



An toàn để phát triển

**TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BẢO HIỂM SÀI GÒN - HÀ NỘI**  
Tầng 24, Tòa nhà Vinacomin, Số 3 Dương Đình Nghệ, Phường Yên Hòa,  
Quận Cầu Giấy, Thành phố Hà Nội

**Tel:** (+84-24) 3793 1111 | **Web:** [www.bshc.com.vn](http://www.bshc.com.vn)

Số: 820./2025/BC-BSH-KH

Hà Nội, ngày 08 tháng 04 năm 2025

## **BÁO CÁO**

### **KẾT QUẢ KINH DOANH NĂM 2024**

### **ĐỊNH HƯỚNG KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2025**

Tổng Công ty Cổ phần Bảo hiểm Sài Gòn – Hà Nội báo cáo kết quả kinh doanh năm 2024, định hướng, kế hoạch kinh doanh năm 2025 với những nội dung như sau:

#### **PHẦN I: THỊ TRƯỜNG BẢO HIỂM PHI NHÂN THỌ**

##### **I. Thị trường bảo hiểm Quốc tế**

Năm 2024, tình hình thế giới tiếp tục biến động phức tạp và khó lường với nhiều rủi ro, bất ổn: cạnh tranh chiến lược giữa các nước lớn diễn ra ngày càng gay gắt, căng thẳng địa chính trị, thiên tai, thời tiết cực đoan... Tuy nhiên, kinh tế thế giới đang dần ổn định khi thương mại hàng hóa toàn cầu phục hồi, áp lực lạm phát giảm dần, điều kiện tài chính tiếp tục được nới lỏng và nguồn cung lao động gia tăng.

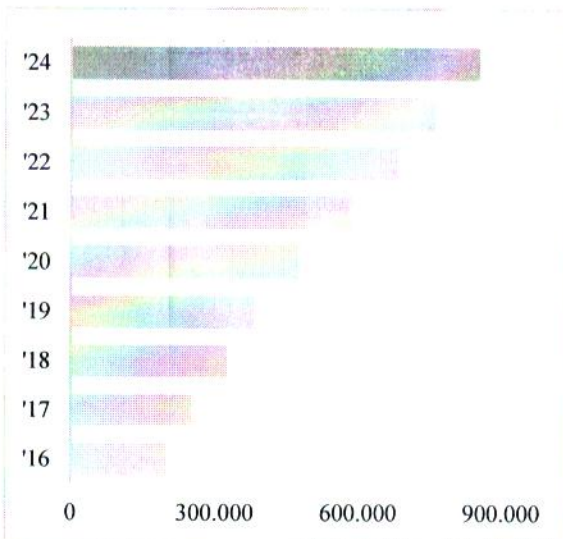
Theo Công ty Tái bảo hiểm Thụy Sĩ (Swiss Re)<sup>1</sup>, năm 2024 doanh thu phí bảo hiểm toàn cầu tăng trưởng 3,2% so với năm 2023. Trong đó, thị trường bảo hiểm nhân thọ tăng trưởng 2,9% chủ yếu đến từ 2 khu vực Tây Âu và Châu Á – Thái Bình Dương; thị trường bảo hiểm phi nhân thọ tăng trưởng 3,3%, chủ yếu đến từ các nước Châu Á mới nổi (không bao gồm Trung Quốc). Năm 2024 ước tính tổn thất tăng 17% so với năm ngoái, lên đến 135 tỷ USD do ảnh hưởng của các cơn bão ở khu vực Helene, Milton ở Mỹ và lũ lụt ở châu Âu. Đây cũng là năm thứ năm liên tiếp tổn thất vượt mức 100 tỷ USD.

##### **II. Thị trường bảo hiểm Việt Nam**

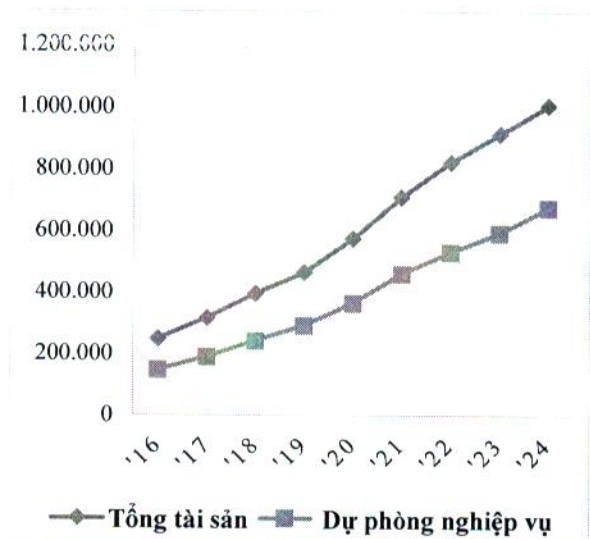
###### **2.1. Tổng quan về thị trường bảo hiểm Việt Nam năm 2024**

