

**TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BẢO MINH**



**CHIẾN LƯỢC KINH DOANH**  
*Giai đoạn 2011 – 2015*

*TP. Hồ Chí Minh – Tháng 09/2010*

## **I. MỞ ĐẦU**

Lịch sử hình thành và phát triển của Bảo Minh gắn liền với lịch sử xây dựng và phát triển của thị trường BH VN. Sự ra đời của Bảo Minh đánh dấu bước mốc quan trọng của sự hình thành thị trường BH. Thực hiện định hướng chiến lược phát triển ngành BHVN của Nhà nước Chính Phủ, năm 1994 Bộ tài chính đã thành lập Bảo Minh trên cơ sở tách ra từ chi nhánh lớn nhất của Tổng công ty bảo hiểm Việt Nam (Bảo Việt), kể từ đó thị trường bảo hiểm Việt Nam phát triển theo cơ chế thị trường định hướng XHCN trong đó Bảo Minh đã có sự là một trong những doanh nghiệp phát triển vượt bậc.

Với xu hướng hội nhập, đổi mới cùng với sự phát triển của nền kinh tế Việt Nam, năm 2004 Bảo Minh là doanh nghiệp BH đầu tiên được Chính Phủ đánh giá hoạt động có hiệu quả và vinh dự được lựa chọn để thực hiện thí điểm cổ phần hóa trong lĩnh vực Kinh doanh Bảo hiểm. Sau khi cổ phần hóa thành công, Tổng công ty cổ phần Bảo Minh (Bảo Minh) đã không ngừng đổi mới và phát triển một cách nhanh chóng trong giai đoạn năm 2005-2010. Năm 2006 Bảo Minh đã niêm yết cổ phiếu trên Sở Giao dịch chứng khoán Tp.Hà Nội và năm 2008 chuyển vào niêm yết tại Sở Giao dịch chứng khoán Tp.Hồ Chí Minh.

Với sự phát triển không ngừng của nền kinh tế và thị trường bảo hiểm hiện nay và tương lai sẽ mang lại nhiều những thời cơ và thách thức mới đòi hỏi Bảo Minh cần có những thay đổi toàn diện, cho hoàn thiện, có những bước đi cần thiết thích ứng với tình hình mới để không ngừng phát triển bền vững hơn nữa.

Để đạt mục tiêu trên, HĐQT, BĐH và toàn thể CBNV Bảo Minh đã xây dựng Kế hoạch chiến lược hoạt động kinh doanh của Bảo Minh giai đoạn 2010-2015 là kim chỉ nam cho hoạt động của Bảo Minh thời gian tới.

## **II. MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA NGÀNH BẢO HIỂM VIỆT NAM.**

### **1. Môi trường kinh doanh và thị trường ngành bảo hiểm Việt Nam trong thời gian qua.**

Thời gian qua, nền kinh tế thế giới trong đó có Việt Nam rơi vào suy thoái khá trầm trọng, đặc biệt là các năm 2006-2008, năm 2009-2010 đang trong giai đoạn phục hồi.

Do ảnh hưởng suy thoái, Nền kinh tế Việt nam phát triển chậm, nhiều ngành kinh tế rơi vào khó khăn: Vốn đầu tư nước ngoài giảm, đầu tư công giảm, XNK, vận tải biển đình trệ, thị trường tài chính bất ổn : Lạm phát, thiếu phát.. Đòi sống nhân dân gặp nhiều khó khăn, thêm vào đó là thiên tai, lũ lụt, tổn thất lớn liên tục xảy ra gây nhiều tổn thất và khó khăn cho nền kinh tế đời sống xã hội,...

Trong thời gian qua Để phù hợp với sự phát triển của nền kinh tế, Nhà nước đã có định hướng phát triển ngành bảo Hiểm với nhiều các chính sách cụ

thể làm cho Tốc độ phát triển và tăng trưởng của ngành bảo hiểm khá cao hàng năm, bình quân từ 2005->2009 phí bảo hiểm tăng trưởng 14,8%, riêng loại hình phi nhân thọ tăng trưởng là 23,3%. Tuy nhiên Quy mô thị trường bảo hiểm Việt Nam vẫn còn nhỏ, phí Bảo Hiểm/GDP còn khiêm tốn chỉ chiếm từ 1,62% năm 2005 lên 2,3% năm 2009.

Với chính sách mở cửa, nhiều công ty bảo hiểm với các hình thức sở hữu được thành lập làm cho sự cạnh tranh tăng cao. Tuy nhiên các hiện tượng cạnh tranh không lành mạnh xuất hiện nhiều làm xấu tình hình kinh doanh của thị trường như: Giảm phí phi kỹ thuật, tăng chi phí,... các hiện tượng trục lợi có dấu hiệu trở lên phổ biến dẫn tới hiệu quả HĐKDBH giảm đáng báo động với qui mô toàn thị trường.

Tính tới cuối năm 2009 thị trường bảo hiểm Việt nam có sự tham gia của rất nhiều công ty với nhiều hình thức sở hữu.

Loại hình		Năm	2005	2006	2007	2008	2009
Phi nhân thọ	Nhà nước		2	2	2	2	2
	Cổ phần		6	10	11	15	16
	Liên doanh		5	4	4	3	3
	100% nước ngoài		3	5	5	7	7
	<b>Tổng</b>		<b>16</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>28</b>
Nhân thọ	Nhà nước		1	1			
	Cổ phần		0		1	1	
	Liên doanh		1			1	
	100% nước ngoài		6	6	8	9	
	<b>Tổng</b>		<b>8</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
Tái BH	Nhà nước						
	Cổ phần		1	1	1	1	1
	Liên doanh						
	100% nước ngoài						
	<b>Tổng</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Môi giới BH	Nhà nước						
	Cổ phần		4	5	5	6	
	Liên doanh						
	100% nước ngoài		3	3	3	4	
	<b>Tổng</b>		<b>7</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Tổng cộng</b>			<b>32</b>	<b>37</b>	<b>40</b>	<b>49</b>	<b>50</b>

Đơn vị: Tỷ đồng

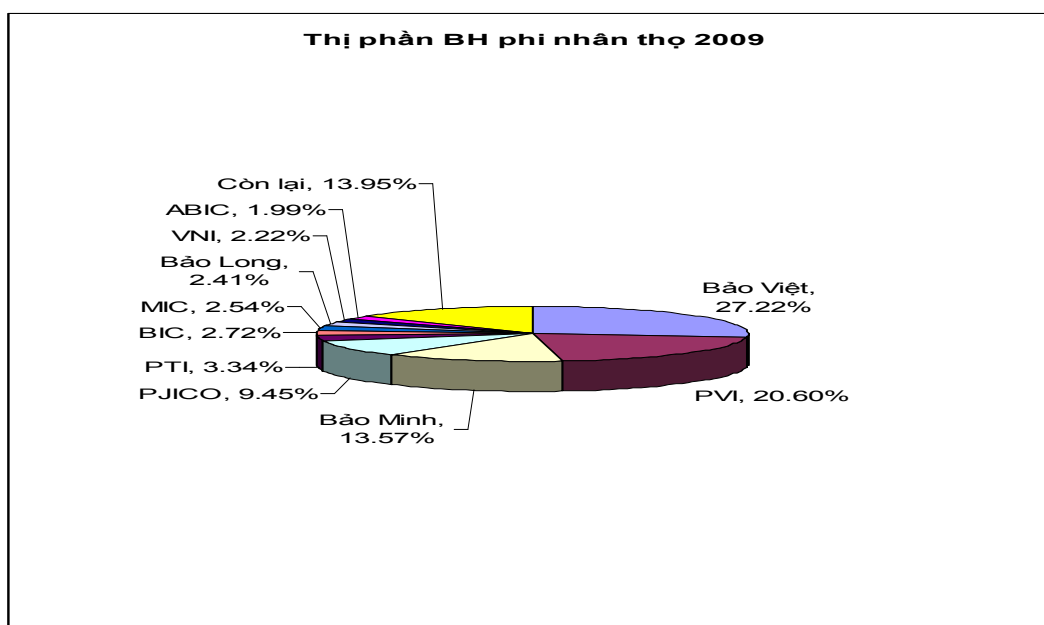
Chỉ tiêu	2006	2007	2008	2009	2010	T.trưởng BQ 2006-2010
1. Doanh thu phí bảo hiểm	14.898	17.647	21.253	25.265	28.296	15,83%
- Bảo hiểm phi nhân thọ	6.403	8.210	10.950	13.500	17.160	27,11%
2. Tỷ lệ phí bảo hiểm / GDP	1.42%	1.55%	1.75%	2.30%	2.47%	

Tuy phát triển nhanh trong các năm qua, thị trường bảo hiểm Việt Nam vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu ngày càng đa dạng của nền kinh tế, các số liệu thống kê cho thấy tổng doanh thu phí bảo hiểm tính trên GDP của Việt Nam ước tính năm 2010 mới chỉ là 2,47%, thấp hơn rất nhiều so với mức trung bình của thế giới (8%) và các nước trong khu vực (từ 4 đến 7%).

