân lực .....	89
4. Đẩy mạnh thương hiệu và phát huy văn hóa doanh nghiệp Bảo Việt trong tất cả các đơn vị thành viên.....	90
5. Phát triển và ứng dụng công nghệ thông tin vào tất cả các lĩnh vực hoạt động .....	92
<b>III. Bài học kinh nghiệm chung cho các doanh nghiệp Việt Nam.....</b>	<b>92</b>
1. Phát triển đa dạng hóa hoạt động từng phần theo định hướng và phù hợp với các nguồn lực hiện tại của doanh nghiệp.....	93
2. Đẩy mạnh các hoạt động thu hút vốn đầu tư, chuyển giao công nghệ, kinh nghiệm hoạt động trong các lĩnh vực mới .....	94
3. Đẩy mạnh nghiên cứu thị trường và các quy định của luật pháp trên lĩnh vực hoạt động mới .....	95
4. Tạo lập giá trị cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp.....	96
5. Thúc đẩy hoạt động liên doanh - sáp nhập.....	97
6. Phát triển nguồn nhân lực.....	98
7. Nâng cao chất lượng của công tác đánh giá và điều chỉnh chiến lược .....	98
KẾT LUẬN.....	100
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....	102

## **DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT**

<b>BAOVIET BANK</b>	Ngân hàng Thương mại Cổ phần Bảo Việt
<b>Bao Viet Holdings</b>	Tập đoàn Tài chính-Bảo hiểm Bảo Việt
<b>BAOVIET INVEST</b>	Công ty Cổ phần Đầu tư Bảo Việt
<b>BVF</b>	Công ty Quản lý Quỹ Bảo Việt
<b>BVSC</b>	Công ty Cổ phần Chứng khoán Bảo Việt
<b>SWOT</b>	Strength – Weakness – Opportunity – Threat (Điểm mạnh – Điểm yếu – Cơ hội – Thách thức)

## DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1: Phân loại chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh theo mức độ đa dạng hóa.....	12
Bảng 2.1: Cơ cấu góp vốn điều lệ Tập đoàn Bảo Việt.....	26
Bảng 2.2: Danh sách công ty con của Tập đoàn Tài chính-Bảo hiểm Bảo Việt .....	29
Bảng 2.3: Danh sách các công ty liên kết của Tập đoàn Bảo Việt .....	30
Bảng 2.4: Chiến lược và mục tiêu phát triển của Tập đoàn Tài chính Bảo hiểm Bảo Việt .....	31
Bảng 2.5 : Tổng sản phẩm trong nước năm 2008 theo giá so sánh 1994 .....	35
Bảng 2.6: Tổng doanh thu phí bảo hiểm nhân thọ của từng doanh nghiệp 2007 .....	41
Bảng 2.7: Tăng trưởng phí bảo hiểm gốc và thị phần các doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ năm 2007 .....	42
Bảng 2.8: Các loại hình bảo hiểm gốc của Tổng Công ty Bảo hiểm Bảo Việt .....	56
Bảng 2.9: Các loại hình bảo hiểm phi nhân thọ khác .....	57
Bảng 2.10: Danh sách các sản phẩm liên kết của BAOVIET BANK .....	60
Bảng 2.11: Danh sách sản phẩm chính của Công ty quản lý Quỹ Bảo Việt.....	63
Bảng 2.12: Ngành nghề kinh doanh của Công ty CP Đầu tư Bảo Việt .....	72
Ngành nghề kinh doanh.....	72
Bảng 2.13: Kết quả kinh doanh Tập đoàn Tài chính-Bảo hiểm Bảo Việt 2008.....	74

## DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1: Tốc độ tăng trưởng GDP giai đoạn 2001-2008 (%).....	34
Biểu đồ 2.2: Tổng phí bảo hiểm phi nhân thọ toàn thị trường 2002-2008 ( tỷ VNĐ) .....	50

Biểu đồ 2.3: Tổng phí bảo hiểm nhân thọ toàn thị trường 2002-2008 (tỷ VNĐ).....	50
Biểu đồ 2.4: Cơ cấu góp vốn điều lệ thành lập Ngân hàng TMCP Bảo Việt.....	59
Biểu đồ 2.5: Vốn điều lệ và cổ tức của Công ty Chứng khoán Bảo Việt giai đoạn 2003-2008 .....	64
Biểu đồ 2.6: Cơ cấu vốn điều lệ Công ty Chứng khoán Bảo Việt 31/12/2008 .....	64
Biểu đồ 2.7: Cơ cấu góp vốn điều lệ Công ty TNHH Bảo Việt – Âu Lạc .....	70
Biểu đồ 2.8: Cơ cấu vốn điều lệ của Công ty CP Khách sạn & Du lịch Bảo Việt...	71

## **DANH MỤC MÔ HÌNH**

Mô hình 1.1: Mô hình chiến lược hội nhập dọc .....	8
Mô hình 1.2: Các bước xây dựng và thực hiện chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh.....	21
Mô hình 1.3: Mô hình các bước xây dựng chiến lược .....	23
Mô hình 1.4: Mô hình các bước triển khai chiến lược.....	24
Mô hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Tập đoàn Tài chính – Bảo hiểm Bảo Việt.....	30
Mô hình 2.2: Mô hình chiến lược đa dạng hóa có liên kết của Tập đoàn Tài chính Bảo hiểm Bảo Việt .....	55