Thị trường bảo hiểm Việt Nam đã có những bước phát triển mạnh cả quy mô, số lượng doanh nghiệp và năng lực tài chính, tiếp tục là kênh huy động vốn quan trọng của nền kinh tế. Theo số liệu của Hiệp hội bảo hiểm (IAV), tổng doanh thu phí bảo hiểm năm 2024 ước đạt 227,5 nghìn tỷ đồng, giảm 0,25% so với năm 2023. Trong đó, doanh thu phí bảo hiểm phi nhân thọ đạt 79.407 tỷ đồng, tăng 11,8%. Tổng tài sản và dự phòng nghiệp vụ ngày càng tăng, cho thấy năng lực tài chính của các doanh nghiệp bảo hiểm (DNBH) dần được nâng cao.

<sup>1</sup> Swiss Re: "Sigma 3/24 – Bảo hiểm thế giới"



**Hình 1: Vốn đầu tư vào nền kinh tế 2016 – 2024 (tỷ đồng)**



**Hình 2: Tổng tài sản và dự phòng nghiệp vụ 2016 – 2024 (tỷ đồng)**

*Nguồn: Hiệp hội bảo hiểm Việt Nam (IAV)*

Tính đến hết năm 2024, thị trường bảo hiểm Việt Nam có 86 doanh nghiệp kinh doanh bảo hiểm (33 DNBH phi nhân thọ, 19 DNBH nhân thọ, 02 doanh nghiệp tái bảo hiểm và 32 doanh nghiệp môi giới bảo hiểm). Bên cạnh đó, một số Nghị định, Thông tư có hiệu lực trong năm 2024 góp phần làm minh bạch, lành mạnh hóa thị trường và đảm bảo thị trường bảo hiểm ngày càng phát triển ổn định, bền vững.

Năm 2024, bão Yagi đã gây ra thiệt hại nặng nề đối với nền kinh tế Việt Nam, trong đó, bảo hiểm là một trong những ngành chịu tổn thất nặng nề nhất, đặc biệt thị trường bảo hiểm phi nhân thọ. Tính đến ngày 06/12/2024, các DNBH đã ghi nhận khoảng 14.700 vụ tổn thất về bảo hiểm tài sản, xe cơ giới, bảo hiểm sức khỏe... với tổng thiệt hại ước tính lên đến 10.620 tỷ đồng.

## 2.2. Hoạt động đầu tư của các doanh nghiệp bảo hiểm

Hoạt động đầu tư của các DNBH Việt Nam hiện chủ yếu tập trung vào 3 kênh đầu tư chính: (i) Tiền gửi tại các Tổ chức tín dụng; (ii) Cổ phiếu; (iii) Góp vốn vào các doanh nghiệp khác. Từ quý II/2024, tình hình kinh tế đã có những chuyển biến tích cực, nhiều ngân hàng đã bắt đầu tăng lãi suất huy động với mức phổ biến khoảng 0,5% – 1% cho các kỳ hạn. Mặt khác, lợi nhuận của các DNBH chủ yếu đến từ tiền gửi (danh mục đầu tư chiếm tỷ trọng lớn nhất khoảng 70% – 80%), do đó, với việc điều chỉnh lãi suất huy động làm gia tăng lợi nhuận của các DNBH. Tỷ suất sinh lời của các DNBH TOP 10: (i) Tỷ suất sinh lời tiền gửi trung bình đạt 5%; (ii) Tỷ suất sinh lời trái phiếu từ 6,5% – 7,5%; (iii) Tỷ suất sinh lời đầu tư ngắn hạn khoảng 10%.

## 2.3. Doanh thu thị trường bảo hiểm phi nhân thọ năm 2024

Năm 2024, thị trường bảo hiểm phi nhân thọ (BH PNT) vẫn tiếp tục duy trì tốc độ tăng trưởng ổn định và cao hơn tốc độ tăng trưởng GDP. Theo số liệu IAV, doanh thu phí bảo hiểm gốc của thị trường BH PNT đạt 79.407 tỷ đồng, tăng trưởng 11,8% so với năm 2024.