Hiện tại, tỷ trọng tiềm năng khai thác các dịch vụ bảo hiểm vẫn còn rất lớn. Một số loại hình bảo hiểm mới chỉ dừng ở mức cơ bản, chưa đáp ứng nhu cầu bảo hiểm của nhiều ngành kinh tế - xã hội và đời sống nhân dân, chưa có sự đa dạng và chưa mang lại nhiều giá trị cộng thêm cho khách hàng.

Riêng về thị trường bảo hiểm phi nhân thọ Việt Nam, tính đến cuối năm 2009 đã có 28 công ty đang hoạt động thuộc các hình thức sở hữu khác nhau. Dẫn đầu thị trường và nắm giữ khoảng 71% thị phần thuộc về 4 doanh nghiệp Bảo Việt, PVI, Bảo Minh, Pjico. Tỷ trọng thị phần còn lại do các doanh nghiệp cổ phần và các công ty có vốn đầu tư nước ngoài nắm giữ. Dưới đây là số liệu về thị phần và hoạt động của các công ty bảo hiểm phi nhân thọ tại Việt Nam ở thời điểm năm 2003.

Thị phần BH Phi nhân thọ năm 2009.



## 2. Môi trường kinh doanh và thị trường ngành bảo hiểm Việt Nam trong thời gian tới.

Trong thời gian tới, nền kinh tế Việt Nam sẽ không ngừng phát triển và hòa nhập với thế giới, ngành bảo hiểm Việt Nam sẽ có nhiều cơ hội hơn để phát triển và hội nhập. Việc dự đoán chính xác tiềm năng phát triển trong tương lai của nền kinh tế Việt Nam cũng như phát triển của ngành Bảo Hiểm cũng đồng nghĩa với việc thực hiện các chiến lược có tính khả thi để phát triển Bảo Minh một cách bền vững.

Dự kiến mục tiêu chiến lược trong 5 năm (2011-2015) tới của nền kinh tế Việt Nam như sau:

- Tốc độ tăng GDP: 7,5-8%/năm.
- Bình quân GDP trên đầu người tăng 1,7 lần đạt 2,100 USD vào năm 2015.
- Công nghiệp & Xây dựng chiếm 40-41% GDP.
- Nông nghiệp và dịch vụ chiếm 41-42% GDP.
- NSLĐ Bình quân tăng 1,5 lần so với 2010.
- Kim ngạch XNK tăng bình quân 12%/năm.
- Vốn đầu tư toàn xã hội Bình quân 5 năm đạt 40,5-41,5 GDP.
- Giải quyết việc làm thêm cho 8 triệu lao động.

*(Nguồn: Dự thảo báo cáo chính trị BCH trung ương)*

Bên cạnh đó Nhà nước cũng đã có những định hướng phát triển ngành Bảo Hiểm trong thời gian tới với những mục tiêu cụ, định hướng và biện pháp cụ thể:

### **Mục tiêu phát triển ngành Bảo hiểm trong các năm tới:**

- Tiếp tục phát triển thị trường bảo hiểm toàn diện, lành mạnh, an toàn, hiệu quả và bền vững.
- Các Doanh nghiệp Bảo hiểm có khả năng tài chính vững mạnh, năng lực kinh doanh, năng lực quản trị điều hành tốt, công nghệ quản lý hiện đại, đội ngũ cán bộ làm công tác trong ngành bảo hiểm có trình độ cao đáp ứng yêu cầu cạnh tranh và hội nhập.
- Doanh thu Phi nhân thọ tăng trưởng 18-20%
- Doanh thu Nhân Thọ tăng trưởng 10->12%
- Phí Bảo hiểm/GDP chiếm 3% vào năm 2015.

Dự kiến doanh thu phí bảo hiểm thời gian tới.

*Đơn vị tính: Tỷ đồng*

Chi tiêu	2011	2012	2013	2014	2015
Phi nhân thọ	20.248	23.893	28.193	33.268	39.256
Nhân thọ	13.726	15.236	16.912	18.772	20.837
<b>Tổng cộng</b>	<b>33.974</b>	<b>39.129</b>	<b>45.105</b>	<b>52.041</b>	<b>60.094</b>

### **Qui mô phát triển thị trường trong các năm tới.**

- Tăng thêm 10 Công ty Bảo hiểm phi nhân thọ
- Tăng thêm 09 Công ty Bảo hiểm nhân thọ
- Tăng thêm 02 Công ty Tái Bảo hiểm.
- Tăng thêm 14 Chi nhánh của các Công ty Bảo hiểm nước ngoài.
- Tăng thêm 05 Công ty môi giới bảo hiểm.

### **Định hướng cho các doanh nghiệp Bảo hiểm.**

- **Thứ nhất**, Các Doanh nghiệp tiếp tục nâng cao năng lực tài chính, nâng cao năng lực quản trị điều hành, nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới.
- **Thứ Hai**, Nâng cao Trình độ Công nghệ thông tin đáp ứng yêu cầu quản trị hoạt động kinh doanh và yêu cầu quản lý.
- **Thứ ba**, Đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp và sự phát triển của thị trường trong điều kiện hội nhập và hợp tác quốc tế.
- **Thứ tư**, Mở rộng địa bàn hoạt động, đa dạng hoá sản phẩm, quản lý tốt các kênh phân phối, nâng cao chất lượng khai thác dịch vụ, chú trọng công tác đánh giá rủi ro, xác định các nghiệp vụ và địa bàn trọng tâm, trọng điểm; nâng cao tỷ lệ phí giữ lại bảo đảm hiệu quả hoạt động tương xứng với sự phát triển của thị trường. Tăng cường sự hợp tác giữa các doanh nghiệp trên cơ sở cạnh tranh lành mạnh, cạnh tranh trên cơ sở chất lượng dịch vụ. Khuyến khích các DNBH trong nước mở rộng phạm vi hoạt động kinh doanh, kể cả ra nước ngoài, tham gia góp vốn vào các Doanh nghiệp bảo hiểm đang hoạt động thành công ở nước ngoài.

### **Giải pháp hướng dẫn cho các Doanh nghiệp bảo hiểm.**

- **Thứ nhất**, các doanh nghiệp tiếp tục nâng cao năng lực tài chính, rà soát lại toàn bộ chương trình tái bảo hiểm và các hợp đồng tái bảo hiểm cố định để thực hiện tính toán khả năng thanh toán, hiệu quả sử dụng vốn tối đa.
- **Thứ hai**, cải thiện chất lượng công tác quản trị điều hành thông qua việc rà soát, đánh giá lại công tác quản trị, điều hành của từng cán bộ lãnh đạo để từ đó đưa ra biện pháp xử lý phù hợp; nâng cao công tác tự quản thông qua xây dựng và tổ chức thực hiện các quy trình quản lý nghiệp vụ; kiểm tra, kiểm soát nội bộ nhằm phòng ngừa và hạn chế rủi ro trong hoạt động kinh doanh; tăng cường công tác đào tạo nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ bảo hiểm.
- **Thứ ba**, nâng cao trình độ công nghệ thông tin đáp ứng yêu cầu quản trị hoạt động kinh doanh và yêu cầu quản lý.
- **Thứ tư**, mở rộng địa bàn hoạt động, đa dạng hoá sản phẩm, quản lý tốt các kênh phân phối, nâng cao chất lượng khai thác dịch vụ, chú trọng công tác đánh giá rủi ro, xác định các nghiệp vụ và địa bàn trọng tâm, trọng điểm; nâng cao tỷ lệ phí giữ lại bảo đảm hiệu quả hoạt động tương xứng với sự phát triển của thị trường. Tăng cường sự hợp tác giữa các doanh nghiệp trên cơ sở cạnh tranh lành mạnh, cạnh tranh trên cơ sở chất lượng dịch vụ.
- **Thứ năm**, hoàn thiện quy trình đánh giá rủi ro, giải quyết quyền lợi bảo hiểm, nhằm phục vụ khách hàng tốt nhất trên cơ sở đánh giá chính xác rủi ro, khiếu nại đòi bồi thường.
- **Thứ sáu**, tiếp tục duy trì và nghiên cứu phát triển các kênh phân phối sản phẩm mới qua ngân hàng, bưu điện, e-commerce, telemarketing,... nhằm tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh; đồng thời tích cực sử dụng kênh môi giới nhằm nâng cao tính chuyên nghiệp trong hoạt động kinh doanh bảo hiểm.
- **Thứ bảy**, tăng cường hợp tác, chia sẻ thông tin giữa các DNBH trong công tác khai thác, giám định, bồi thường để nâng cao hiệu quả hoạt động, chống trục lợi bảo hiểm, hạn chế cạnh tranh không lành mạnh.