**Bảng 1: Doanh thu thị trường theo nghiệp vụ (tỷ đồng, %)**

TT	Nghiệp vụ	Năm 2024		Năm 2023		Tăng trưởng
		Doanh thu	Tỷ trọng	Doanh thu	Tỷ trọng	
1	BH Con người	28.778	36,2%	3.737	33,4%	21,2%
2	BH Xe cơ giới	18.752	23,6%	17.805	25,1%	5,3%
3	BH Tài sản kỹ thuật	25.301	31,9%	23.700	33,4%	6,8%
4	BH Hàng hải	6.576	8,3%	5.797	8,2%	13,4%
<b>Tổng cộng</b>		<b>79.407</b>	<b>100,0%</b>	<b>71.038</b>	<b>100,0%</b>	<b>▲ 11,8%</b>

Nguồn: Hiệp hội bảo hiểm Việt Nam (IAV)

Nghiệp vụ Con người tăng trưởng khá ấn tượng, tăng trưởng 21,2%, do (i) thay đổi luật kinh doanh bảo hiểm, những đơn bảo hiểm dài hạn của nghiệp vụ bảo hiểm Con người được tách ra và chuyển từ năm 2023 sang năm 2024; (ii) nhu cầu bảo hiểm sức khỏe của người dân ngày càng cao; (iii) sau những lùm xùm từ các DNBH Nhân thọ, nhiều khách hàng/đối tác đã chuyển sang thị trường bảo hiểm Phi nhân thọ.

Nghiệp vụ Xe cơ giới tăng trưởng 5,3% chủ yếu đến từ doanh thu của Taxi Xanh SM cùng với việc Chính phủ ban hành Nghị định số 109/2024/NĐ-CP về việc giảm 50% lệ phí trước bạ đối với ô tô sản xuất, lắp ráp trong nước từ ngày 01/09/2024 đến ngày 30/11/2024 đã tác động đến tích cực đến tăng trưởng doanh thu của nghiệp vụ Xe cơ giới.

#### 2.4. Bồi thường của thị trường bảo hiểm phi nhân thọ năm 2024

**Bảng 2: Bồi thường thị trường theo nghiệp vụ (tỷ đồng, %)**

TT	Nghiệp vụ	Năm 2024			Năm 2023		
		Doanh thu	Bồi thường	Tỷ lệ BT	Doanh thu	Bồi thường	Tỷ lệ BT
1	BH Con người	28.778	8.577	29,8%	23.737	8.236	34,7%
2	BH Xe cơ giới	18.752	8.630	46,0%	17.805	9.369	52,6%
3	BH Tài sản kỹ thuật	25.301	4.705	18,6%	23.700	4.355	18,4%
4	BH Hàng hải	6.576	1.913	29,1%	5.797	1.999	34,5%
<b>Tổng cộng</b>		<b>79.407</b>	<b>23.825</b>	<b>30,0%</b>	<b>71.038</b>	<b>23.959</b>	<b>33,7%</b>

Nguồn: Hiệp hội bảo hiểm Việt Nam (IAV)

Ghi chú: Tỷ lệ bồi thường theo số của IAV không bao gồm dự phòng bồi thường, vì vậy dự phòng bồi thường của bão Yagi sẽ được phản ánh trong năm 2025 và những năm tiếp theo.

Theo số liệu của IAV, tỷ lệ bồi thường bảo hiểm gốc của nghiệp vụ bảo hiểm Xe cơ giới giảm 6,6%, nghiệp vụ bảo hiểm Con người giảm 4,9% so với năm 2023. Tỷ lệ bồi thường của các nghiệp vụ bán lẻ giảm mạnh, dấu hiệu cho thấy nhiều DNBH đã

tăng cường các biện pháp quản trị rủi ro, kiểm soát hoạt động bồi thường và dần chuyển dịch mục tiêu kinh doanh từ quy mô sang hiệu quả.

## 2.5. Thị phần và tốc độ tăng trưởng của các DNBH

**Bảng 3: Doanh thu và thị phần TOP 10 DNBH (tỷ đồng, %)**

Xếp hạng		DNBH	Doanh thu phí bảo hiểm gốc			
Năm 24	So với năm 23		Năm 2024	Năm 2023	%Ttr	Thị phần
1	(-)	PVI	13.326	11.002	21,1%	16,8%
2	(-)	Bảo Việt	10.457	10.147	3,1%	13,2%
3	(-)	Bảo Minh	5.961	5.560	7,2%	7,5%
4	▲1	MIC	5.017	4.678	7,2%	6,3%
5	▲1	BIC	4.880	4.558	7,1%	6,1%
6	▲1	Pjico	4.397	4.023	9,3%	5,5%
7	▲1	VBI	4.160	3.553	17,1%	5,2%
8	▼4	PTI	4.010	5.077	-21,0%	5,0%
<b>9</b>	<b>(-)</b>	<b>BSH</b>	<b>3.131</b>	<b>2.985</b>	<b>4,9%</b>	<b>3,9%</b>
10	(-)	VNI	2.895	2.547	13,7%	3,6%
<b>Thị trường</b>			<b>79.407</b>	<b>71.038</b>	<b>11,8%</b>	<b>100,0%</b>

*Nguồn: Hiệp hội bảo hiểm Việt Nam (IAV)*

Từ năm 2022 đến nay, PVI và Bảo Việt giữ vững vị trí số 1 và số 2 với thị phần lần lượt là 16,8% và 13,2% (số liệu năm 2024), và với khoảng cách doanh thu quá lớn so với các DNBH còn lại, PVI và Bảo Việt được dự báo sẽ tiếp tục duy trì vị trí số 1 và số 2 trong nhiều năm tiếp theo.