### III. TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA BẢO MINH TRONG 5 NĂM QUA

#### 1. Quá trình hình thành và phát triển của Bảo Minh.

Lịch sử hình thành và phát triển của Bảo Minh gắn liền với lịch sử xây dựng và phát triển của thị trường Bảo hiểm Việt Nam. Sự ra đời của Bảo Minh đánh dấu bước mốc quan trọng của sự hình thành thị trường Bảo hiểm. Thực hiện định hướng chiến lược phát triển ngành của Bảo hiểm Việt Nam Nhà nước, năm 1994 Bộ Tài Chính đã cho phép thành lập Bảo Minh để đa dạng hóa các doanh nghiệp tham gia hoạt động kinh doanh Bảo Hiểm. Sự ra đời của Bảo Minh đánh dấu bước mốc quan trọng của sự hình thành thị trường Bảo hiểm.

Bảo Minh là doanh nghiệp Bảo Hiểm đầu tiên được Chính Phủ đánh giá hoạt động có hiệu quả và được lựa chọn để thực hiện thí điểm cổ phần hóa trong ngành bảo

hiểm. Vì vậy Tổng Công ty cổ phần Bảo Minh được thành lập và chính thức đi vào hoạt động từ ngày 01/01/2004 trên cơ sở cổ phần hóa DNNN Công ty bảo hiểm TP.Hồ Chí Minh với số vốn thực góp ban đầu 434 tỷ đồng.

Năm 2007: Bảo Minh thực hiện thành công đợt phát hành tăng vốn lên 755 tỷ đồng, mời gọi cổ đông chiến lược nước ngoài. Tập đoàn AXA – tập đoàn bảo hiểm hàng đầu của Pháp và lớn thứ 3 thế giới trở thành đối tác chiến lược, cổ đông lớn của Bảo Minh với tỷ lệ góp vốn là 16,67%.

Năm 2006 cổ phiếu của Bảo Minh được niêm yết giao dịch trên thị trường chứng khoán Hà Nội. Năm 2008, Bảo Minh niêm yết cổ phiếu tại Sở Giao dịch chứng khoán Tp.HCM. Việc niêm yết này có ý nghĩa lớn không chỉ với Bảo Minh mà còn với các khách hàng, các nhà đầu tư trong và ngoài nước. Cổ phiếu Bảo Minh lên sàn chứng minh tình hình tài chính của Bảo Minh lành mạnh và minh bạch, mặt khác, thông qua thị trường chứng khoán, Bảo Minh có thể khuyến khích trưng thương hiệu và khẳng định năng lực kinh doanh của mình.

Qua 16 năm hoạt động (1994-2010), Bảo Minh đã đạt được những thành công nhất định trong từng giai đoạn xây dựng và phát triển của Bảo Minh nói riêng và của ngành Bảo hiểm Việt Nam nói chung. Bảo Minh, từ một chi nhánh của Bảo Việt, nay đã trở thành một Tổng Công ty bảo hiểm hàng đầu trên thị trường bảo hiểm Việt Nam. Công Ty Bảo Hiểm TP.Hồ Chí Minh Được thành lập ngày 28/11/1994 với số vốn ban đầu chỉ là 40 tỷ đồng và số lượng CBNV là 84 người, trải qua 16 năm xây dựng, phát triển và thành công đến nay, Bảo Minh đã có 59 công ty thành viên hoạt động trên toàn quốc và một Trung tâm đào tạo với số lượng CBNV lên đến trên 1.820 người và trên 4.000 đại lý; Tổng số vốn chủ sở hữu hiện tại là trên 2.200 tỷ đồng. Doanh thu phí Bảo ước tính năm 2010 là trên 2.060 tỷ đồng, chiếm 12,93% thị phần toàn ngành, tốc độ tăng trưởng trung bình trong 5 năm qua là 12% năm. Lợi nhuận trước thuế ước đạt trên 190 tỉ đồng.

Bảo Minh có chức năng hoạt động trong các lĩnh vực sau:

- Kinh doanh tất cả dịch vụ bảo hiểm, tái bảo hiểm phi nhân thọ trên phạm vi toàn lãnh thổ Việt Nam và quốc tế;
- Đề phòng, hạn chế rủi ro, tổn thất; Đại lý giám định tổn thất, xét giải quyết bồi thường, yêu cầu người thứ ba bồi hoàn;
- Quản lý và đầu tư vốn; và một số các hoạt động khác được pháp luật cho phép.

## **2. Kết quả kinh doanh chung**

Dự kiến kKết thúc năm 2010, Doanh thu của Bảo Minh trên 2.113 tỷ năm giữ 12,3% thị phần bảo hiểm phi nhân thọ đứng thứ 3 trên thị trường sau Bảo Việt, PVI. Điều này thể hiện nỗ lực nhất định của Bảo Minh trong việc phát triển thị trường trong những năm qua. Tuy nhiên, dù doanh thu trong các năm qua vẫn tăng, nhưng thị phần của Bảo Minh đã giảm dần hàng năm, bên cạnh đó tốc độ tăng trưởng của Bảo Minh hàng năm thấp hơn mức tăng trưởng của thị trường. Điều này đã tạo ra những thách thức cho Bảo Minh trong việc đổi mới kinh doanh trong mọi mặt để dành lại thị trường, đòi hỏi nỗ lực rất cao của Bảo Minh trong thời gian tới.



Lợi nhuận tăng hàng năm với mức tăng trưởng khá, tuy nhiên lợi nhuận hoàn toàn phụ thuộc vào Lợi nhuận từ hoạt động tài chính, Hoạt động chính là kinh doanh bảo hiểm không có lợi nhuận hoặc không đáng kể đặc biệt từ năm 2007 đến 2009 hoạt động KDBH lỗ tương đối cao, điều này tạo áp lực lớn cho Bảo Minh cần thiết phải thực hiện những chính sách cải tổ điều chỉnh các chính sách khai thác, sản phẩm, giám định, bồi thường và thực hiện các quản lý chặt chẽ chi tiêu để phân đầu có hiệu quả trong hoạt động chính, hoạt động kinh doanh bảo hiểm.

Các bảng số liệu dưới đây thể hiện thị phần, tăng trưởng, và tình hình kinh doanh của Bảo Minh qua các năm hoạt động gần đây.

### THỊ PHẦN CỦA BẢO MINH TRONG CÁC NĂM QUA

*ĐVT: tỉ đồng*

Chi tiêu	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tổng doanh thu TT	5.486	6.403	8.210	10.950	13.500	17.160
Doanh thu Bảo Minh	1.209	1.446	1.712	2.006	1.977	2.113
Thị phần (%)	22,04%	22,58%	20,85%	18,32%	14,64%	12,31%
Tăng trưởng TT	15,06%	16,72%	28,22%	33,37%	23,29%	27,11%
Tăng trưởng BM	12,26%	19,60%	18,40%	17,17%	-1,45%	6,88%

### TÓM TẮT KẾT QUẢ KINH DOANH TRONG CÁC NĂM QUA

*ĐVT: triệu đồng*

Chi tiêu	2005	2006	2007	2008	2009	Ước 2010
1. Thu phí bảo hiểm gốc	1.178.246	1.386.716	1.605.642	1.886.136	1.845.274	1.988.215
2. Thu phí nhận tái bảo hiểm	52.379	81.451	123.610	133.004	167.840	172.835
3. Các khoản giảm trừ	510.116	548.172	616.436	643.179	645.035	653.506
4. Tăng (giảm) dự phòng phí	125.728	27.594	97.106	64.462	67.036	47.182
5. Thu hoa hồng nhượng tái	48.983	55.994	71.282	68.986	78.048	79.797
6. Thu khác hoạt động KDBH	698	143	248	340	205	1.086
7. Doanh thu thuần HĐKDBH	644.462	948.538	1.087.239	1.380.825	1.379.296	1.541.245
8. Chi bồi thường bảo hiểm gốc	509.258	629.871	747.316	994.201	1.093.453	827.035
9. Chi bồi thường nhận tái	15.285	18.456	61.318	69.571	66.447	73.353
10. Các khoản giảm trừ	190.905	173.020	181.405	231.088	393.847	155.408
11. Bồi thường Trách nhiệm giữ lại	333.639	475.307	627.230	832.684	766.053	744.980
12. Chi bồi thường từ dự phòng dao động lớn	-	-	(80.331)	(60.396)	(38.000)	(40.000)
13. Tăng/giảm DP bồi thường	(70.891)	(9.137)	70.802	3.139	13.538	27.169
14. trích dự phòng dao động lớn	10.000	-	-	41.279	41.042	45.226
15. Chi khác hoạt động KDBH	106.757	168.483	229.476	247.583	219.426	241.634
16. Tổng chi trực tiếp HĐKDBH	379.505	634.653	847.176	1.064.290	1.002.060	1.019.009
17. Lợi nhuận gộp HĐKDBH	264.957	313.884	240.063	316.535	377.236	522.236
18. Chi phí bán hàng	-	-	-	-	-	-
19. Chi phí quản lý doanh nghiệp	263.200	310.626	335.706	369.623	413.140	505.486
20. Lợi nhuận thuần HĐKDBH	1.757	3.258	(95.643)	(53.089)	(35.903)	16.750
21. Doanh thu hoạt động tài chính	94.708	100.737	263.569	290.286	241.727	276.468
22. Chi hoạt động tài chính	10.996	3.477	6.551	83.820	34.715	99.762
23. Lợi nhuận hoạt động tài chính	83.712	97.260	257.018	206.465	207.012	176.706
24. Thu nhập hoạt động khác	173	397	1.419	2.176	1.857	1.178

25. Chi phí hoạt động khác	391	168	1.584	152	167	222
26. Lợi nhuận hoạt động khác	(218)	229	(165)	2.024	1.690	956
27. Tổng lợi nhuận trước thuế	85.251	100.748	161.210	155.401	172.799	194.412

<b>Một số chỉ số cơ bản</b>						
GWP	1.209.026	1.446.211	1.711.638	2.006.931	1.976.690	2.113.648
NWP	720.510	919.994	1.112.816	1.375.961	1.368.080	1.507.544
Earned Premium	595.479	892.543	1.015.958	1.311.839	1.301.248	1.461.448
Gross Claim	524.544	648.327	808.634	1.063.772	1.159.900	900.388
Net Claim	333.979	475.958	627.695	833.701	766.124	745.017
Net claimm+DPBT	263.088	466.821	698.498	836.841	779.662	772.186
Gross Comm	79.498	108.263	137.411	203.006	202.268	229.781
Net Comm	30.515	52.269	66.130	134.021	124.220	149.984
Chi phí trực tiếp khác	26.919	59.569	91.599	43.560	17.087	11.816
Chi quản lý	263.200	310.626	335.706	369.623	413.140	505.486
Bien Thanh toán tối thiểu	185.527	235.488	282.608	347.043	351.126	388.737
<b>Tính trên Gross Premium</b>						
Tang trương Doanh thu	12,19%	19,62%	18,35%	17,25%	-1,51%	6,93%
Boi thuongng/Doanh thu Gross	43,39%	44,83%	47,24%	53,00%	58,68%	42,60%
HH/Doanh thu Gross	6,58%	7,49%	8,03%	10,12%	10,23%	10,87%
CF TT khác/Dthu Gross	2,23%	4,12%	5,35%	2,17%	0,86%	0,56%
Chi quản lý/Doanh thu Gross	21,77%	21,48%	19,61%	18,42%	20,90%	23,92
<b>Tính trên Earned Premium</b>						
BT gui lai/Dthu thuan	56,09%	53,33%	61,78%	63,55%	58,88%	50,98%
(BT gui lai + DPBT)/Dthu thuan	44,18%	52,30%	68,75%	63,79%	59,92%	52,84%
HH net/Doanh thu thuần	5,12%	5,86%	6,51%	10,22%	9,55%	10,26%
HH net/Phi giu lai	4,24%	5,68%	5,94%	9,74%	9,08%	9,95%
Chi phí trực tiếp khác/DT thuan	4,52%	6,67%	9,02%	3,32%	1,31%	0,81%
Chi quản lý/Doanh thu thuan	44,20%	34,80%	33,04%	28,18%	31,75%	34,59%
Dao động lớn/Dthu thuan	1,68%	0,00%	-7,91%	-1,46%	0,23%	5,83%
KQ KDBH/Dthu thuan	0,30%	0,37%	-9,41%	-4,05%	-2,76%	1,15%
Combine ratio	99,70%	99,63%	109,41%	104,05%	102,76%	98,85%

### 3. Sản phẩm dịch vụ.

Cho đến thời điểm hiện tại, Bảo Minh đang thực hiện cung cấp hầu hết tất cả các dịch vụ thuộc bảo hiểm phi nhân thọ có trên thị trường tập trung trong 05 nhóm sau:

- Bảo hiểm hàng hóa vận chuyển
- Bảo hiểm tàu
- Bảo hiểm tài sản, kỹ thuật và trách nhiệm
- Bảo hiểm hàng không
- Bảo hiểm xe cơ giới
- Bảo hiểm Con người.

Các sản phẩm của Bảo Minh hầu hết là các sản phẩm truyền thống, rất ít sản phẩm mới và các sản phẩm được cải tiến do đó so với thị trường chưa có sự khác biệt riêng có của sản phẩm bảo hiểm của Bảo Minh.

Do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường làm cho tỷ Lệ phí bảo hiểm có xu hướng giảm rất nhanh, Chi phí khai thác bị đẩy lên rất cao. Bên cạnh đó thiên tai lũ lụt và tổn thất cháy nổ, xe cơ giới gia tăng kết hợp với sự biến động về tăng giá

cả của nền kinh tế làm ảnh hưởng khó khăn rất lớn tới kết quả kinh doanh nghiệp vụ bảo hiểm và hầu hết các công ty đều không có hiệu quả về Hoạt động kinh doanh bảo hiểm.

### DOANH THU CÁC NHÓM NGHIỆP VỤ BẢO HIỂM CỦA BẢO MINH QUA CÁC NĂM

Nhóm nghiệp vụ	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>BH Hàng hóa</b>	<b>95.649</b>	<b>118.973</b>	<b>144.769</b>	<b>158.543</b>	<b>118.926</b>	<b>131.060</b>
Tỷ trọng (%)	7,9%	8,2%	8,5%	7,9%	6,0%	6,4%
<b>BH Tàu</b>	<b>70.828</b>	<b>109.989</b>	<b>146.839</b>	<b>243.743</b>	<b>284.276</b>	<b>288.996</b>
Tỷ trọng (%)	5,9%	7,6%	8,6%	12,1%	14,4%	14,0%
<b>BH tài sản, kỹ thuật</b>	<b>331.836</b>	<b>392.152</b>	<b>484.948</b>	<b>548.280</b>	<b>593.251</b>	<b>661.000</b>
Tỷ trọng (%)	27,4%	27,1%	28,3%	27,3%	30,0%	32,1%
<b>BH Hàng không</b>	<b>209.165</b>	<b>229.521</b>	<b>166.448</b>	<b>169.886</b>	<b>31.677</b>	<b>42.418</b>
Tỷ trọng (%)	17,3%	15,9%	9,7%	8,5%	1,6%	2,1%
<b>BH Xe cơ giới</b>	<b>345.575</b>	<b>389.988</b>	<b>507.279</b>	<b>560.930</b>	<b>583.003</b>	<b>540.686</b>
Tỷ trọng (%)	28,6%	27,0%	29,6%	27,9%	29,5%	26,2%
<b>BH con người</b>	<b>155.972</b>	<b>205.586</b>	<b>261.353</b>	<b>325.547</b>	<b>365.555</b>	<b>449.079</b>
Tỷ trọng (%)	12,9%	14,2%	15,3%	16,2%	18,5%	21,8%
<b>Tổng cộng</b>	<b>1.209.025</b>	<b>1.446.209</b>	<b>1.711.636</b>	<b>2.006.929</b>	<b>1.976.688</b>	<b>2.113.239</b>

Trong những năm qua, tỷ trọng phí bảo hiểm gốc của các nghiệp vụ bảo hiểm Tài sản kỹ thuật và bảo hiểm xe cơ giới chiếm tỷ trọng cao nhất trong doanh thu các dịch vụ bảo hiểm của Bảo Minh. Tuy nhiên hiện nay một số nghiệp vụ bảo hiểm có chiều hướng giảm đáng kể như các nghiệp vụ Hàng không, Xe cơ giới, bảo hiểm hàng hóa vận chuyển, Bảo hiểm tàu thuyền.