Các DNBH từ vị trí thứ 3 đến thứ 8, sự cạnh tranh gay gắt giữa các DNBH có lịch sử lâu đời (Bảo Minh, Pjico) với các DNBH mới nổi nhưng được sự hậu thuẫn mạnh mẽ từ ngân hàng mẹ (BIC, MIC và VBI). Riêng PTI năm 2024 bị tụt 4 bậc (từ vị trí thứ 4 năm 2023 xuống vị trí thứ 8) với doanh thu giảm 21,0% và giảm ở tất cả các nghiệp vụ do thay đổi chiến lược kinh doanh.

BSH và VNI duy trì vị trí thứ 9 và thứ 10 thị trường, cụ thể, trong năm 2024 BSH đã dần chuyển mục tiêu kinh doanh từ quy mô sang hiệu quả bằng việc hạn chế triển khai và điều chỉnh phí đối với những sản phẩm không hiệu quả. VNI cũng đạt mức doanh thu ấn tượng với tốc độ tăng trưởng 13,7%, nhờ (i) mở rộng kênh bán mới đặc biệt là Hàn Quốc và Môi giới; (ii) phát triển thêm sản phẩm/tăng doanh thu đối với ngân hàng liên kết, đồng thời vươn lên dẫn đầu thị trường đối với nghiệp vụ Xe cơ giới (năm 2023 xếp thứ 5). Tuy nhiên, thị phần của BSH và VNI đang bị cạnh tranh gay gắt bởi những DNBH như Opes, ABIC, GIC (đặc biệt Opes và ABIC được sự hậu thuẫn rất lớn từ ngân hàng mẹ là VPBank và Agribank).

## PHẦN II: HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA BSH NĂM 2024

### III. Kết quả hoạt động kinh doanh năm 2024

#### 1.1. Kết quả thực hiện các chỉ tiêu KHKD 2024

TT	Chỉ tiêu	KH 2024	Năm 2024	Năm 2023	%Ttr	%KH
1	<b>Tổng doanh thu bảo hiểm</b>	<b>3.165.000</b>	<b>3.248.496</b>	<b>3.061.669</b>	<b>6,1%</b>	<b>102,6%</b>
1.1	Doanh thu bảo hiểm gốc	3.075.000	3.130.981	2.985.146	4,9%	101,8%
1.2	Doanh thu nhận tái bảo hiểm	90.000	117.515	76.522	53,6%	130,6%
2	<b>Lợi nhuận trước thuế</b>	<b>10.500</b>	<b>11.016</b>	<b>8.022</b>	<b>37,3%</b>	<b>104,9%</b>
3	<b>Xếp hạng thị phần</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>		

- Doanh thu bảo hiểm gốc đạt 3.131 tỷ đồng, tăng trưởng 4,9% và hoàn thành 101,8% kế hoạch;
- Doanh thu nhận tái đạt 117,5 tỷ đồng, tăng 53,6% và hoàn thành 130,6% kế hoạch;
- Lợi nhuận trước thuế đạt 11 tỷ đồng, tăng trưởng 37,3% và hoàn thành 104,9% kế hoạch năm.

#### 1.2. Kết quả thực hiện doanh thu theo nghiệp vụ

TT	Nghiệp vụ	KH 2024	Năm 2024	Năm 2023	%Ttr	%HTKH
1	BH Con người	625.000	800.116	654.986	22,2%	128,0%
2	BH Xe cơ giới	1.756.000	1.712.032	1.775.625	-3,6%	97,5%
3	BH Tài sản kỹ thuật	560.000	501.344	440.693	13,8%	89,5%
4	BH Hàng hải	134.000	117.488	113.842	3,2%	87,7%
	<b>Tổng cộng</b>	<b>3.075.000</b>	<b>3.130.981</b>	<b>2.985.146</b>	<b>4,9%</b>	<b>101,8%</b>

- BH Con người: tốc độ tăng trưởng ấn tượng 22,2% và hoàn thành 128,0% kế hoạch năm;
- BH Xe cơ giới: giảm 3,6% và hoàn thành 97,5% do việc tăng tỷ lệ phí và cắt giảm một số sản phẩm chi phí cao (tai nạn người ngồi trên xe);
- BH TSKT: tăng trưởng 13,8% và hoàn thành 89,5% kế hoạch;
- BH Hàng hải: tăng trưởng 3,2% và hoàn thành 87,7%.