### BỒI THƯỜNG CÁC NHÓM NGHIỆP VỤ BẢO HIỂM CỦA BẢO MINH QUA CÁC NĂM

Nhóm nghiệp vụ	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>BH Hàng hóa</b>	<b>44.170</b>	<b>95.754</b>	<b>56.267</b>	<b>99.308</b>	<b>57.709</b>	<b>39.489</b>
Tỷ trọng (%)	8,6%	15,2%	7,5%	10,0%	5,0%	4,7%
<b>BH Tàu</b>	<b>67.630</b>	<b>85.515</b>	<b>71.499</b>	<b>56.416</b>	<b>51.062</b>	<b>104.584</b>
Tỷ trọng (%)	13,2%	13,6%	9,6%	5,7%	4,4%	12,6%
<b>BH tài sản, kỹ thuật</b>	<b>114.151</b>	<b>91.420</b>	<b>164.927</b>	<b>158.242</b>	<b>326.435</b>	<b>167.734</b>
Tỷ trọng (%)	22,2%	14,5%	22,1%	15,9%	28,1%	20,2%
<b>BH Hàng không</b>	<b>41.883</b>	<b>22.430</b>	<b>13.521</b>	<b>79.483</b>	<b>132.374</b>	<b>37.752</b>
Tỷ trọng (%)	8,1%	3,6%	1,8%	8,0%	11,4%	4,5%
<b>BH Xe cơ giới</b>	<b>170.462</b>	<b>230.942</b>	<b>300.442</b>	<b>416.348</b>	<b>370.323</b>	<b>321.614</b>
Tỷ trọng (%)	33,1%	36,7%	40,2%	41,9%	31,9%	38,7%
<b>BH con người</b>	<b>75.932</b>	<b>103.624</b>	<b>140.658</b>	<b>184.396</b>	<b>221.997</b>	<b>229.130</b>
Tỷ trọng (%)	14,8%	16,5%	18,8%	18,5%	19,1%	27,5%
<b>Tổng cộng</b>	<b>514.228</b>	<b>629.685</b>	<b>747.314</b>	<b>994.193</b>	<b>1.159.900</b>	<b>900.303</b>

Trong khi đó xu hướng chi bồi thường theo từng nghiệp vụ qua các năm thì chi bồi thường cho nghiệp vụ bảo hiểm xe cơ giới, con người luôn luôn chiếm tỷ trọng cao nhất trong tất cả các loại hình bảo hiểm. Điều này phản ánh thực tế là tỷ lệ tai nạn giao thông của Việt Nam ở mức rất cao và việc quản lý rủi ro, kiểm soát trực lợi bồi thường phải được đặt ra một cách nghiêm túc và kiên quyết.

Trong các mảng nghiệp vụ nêu trên thì các loại hình nghiệp vụ như bảo hiểm bảo hiểm hỏa hoạn, bảo hiểm hàng hóa, bảo hiểm tàu thủy, bảo hiểm xe cơ giới, bảo hiểm xây lắp, bảo hiểm con người có thể được coi là những mảng dịch vụ truyền thống đóng vai trò quan trọng đến hoạt động của Bảo Minh. Tuy nhiên tính cạnh tranh của các loại hình nghiệp vụ này ngày càng cao trên thị trường và có nhiều nhóm nghiệp vụ bảo Minh đang giám sát.

Việc nghiên cứu ban hành sản phẩm mới và cải tiến các sản phẩm truyền thống cho phù hợp với tình hình mới được đầu tư không đáng kể và còn yếu kém đặc biệt là việc triển khai.

#### **4. Mô hình tổ chức.**

Bảo Minh là doanh nghiệp cổ phần nhà nước chiếm 50,7% vốn hoạt động theo Luật Doanh nghiệp, Luật Bảo hiểm và các quy định khác có liên quan.

Bảo Minh hiện đang hoạt động theo mô hình 2 cấp: Tổng công ty và cấp công ty thành viên. Mạng lưới các Công ty thành viên đến nay là 59 công ty và 01 trung tâm đào tạo. Mô hình hạch toán kế toán của công ty theo đó cũng được phân thành 2 cấp: cấp Tổng công ty hạch toán tập trung và đầy đủ, còn cấp công ty thành viên hạch toán báo sổ, hiệu quả hoạt động kinh doanh được xác định theo qui ước của Tổng Công ty, còn gọi là hiệu quả kinh doanh qui ước.

Song song bên cạnh đó từ năm 2009 Tổng công ty đang thay đổi mô hình hướng tới quản lý tập trung và chuyên môn hóa tách bạch khâu khai thác, giám định, bồi thường, đưa vào quản lý cấp đơn tập trung quan phần mềm Policy/Asia, bồi thường tập trung quan các trung tâm bồi thường và phần mềm Policy/Asia.

#### **5. Hệ thống kênh phân phối**

Công tác quản lý, kiểm soát và phát triển kênh phân phối trong những năm qua chưa đóng vai trò lớn trong việc bán hàng. Các kênh phân phối chưa đa dạng, chưa triển khai được những kênh phân phối mới, hiện đại. Chưa áp dụng được công nghệ thông tin vào việc quản lý kênh phân phối. Chưa định hướng được rõ nét mô hình phát triển các kênh phân phối. Việc quản lý các kênh phân phối chưa tốt còn dẫn đến tình trạng chiếm dụng vốn tại các đại lý và môi giới, chi phí bán hàng quá cao nhưng lại không ổn định và bền vững.

Kênh phân phối tập trung ở 3 loại kênh: qua khai thác viên, đại lý & môi giới. Trong đó, kênh phân phối chủ lực là thác viên & đại lý và môi giới.

- Kênh khai thác viên: khai thác viên là lực lượng nòng cốt mang lại phần lớn doanh thu & sự ổn định về doanh số. Mô hình tổ chức tại các Công ty thành viên hiện nay là mô hình dựa trên cơ sở lấy kênh khai thác qua khai thác viên làm nòng cốt thông qua việc thành lập các phòng khai thác. Tuy vậy việc quản lý, đánh giá kênh khai thác này vẫn chưa được quan tâm thích đáng. Chưa có công cụ để đánh giá trình độ, năng suất lao động của từng khai thác viên. Chưa có chế độ chính sách khuyến khích đối với khai thác viên cũng như chưa có biện pháp xử lý sai phạm của họ. Chưa quan tâm đến việc đào

tạo chuyên sâu về nghiệp vụ và kỹ năng bán hàng cho các khai thác viên. Chưa quy định về thời gian đào tạo tối thiểu đối với khai thác viên.

- Kênh khai thác qua đại lý: do chính sách quản lý nhà nước về đại lý có thay đổi như quy định về chứng chỉ đào tạo đại lý, không cho phép doanh nghiệp bảo hiểm chi hỗ trợ đại lý làm cho việc phát triển đại lý gặp nhiều khó khăn. Số lượng đại lý cũng biên đông nhiều. Đây là kênh khai thác quan trọng cho việc phát triển, phân phối các sản phẩm nhỏ lẻ như Bảo hiểm xe máy, ô tô & một số sản phẩm bảo hiểm con người. Tuy nhiên, hầu hết đại lý hoạt động dưới dạng không chuyên nghiệp – bán thời gian. Bên cạnh những chính sách của nhà nước, Bảo Minh cũng đã đưa ra nhiều chính sách, Quy chế về quản lý đại lý nhưng kết quả vẫn chưa đạt được như mong muốn. Nguyên nhân một phần do khách quan, một phần do chủ quan do Bảo Minh chưa xây dựng được một mạng lưới đại lý chuyên nghiệp, chưa quan tâm đúng mức đối với các đại lý, chưa có những sản phẩm chuyên biệt cho đại lý bán, chưa xây dựng được tầm nang và các quy trình khai thác để hướng dẫn cho đại lý. Quyền lợi của đại lý chưa được đảm bảo.
- Kênh khai thác qua môi giới: việc khai thác hiện nay chỉ tập trung chủ yếu ở một số ít công ty môi giới của nước ngoài như AON, Mash, Gras Savoye & Willis. Nhìn chung kênh khai thác qua môi giới chưa được quan tâm đúng mức, chưa giao cho một đầu mối quản lý, chưa có chính sách quan tâm chăm sóc và phân công cho các một đầu mối quả lý. Chưa lập bản phân tích, đánh giá hiệu của của từng môi giới mang lại. Đặc biệt là các môi giới trong nước còn nhiều tình trạng chuyên dịch doanh thu từ khai thác trực tiếp sang môi giới để hợp thức chi phí.
- Các kênh phân phối tiên tiến khác:
  - o Phân phối trực tiếp như bán hàng qua điện thoại, qua mạng ... còn bỏ ngỏ.
  - o Kênh phân phối kết hợp: như kết hợp phân phối qua qua ngân hàng, các tổ chức chưa được chú trọng đầu tư nghiên cứu & phát triển. Bancassurance chỉ ở hình thức sơ khai như là một đại lý mà chưa có sự đầu tư hợp tác phát triển toàn diện & đa dạng.

## 6. Nguồn nhân lực

Bảo Minh có đội ngũ lãnh đạo nhiều kinh nghiệm, kiến thức, năng động. Đội ngũ cán bộ, nhân viên của Bảo Minh phần lớn ở độ tuổi rất năng động (70% tổng số nhân viên dưới 40 tuổi), có trình độ (gần 65% nhân viên có trình độ đại học và trên đại học), thể hiện rõ khả năng chuyên nghiệp. Đây thật sự là một tài sản quý của Bảo Minh dày công xây dựng trong suốt gần 10 năm qua, và là một lợi thế mà không phải công ty bảo hiểm nào cũng có được.

Tuy nhiên trong nhiều lĩnh vực Bảo Minh vẫn còn thiếu những đội ngũ cán bộ, chuyên gia chuyên nghiệp trong các lĩnh vực như: Đầu tài chính, chuyên gia nghiên cứu phát triển thị trường, sản phẩm., các chuyên gia đánh giá rủi ro, định phí và hoạch định chiến lược.

Bảo Minh chưa có một chiến lược nhân sự phù hợp để thu hút và giữ lại các cán bộ - nhân viên có trình độ cao và giàu kinh nghiệm nên đã và đang có nguy cơ bị mất các cán bộ - nhân viên giỏi vào tay đối thủ cạnh tranh.

Bảo Minh thường xuyên tổ chức các lớp đào tạo, tập huấn nghiệp vụ; mời các chuyên gia trong và ngoài nước đến giảng dạy; và luân phiên cử các cán bộ tham gia các khóa tập huấn tại nước ngoài. Tuy nhiên chưa thực hiện đầu tư dài hạn để đào tạo các chuyên gia trong các lĩnh vực mà Bảo Minh đang thiếu.

Chưa có hệ thống chỉ số đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên trong toàn Công ty. Điều này dẫn tới tình trạng cào bằng thu nhập giữa các nhân viên do đó không khuyến khích được các cán bộ thực sự có năng lực.

Chưa có chính sách nhất quán trong việc đào tạo, qui hoạch nguồn nhân lực kế cận do đó rất bị động khi cần thiết thay các vị trí lãnh đạo.

## **7. Cơ sở vật chất và hệ thống công nghệ thông tin**

Trong xu thế hội nhập quốc tế toàn diện trong đó có lĩnh vực công nghệ thông tin, Bảo Minh là doanh nghiệp bảo hiểm Việt Nam đầu tiên mạnh dạn ứng dụng hệ thống quản lý tài chính SAP, hệ thống core Policy/Asia vào điều hành nghiệp vụ và công nghệ thông tin được xác định là đòn bẩy để tăng khả năng cạnh tranh và nâng cao thương hiệu thông qua việc quản lý và phục vụ khách hàng.

Trong 5 năm qua, Bảo Minh đã tích cực chuẩn bị và đưa ra các dự án CNTT, có định hướng đến các mục tiêu lâu dài và chiến lược, tuy nhiên kế hoạch hệ thống thông tin dài hạn chưa được định nghĩa hoặc tài liệu hóa một cách rõ ràng hoặc chưa gắn kết với các mục tiêu kinh doanh cụ thể.

Từ năm 2005, chính sách tập trung hoá ngân sách CNTT của Lãnh đạo Tổng Công ty đã phần nào tháo gỡ nhiều khó khăn cho việc triển khai các HTTT và hạ tầng kỹ thuật, cơ sở vật chất về CNTT; tuy nhiên, vẫn còn một số trường hợp nằm ngoài sự kiểm soát của CNTT (việc phát triển ứng dụng quản lý nghiệp vụ tại BM Sài Gòn, BM Hà Nội, ...; phổ biến nhất là việc tự phát triển, tự quản lý vận hành mạng LAN tại hầu hết các đơn vị)

Công tác quản lý dự án còn nhiều bất cập, kết quả cuối cùng của dự án thường chưa đạt yêu cầu mong muốn về các tiêu chí ngân sách, tiến độ và phạm vi dự án.

Trong thời gian vừa qua, từ 2005-2010, BM đã chú trọng phát triển hệ thống cơ sở vật chất phục vụ hoạt động kinh doanh với mục tiêu chiến lược phát triển môi trường làm việc khang trang hiện đại tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động kinh doanh của Bảo Minh đồng thời khuếch trương hình ảnh, thương hiệu của Bảo Minh. Thực hiện trang bị phù hợp các cơ sở vật chất nhằm phục vụ công tác kinh doanh thuận lợi.

## **IV. XÁC ĐỊNH CÁC ĐIỂM MẠNH VÀ ĐIỂM YẾU, CƠ HỘI, THÁCH THỨC CỦA BẢO MINH.**

### **1. Điểm mạnh, Điểm yếu của Bảo Minh.**

<b>Lĩnh vực</b>	<b>Điểm mạnh</b>	<b>Điểm yếu</b>
-----------------	------------------	-----------------