#### 1.3. Kết quả thực hiện doanh thu theo kênh khai thác

- Kênh Banca tăng trưởng mạnh 35,7% so với năm 2023, chủ yếu đến từ nhóm sản phẩm chăm sóc sức khỏe;
- Kênh Showroom & Garages tăng trưởng 18,6%, nhờ: (i) chính sách giảm 50% thuế trước bạ, giúp lượng ra bán xe nhiều hơn; (ii) các chương trình động lực thúc

đẩy doanh thu đối với nghiệp vụ Xe cơ giới của BSH đã phát huy hiệu quả tích cực; (iii) chính sách điều hành linh hoạt theo điểm bán/kênh bán/khách hàng;

- Kênh Đăng kiểm giảm 20,4% do cạnh tranh cơ chế cao từ các Bảo khác như Tasco, MIC, Xuân Thành....

#### 1.4. Kết quả hoạt động đầu tư

TT	Chỉ tiêu	KH 2024			Thực hiện 2024		
		Số tiền đầu tư	Lợi nhuận	Tỷ suất lợi nhuận	Số tiền đầu tư	Lợi nhuận	Tỷ suất lợi nhuận
1	Lãi đầu tư chứng khoán	300	28	9,3%	82,6	26,5	32,1%
2	Lãi tiền gửi	2.700	164	6,1%	2.671,4	180,2	6,7%
3	Đầu tư dài hạn		(6)		98,8	6,7	6,8%
4	Chênh lệch tỷ giá					10,9	
<b>TỔNG CỘNG</b>		<b>3.000</b>	<b>186</b>	<b>6,2%</b>	<b>2.852,9</b>	<b>224,3</b>	<b>7,9%</b>

- Lợi nhuận hoạt động đầu tư đạt 224,3 tỷ đồng, hoàn thành 120,6% kế hoạch năm, trong đó lợi nhuận từ đầu tư chứng khoán là 26,5 tỷ đồng, lợi nhuận đầu tư tiền gửi là 180,2 tỷ đồng.

#### IV. Đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh

##### 2.1. Thành tựu

###### 2.3.1. Tài chính

- Doanh thu bảo hiểm gốc đạt 3.131 tỷ đồng, hoàn thành 101,8% kế hoạch năm;
- Lợi nhuận hoạt động đầu tư đạt 224,3 tỷ đồng, hoàn thành 120,6% kế hoạch năm;
- Lợi nhuận trước thuế đạt 11 tỷ đồng, hoàn thành 104,9% kế hoạch năm.

###### 2.3.2. Kênh phân phối

- Doanh thu qua kênh Banca đạt trên 500 tỷ đồng, hoàn thành 130% kế hoạch;
- Doanh thu qua kênh Đấu thầu & Dự án đạt 90 tỷ đồng, hoàn thành 105% kế hoạch;
- Doanh thu qua kênh Môi giới đạt trên 80 tỷ đồng, tăng trưởng 37%, hoàn thành 108% kế hoạch.

###### 2.3.3. Quản trị nghiệp vụ và chính sách điều hành kinh doanh

- Giữ được thị phần bảo hiểm xe cơ giới (thị phần xe cơ giới thứ 4 thị trường);
- Tiến độ giải quyết tổn thất phát sinh do bão Yagi vượt trội so với thị trường (tính theo số lượng hồ sơ bồi thường): 34% so với 20% của thị trường;
- Điều hành chính sách kinh doanh linh hoạt theo khách hàng, kênh bán, điểm bán: > 95% các chính sách kinh doanh đều được đánh giá/tính toán hiệu quả khi tính toán cơ chế kinh doanh;
- Xây dựng KPIs đối với ĐVTV theo hướng cân bằng giữa quy mô và hiệu quả.

###### 2.3.4. Nhân sự

- Năng suất lao động bình quân tăng (tăng 7% so với năm 2023);

- Thay đổi chính sách thưởng với cán bộ nhân viên toàn hệ thống theo hướng tới con người.

#### 2.3.5. *Chất lượng dịch vụ*

- Triển khai hệ thống giám định bồi thường tập trung và tổng đài Callcenter;
- Triển khai hệ thống giám định viên online.

### **2.2. Những tồn tại, hạn chế**

#### 2.2.1. *Tài chính*: Thị phần giảm 0,3%;

#### 2.2.2. *Kênh phân phối*

- Số lượng các ngân hàng ký kết hợp tác với BSH thấp (06 ngân hàng);
- Doanh thu nhóm nghiệp vụ TSKT-HH khai thác qua ngân hàng thấp: 5,8%;
- Số lượng đơn vị khai thác qua kênh môi giới ít: 08/52 đơn vị;
- Kênh khai thác không đa dạng, chủ yếu khai thác qua kênh bán lẻ trực tiếp (44,1% doanh thu).