<p><b>Nghiên cứu và phát triển sản phẩm</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Danh mục sản phẩm đa dạng:</b> Bảo Minh hiện đang cung cấp tất cả các loại sản phẩm bảo hiểm phi nhân thọ tới mọi đối tượng khách hàng trên thị trường với tổng số trên 100 loại sản phẩm.</li> <li>• <b>Sản phẩm mới:</b> Bên cạnh các sản phẩm bảo hiểm truyền thống, Bảo Minh đã bắt đầu triển khai một số loại sản phẩm mới trên thị trường mà chưa doanh nghiệp bảo hiểm nào có khả năng cung cấp như bảo hiểm nông nghiệp dựa trên chỉ số, bảo hiểm tín dụng thương mại, bảo hiểm chuyên biệt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Thiếu kỹ năng nghiên cứu thị trường một cách chuyên nghiệp:</b> Tuy Ban Marketing chịu trách nhiệm về nghiên cứu thị trường nhưng sự thiếu hụt về kỹ năng, con người và nguồn lực tài chính đã và đang làm hạn chế hoạt động nghiên cứu và đánh giá thường xuyên về thị trường và đối thủ cạnh tranh. Hiện nay nghiên cứu thị trường mới chỉ giới hạn ở việc thu thập dữ liệu từ các nguồn thứ cấp.</li> <li>• <b>Thiếu đội ngũ phát triển sản phẩm chuyên nghiệp:</b> Phát triển sản phẩm đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa Ban Marketing và Ban QLNV. Tuy nhiên, do chức năng nhiệm vụ chính của mình, Ban QLNV hiện nay chỉ chú trọng tới khâu QLNV mà không dành thời gian thích đáng cho việc phát triển sản phẩm. Trong khi đó Ban Marketing do năng lực hạn chế hiện vẫn đóng một vai trò khiêm tốn trong việc phát triển sản phẩm và ít có sự phối hợp với Ban QLNV để đưa ra những sang kiến phát triển sản phẩm mới.</li> <li>• <b>Sự lệ thuộc vào đối tác nước ngoài trong phát triển sản phẩm:</b> Bảo Minh cũng như đa số các công ty bảo hiểm Việt Nam thường dựa vào các đối tác nước ngoài để phát triển sản phẩm mới, những sản phẩm này sau đó thường phải tái bảo hiểm cho các đối tác nước ngoài. Điều này làm hạn chế khả năng sang tạo ra các sản phẩm mới của Bảo Minh.</li> <li>• <b>Sự khác biệt sản phẩm thấp:</b> Nhìn chung, mức độ khác biệt sản phẩm giữa các công ty bảo hiểm Việt Nam, kể cả Bảo Minh là tương đối thấp. Do vậy các công ty bảo hiểm Việt Nam thường ít cạnh tranh thông qua sự khác biệt hóa về sản phẩm.</li> </ul>
<p><b>Quảng bá thương hiệu, tiếp thị (Marketing)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Thương hiệu mạnh và uy tín trên thị trường:</b> Bảo Minh đã tạo dựng được thương hiệu mạnh và có uy tín với khách hàng tại Việt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Thiếu đội ngũ nhân viên marketing chuyên nghiệp và có kinh nghiệm:</b> Ban Marketing mới thành lập và còn thiếu các nhân viên marketing chuyên nghiệp và</li> </ul>

	<p>Nam. Hệ thống nhận diện thương hiệu đã được chuẩn hóa và thống nhất trên toàn quốc.</p>	<p>có kinh nghiệm. Hoạt động marketing chủ yếu tập trung vào quảng bá thương hiệu và khuyến mại. Đây mới chỉ là một phần trong hoạt động marketing.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Thiếu cơ sở dữ liệu khách hàng đáng tin cậy:</b> Bảo Minh chưa có một cơ sở dữ liệu khách hàng đầy đủ và đáng tin cậy để phục vụ cho hoạt động marketing.</li> <li>• <b>Thiếu mục tiêu và chiến lược marketing phù hợp:</b> Bảo Minh chưa đặt ra mục tiêu cụ thể cho hoạt động marketing cũng như chiến lược marketing để giúp thực hiện những mục tiêu đó.</li> </ul>
<p><b>Bán hàng và kênh phân phối</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mạng lưới chi nhánh rộng lớn, đội ngũ cán bộ và đại lý đông đảo:</b> Bảo Minh có 59 chi nhánh, hơn 1800 cán bộ và trên 3000 đại lý tại các tỉnh thành trên toàn quốc, chỉ đứng thứ 2 sau Bảo Việt.</li> <li>• <b>Hệ thống kênh phân phối đa dạng:</b> Bên cạnh đội ngũ cán bộ và đại lý, Bảo Minh còn phân phối sản phẩm qua nhiều kênh khác nhau như các môi giới trong và ngoài nước, đăng kiểm, ngân hàng và có mối quan hệ tốt với các đối tác này.</li> <li>• <b>Nền tảng khách hàng sẵn có và mối quan hệ mật thiết với khách hàng:</b> Qua 16 năm hoạt động, Bảo Minh đã xây dựng được một nền tảng khách hàng rộng lớn bao gồm cả khách hàng cá nhân và tổ chức và có quan hệ tốt với khách hàng ở những phân khúc thị trường khác nhau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tăng trưởng thấp và mất thị phần:</b> Trong vòng vài năm qua Bảo Minh tăng trưởng với tỷ lệ thấp hơn tỷ lệ tăng trưởng trung bình của thị trường. Công ty đã mất một số khách hàng lớn vào tay các đối thủ mới như VNI và SHB-Vinacomin. Cho đến nay, Công ty chưa thành công trong việc thâm nhập các phân khúc thị trường mới để bù cho thị phần đã mất. Bảo Minh đã mất vị trí thứ 2 vào tay PVI.</li> <li>• <b>Thiếu khả năng quản lý và kiểm soát các kênh phân phối một cách hiệu quả:</b> Hiện tại Bảo Minh đang thiếu công cụ hữu hiệu để quản lý và kiểm soát các kênh phân phối, đặc biệt là hệ thống đại lý. Do vậy, chi phí bán hàng qua các kênh không thể tách bạch rõ ràng và quản lý chặt chẽ. Tình trạng đại lý ảo còn phổ biến. Năng suất lao động của nhân viên bán hàng và đại lý thấp.</li> <li>• <b>Hệ thống phân phối phát triển quá rộng ảnh hưởng tới hiệu quả:</b> Tuy mạng lưới rộng lớn giúp tăng</li> </ul>



		<p>thế mạnh cạnh tranh của Bảo Minh, nhiều chi nhánh ở các tỉnh vùng sâu vùng xa hoạt động chưa hiệu quả ảnh hưởng tới kết quả chung của toàn Công ty.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Thiếu hoạt động đào tạo hiệu quả cho đội ngũ bán hàng:</b> Việc khó kiểm soát các kênh phân phối và tình trạng thay đổi công việc của nhân viên cao dẫn tới việc Công ty không thể có các chương trình đào tạo phù hợp với từng nhóm đối tượng bán hàng để giúp tư vấn cho khách hàng một cách chuyên nghiệp. Nhân viên bán hàng thường có xu hướng tập trung vào việc gia tăng doanh số hơn là tăng cường kỹ năng bán hàng và kiến thức về sản phẩm của họ.</li> <li>• <b>Thiếu sáng kiến thích hợp để phát triển kênh phân phối mới, ví dụ bancassurance:</b> Các đối thủ hàng đầu bảo hiểm phi nhân thọ như Bảo Việt, PVI, PJICO hiện đang tập trung phát triển mạnh mô hình bảo hiểm bancassurance qua ngân hàng. Ví dụ Bảo Việt làm đối tác với HSBC Việt Nam và Techcombank, PVI với Ocean Bank và Techcombank và PJICO với Vietcombank. Tuy vẫn còn sớm để nhận định về sự thành công của bancassurance như một kênh phân phối quan trọng, chiến lược phát triển kênh phân phối này của các đối thủ chính có thể tạo nguy cơ là Bảo Minh có thể bị tụt hậu phía sau.</li> </ul>
<p><b>Quản lý nghiệp vụ Underwriting</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tập trung hóa và tiêu chuẩn hóa hoạt động xét nhận bảo hiểm:</b> Việc đưa vào ứng dụng phần mềm quản lý nghiệp vụ bảo hiểm Polisy Asia đã cho phép Công ty thực hiện mô hình tập trung hóa và tiêu chuẩn hóa hoạt động xét nhận bảo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mô hình tập trung hóa nhưng thiếu sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận làm ảnh hưởng tới chất lượng phục vụ khách hàng:</b> Sự chậm trễ và thiếu phối hợp chặt chẽ giữa Ban QLNV, Ban Dự án và Trung tâm nhập liệu có thể làm ảnh hưởng tới thời gian cấp đơn, tác</li> </ul>