#### 2.2.3. *Nghiệp vụ*

- Chưa quy hoạch quản lý tập trung hệ thống Gara liên kết;
- Chưa có định hướng khai thác/cơ cấu nghiệp vụ theo từng đơn vị/từng vùng;
- Chất lượng giám định viên chưa đồng nhất;
- Chưa có hệ thống quản trị hoạt động tái bảo hiểm.

#### 2.2.4. *Nhân sự*

- Chưa quy hoạch và đào tạo đội ngũ nhân sự kế cận;
- Chưa có bộ KPIs đánh giá nhân sự;
- Hệ thống thang bảng lương bất cập;
- Công tác đào tạo nhân sự chưa được chú trọng.

#### 2.2.5. *Công nghệ thông tin*

- Kết nối với các đối tác chậm;
- Chưa có nền tảng ứng dụng cung cấp đến khách hàng cuối cùng;
- Mặc dù có công cụ bán hàng, nhưng doanh thu qua công cụ bán hàng chỉ chiếm 0,4% doanh thu.

#### 2.2.6. *Công tác quản trị, vận hành*

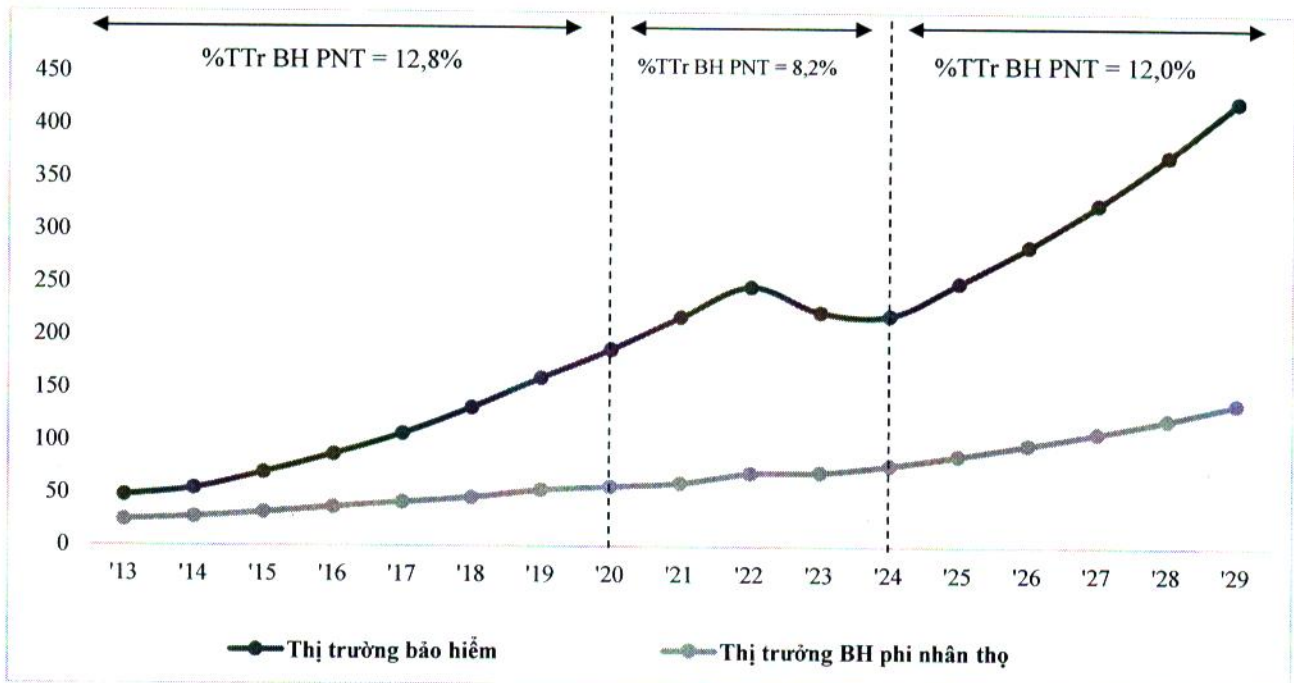
- Chất lượng dịch vụ không đồng đều, chưa có sự kiểm soát quyết liệt từ Tổng Công ty xuống tới đơn vị;
- Quy trình làm việc và sự tương tác giữa các bộ phận không rõ ràng;
- Cơ sở dữ liệu thiếu thông tin, khó khăn trong việc phân tích dữ liệu, chăm sóc và tái tục.

## **PHẦN III: ĐỊNH HƯỚNG KINH DOANH NĂM 2025**

### **I. Thị trường bảo hiểm Việt Nam năm 2025**

## 1.1. Dự báo thị trường bảo hiểm Việt Nam

Thị trường bảo hiểm phi nhân thọ của Việt Nam ghi nhận mức tăng trưởng khoảng 10% trong 5 năm qua và với sự phát triển kinh tế tiếp tục được kỳ vọng trong tương lai (dự kiến sẽ lọt vào TOP 20 thế giới về quy mô kinh tế vào năm 2040 – theo báo cáo CEBR của Anh), nhu cầu đối với bảo hiểm ngày càng cao. Do đó, thị trường bảo hiểm dự kiến sẽ duy trì tốc độ tăng trưởng cao trong tương lai.



Hình 9: Dự báo thị trường bảo hiểm Việt Nam

## 1.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến thị trường bảo hiểm Việt Nam

### 1.2.1. Kinh tế

Tình hình kinh tế Việt Nam được dự báo vẫn duy trì ổn định, vững chắc và tạo điều kiện thuận lợi cho các DNBH. Nhiều tổ chức quốc tế đánh giá cao kết quả và triển vọng kinh tế Việt Nam với động lực chính đến từ đầu tư công, FDI và hoạt động xuất nhập khẩu, trong đó, Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB) dự báo GDP của Việt Nam tăng trưởng 6,6% năm 2025; Ngân hàng Thế giới (WB) dự báo năm 2025 GDP Việt Nam đạt 6,8%; Quỹ Tiền tệ Quốc tế (IMF) dự báo năm 2025 Việt Nam nằm trong TOP 20 nền kinh tế tăng trưởng mạnh nhất năm 2025 và cao hơn các nước trong khu vực: Trung Quốc, Indonesia, Thái Lan và Malaysia.

Hoạt động đầu tư của các DNBH cũng được cải thiện, nhờ: (i) Mặt bằng lãi suất huy động dự báo tăng nhẹ, từ 6,0% – 6,5% (ii) Thị trường chứng khoán phát triển về cả quy mô và chất lượng, chỉ số VN-Index quanh mức 1.180 – 1.350 điểm.

### 1.2.2. Pháp lý

Nghị định 168/2024/NĐ-CP có hiệu lực từ ngày 01/01/2025 về quy định tăng mức phạt đối với những trường hợp không có giấy chứng nhận bảo hiểm TNDS Xe máy, điều này sẽ làm doanh thu nghiệp vụ bảo hiểm Xe máy tăng lên đáng kể.

Quy định của Luật về giới hạn chi phí đối với nghiệp vụ bảo hiểm Con người và Xe cơ giới, cho thấy thị trường bảo hiểm sẽ dần dịch chuyển từ cạnh tranh phi kỹ thuật (phí và cơ chế) sang cạnh tranh bằng chất lượng dịch vụ.

Luật thuế GTGT mới sẽ giảm thuế thu nhập đại lý cá nhân cùng với việc kiểm soát chặt chẽ hóa đơn đầu vào, dẫn đến các DNBH sẽ chuyển dịch cơ cấu chi phí từ chi phí tiếp khách sang chi phí đại lý/lương.

### 1.2.3. Công nghệ

Hiện nay, các DNBH đã và đang tích cực đầu tư mạnh mẽ vào công nghệ để nâng cao hiệu quả kinh doanh thông qua: (i) ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI), tự động hóa; (ii) hệ thống phân tích dữ liệu đa kênh; (iii) chuyển đổi số; (iv) Insurtech.

### 1.2.4. Xã hội

Hành vi mua sản phẩm, dịch vụ của khách hàng đã thay đổi mạnh mẽ trong những năm qua với sự gia tăng các giao dịch trực tuyến.

Nhận thức và nhu cầu của người dân về bảo hiểm ngày càng tăng, đặc biệt đối với sản phẩm bảo hiểm chăm sóc sức khỏe.

## II. Định hướng kinh doanh 2025

### 2.1. Định hướng kinh doanh năm 2025

- Tận dụng hệ sinh thái T&T thông qua việc tái cấu trúc mô hình kinh doanh giữa BSH và T&T nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động khai thác, bên cạnh đó mở rộng khai thác với các đối tác chiến lược, các khách hàng doanh nghiệp có quan hệ với T&T;
- Xây dựng chiến lược đồng bảo hiểm với các DNBH trên thị trường, từng bước nâng cao tỷ trọng đồng bảo hiểm và gia tăng doanh thu qua các năm;
- Tập trung khai thác khách hàng Hàn Quốc: (i) Đồng bảo hiểm với các công ty lớn như LG, Sam Sung; (ii) Kinh doanh trực tiếp; (iii) Mô hình đại lý Inhouse; (iv) Mở rộng các dịch vụ khai thác đối với các công ty Trung Quốc;
- Đẩy mạnh khai thác qua môi giới: phân tích và xây dựng chiến lược hợp tác với từng công ty môi giới, thu hút nhân sự chuyên trách mảng môi giới tại khu vực Hà Nội và HCM. Thành lập bộ phận chuyên trách đối với bảo hiểm doanh nghiệp (EB) và mở rộng khai thác bảo hiểm TSKT thông qua các công ty môi giới;
- Cải thiện hoạt động tái bảo hiểm của BSH: nâng mức giữ lại và mở rộng năng lực bảo hiểm (capacity);
- Phát triển hệ thống kênh phân phối: (i) Phát triển và tăng cường mạng lưới đại lý (GA), tận dụng đại lý của bảo hiểm nhân thọ để bán chéo sản phẩm; (ii) Mở rộng khai thác các kênh online như Lazada, Shoppe, Facebook, Zalo, Finance... và các kênh Telesale, Website.

## 2.2. Các chỉ tiêu kế hoạch

TT	Chỉ tiêu	KH 2025	TH 2024
1	<b>Phí bảo hiểm giữ lại</b>	<b>1.914.829</b>	<b>2.554.160</b>
1.1	Doanh thu bảo hiểm gốc	1.745.100	3.130.981
1.2	Doanh thu phí nhận tái	449.350	117.515
1.3	Phí nhượng tái bảo hiểm	279.621	694.335
2	<b>Lợi nhuận trước thuế</b>	<b>16.333</b>	<b>11.016</b>
3	<b>Lợi nhuận sau thuế</b>	<b>13.066</b>	<b>8.920</b>

**Ghi chú:** BSH thay đổi chiến lược kinh doanh theo hướng trở thành doanh nghiệp bảo hiểm quy mô vừa và nhỏ, tập trung vào lợi nhuận.

## 2.3. Các giải pháp trọng tâm

### 2.3.1. Tổ chức nhân sự

- Xây dựng mô hình tổ chức của BSH theo hướng tinh gọn, phù hợp với quy mô và định hướng chiến lược trong thời gian tới;
- Xây dựng chức năng nhiệm vụ các bộ phận theo mô hình tổ chức mới;
- Xây dựng và số hóa các quy trình theo mô hình tổ chức mới;
- Rà soát, sắp xếp, tuyển dụng nhân sự phù hợp với mô hình và định hướng chiến lược của BSH;
- Xây dựng KPIs đối với từng bộ phận/cá nhân.

### 2.3.2. Bồi thường và chất lượng dịch vụ

- Hoàn thiện trung tâm Call center, đảm bảo số lượng nhân sự phục vụ, tỷ lệ misscall dưới 10%;
- Trả lương, quản lý hệ thống giám định viên, xây dựng KPIs và kiểm soát các chỉ số: hiện trường, tỷ lệ hồ sơ tồn, kiểm soát giá bình quân...;
- Tổ chức bồi thường tập trung đối với nghiệp vụ TSKT-HH và BH Con người nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ.

### 2.3.3. Nghiệp vụ

- Tổ chức số hóa hệ thống quy trình khai thác nghiệp vụ;
- Đa dạng hệ thống sản phẩm bảo hiểm TSKT-HH, BH Con người, các chuẩn mực nghiệp vụ theo kênh bán và thị trường mục tiêu;
- Đẩy mạnh khai thác nghiệp vụ TSKT-HH qua một số kênh: Bancas, Môi giới;
- Tổ chức cấp đơn, bồi thường tập trung đối với nghiệp vụ TSKT-HH;
- Nâng mức giữ lại của BSH, mở rộng Capacity đối với hoạt động tái bảo hiểm.

### 2.3.4. Kinh doanh

- Tổ chức xây dựng mô hình kinh doanh khách hàng doanh nghiệp hướng tới tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ;

- Tổ chức phát triển và đào tạo đội ngũ kinh doanh theo định hướng mới;
- Thâm canh, mở rộng các tệp khách hàng và hệ sinh thái của Tập đoàn T&T.

#### 2.3.5. Công nghệ thông tin

- Đảm bảo việc kết nối với đối tác thời gian dưới 10 ngày/đối tác;
- Xây dựng hệ thống bán hàng, giấy chứng nhận và hợp đồng điện tử;
- Xây dựng hệ thống quản trị Tái bảo hiểm thông qua số hóa các báo cáo quản trị Tái bảo hiểm, nghiên cứu và xây dựng core Tái bảo hiểm mới. *Zm*

#### Nơi nhận:

- Như đề gửi;
- Trưởng BKS, Ban TGD;
- Lưu KH, VT.

**TỔNG GIÁM ĐỐC**



**Đoàn Kiên**