	<p>hiểm. Điều này giúp Công ty kiểm soát tốt hơn các rủi ro nhận bảo hiểm và tạo sự đồng nhất về sản phẩm giữa các chi nhánh trong toàn hệ thống Bảo Minh.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Đội ngũ nhân viên nghiệp vụ bảo hiểm kinh nghiệm và chuyên nghiệp:</b> Bảo Minh có đội ngũ nhân viên nghiệp vụ bảo hiểm có năng lực và kinh nghiệm với sự chuyên môn hóa trong từng nghiệp vụ bảo hiểm. Đội ngũ này hỗ trợ về mặt nghiệp vụ cụ thể cho các chi nhánh của Bảo Minh.</li> </ul>	<p>động tiêu cực tới khách hàng. Do hoạt động QLNV đã được tập trung hóa nên đội ngũ nhân viên nghiệp vụ bị quá tải với khối lượng công việc ngày càng tăng, gây trở ngại cho việc đáp ứng kịp thời yêu cầu của các chi nhánh và khách hàng.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Thiếu cơ sở dữ liệu đáng tin cậy về lịch sử khách hàng:</b> Việc thiếu cơ sở dữ liệu đáng tin cậy về lịch sử khách hàng đã và đang là trở ngại lớn cho hoạt động xét nhận bảo hiểm một cách hiệu quả bởi nhân viên nghiệp vụ bảo hiểm khó có thể đánh giá mức độ rủi ro của khách hàng tham gia bảo hiểm.</li> <li>• <b>Thiếu nhân viên định phí bảo hiểm chuyên nghiệp:</b> Bảo Minh, cũng như các công ty bảo hiểm của Việt Nam, chưa có nhân viên định phí bảo hiểm chuyên nghiệp để đánh giá rủi ro đi kèm với các sản phẩm bảo hiểm khác nhau, đó là cơ sở để định giá và xét nhận bảo hiểm.</li> </ul>
<p><b>Tái bảo hiểm</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Đội ngũ cán bộ tái bảo hiểm có kinh nghiệm và được đào tạo tốt:</b> Bảo Minh có đội ngũ cán bộ tái bảo hiểm lâu năm, có nhiều kinh nghiệm và được tham gia nhiều khóa đào tạo, hội thảo ở nước ngoài với kiến thức liên tục được cập nhật.</li> <li>• <b>Có mối quan hệ tốt với nhiều công ty tái bảo hiểm ở nước ngoài:</b> Bảo Minh đã thiết lập và duy trì mối quan hệ tốt với những công ty tái bảo hiểm hàng đầu trên Thế giới và trong khu vực. Điều này đã hỗ trợ tích cực cho Bảo Minh trong việc thiết kế các chương trình tái bảo hiểm bảo đảm an toàn cho hoạt động kinh doanh của</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tỷ lệ giữ lại thấp, chưa tương xứng với tiềm lực tài chính:</b> Với số vốn điều lệ và thặng dư vốn lớn, Bảo Minh hoàn toàn có thể có tỷ lệ giữ lại cao hơn mức hiện tại, tạo ra khả năng sinh lợi cao hơn từ hoạt động kinh doanh bảo hiểm. Tỷ lệ giữ lại thấp làm tăng chi phí tái bảo hiểm và hạn chế khả năng sinh lợi từ hoạt động kinh doanh bảo hiểm.</li> <li>• <b>Chưa được xếp hạng tín nhiệm được quốc tế công nhận:</b> Do chưa được xếp hạng tín nhiệm bởi các tổ chức được quốc tế công nhận nên khả năng mở rộng hoạt động tái bảo hiểm ra thị trường nước ngoài, đặc biệt hoạt động nhận tái bảo hiểm bị hạn chế nhiều.</li> <li>• <b>Nguy cơ chảy máu chất xám:</b> Bảo</li> </ul>

	<p>Bảo Minh, đầu thầu các dự án lớn và phát triển các sản phẩm mới.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hoạt động nhận tái bảo hiểm tăng trưởng mạnh qua từng năm:</b> Doanh thu nhận tái bảo hiểm đã tăng trưởng đáng kể với tốc độ trung bình xấp xỉ 34% trong giai đoạn 2005 – 2009, góp phần vào tăng trưởng doanh thu chung toàn Công ty.</li> </ul>	<p>Minh chưa có một chiến lược nhân sự phù hợp để thu hút và giữ lại các nhân viên có trình độ cao và giàu kinh nghiệm như trong lĩnh vực tái bảo hiểm nên có nguy cơ bị mất các nhân viên giỏi vào tay đối thủ cạnh tranh.</p>
<p><b>Giải quyết bồi thường và dịch vụ khách hàng</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mô hình bồi thường tập trung:</b> Bảo Minh là công ty đi tiên phong trong việc tập trung hóa quản lý bồi thường trong các công ty bảo hiểm phi nhân thọ tại Việt Nam. Mô hình này giúp công tác quản lý bồi thường được chặt chẽ hơn, chất lượng giải quyết bồi thường đồng nhất, giảm tỷ lệ thất thoát và tình trạng trục lợi bảo hiểm trong công tác bồi thường, từ đó giảm tỷ lệ bồi thường.</li> <li>• <b>Phần mềm quản lý nghiệp vụ bảo hiểm:</b> Việc ứng dụng phần mềm quản lý nghiệp vụ trong công tác bồi thường giúp quản lý tốt hơn các khâu trong quy trình bồi thường, từ khai báo tai nạn, giám định hiện trường, lập dự phòng bồi thường, giải quyết bồi thường đến chi trả bồi thường. Từ đó chất lượng dịch vụ khách hàng sẽ được nâng lên.</li> <li>• <b>Đội ngũ cán bộ giám định, giải quyết bồi thường có kinh nghiệm:</b> Bảo Minh có đội ngũ cán bộ giám định và giải quyết bồi thường nhiều kinh nghiệm từ các chi nhánh đến Trung tâm bồi thường và Trụ sở chính.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mô hình hoạt động giải quyết bồi thường thiếu đồng nhất:</b> Công tác giải quyết bồi thường ở một số chi nhánh vẫn phân tán, không đồng nhất với mô hình tập trung tại Trụ sở chính và các thành phố lớn. Điều này có thể gây nên những so sánh và hiểu lầm từ phía khách hàng, chất lượng dịch vụ bồi thường khó đồng nhất giữa các chi nhánh trong toàn Công ty.</li> <li>• <b>Thiếu sự phối hợp hiệu quả giữa Trung tâm bồi thường tập trung và chi nhánh:</b> Sự thiếu phối hợp hiệu quả giữa các bộ phận trong giải quyết bồi thường làm cho quá trình giải quyết bồi thường đôi khi kéo dài, gây bức xúc cho khách hàng. Điều này gây cho các đối tác (khách hàng, môi giới) cảm nhận là việc tập trung hóa bồi thường là nguyên nhân gây ra sự chậm trễ trong việc giải quyết bồi thường, gây ra những bối rối cho khách hàng trong việc xác định đầu mối giải quyết bồi thường.</li> <li>• <b>Đội ngũ giải quyết bồi thường tập trung bị quá tải:</b> Sau khi thực hiện tập trung hóa bồi thường, đội ngũ giải quyết bồi thường bị quá tải do sự gia tăng số lượng hồ sơ bồi thường từ các chi nhánh chuyển về, đặc biệt các hồ sơ khó tồn đọng từ các năm trước. Điều này đã gây nên</li> </ul>

	<p>Đây là đội ngũ giúp nâng cao hình ảnh và chất lượng dịch vụ đối với khách hàng của Bảo Minh.</p>	<p>sự chậm trễ trong việc giải quyết bồi thường.</p>
<b>Đầu tư</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nguồn vốn đầu tư lớn:</b> Bảo Minh có nguồn vốn đầu tư lớn khoảng 2000 tỷ đồng từ các nguồn: vốn điều lệ, thặng dư vốn và dự phòng nghiệp vụ. Đây là điều kiện tốt cho Bảo Minh nâng cao hiệu quả hoạt động chung của toàn Công ty.</li> <li>• <b>Lĩnh vực đầu tư đa dạng:</b> Bảo Minh thực hiện tất cả các loại hình đầu tư được pháp luật cho phép bao gồm tiền gửi ngân hàng, trái phiếu, cổ phiếu, bất động sản và góp vốn thành lập doanh nghiệp khác. Điều này làm phân tán rủi ro cho tài sản của Bảo Minh và tận dụng được các cơ hội đầu tư trên thị trường.</li> <li>• <b>Nguồn tạo ra lợi nhuận chủ đạo:</b> Trong các năm qua, hầu hết lợi nhuận của Bảo Minh đều được tạo ra từ hoạt động đầu tư.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Thiếu các chuyên viên đầu tư cao cấp, chuyên nghiệp:</b> Đội ngũ cán bộ làm công tác đầu tư của Bảo Minh còn thiếu và yếu về chuyên môn nghiệp vụ nên hoạt động đầu tư chưa thực sự chuyên nghiệp.</li> <li>• <b>Thiếu công cụ hỗ trợ chuyên nghiệp trong hoạt động đầu tư:</b> Bảo Minh chưa có một phần mềm chuyên dụng hỗ trợ công tác quản lý danh mục đầu tư. Các công ty đối thủ khác như Bảo Việt, PVI đã thành lập được các công ty con đầu tư chuyên nghiệp nên đã có điều kiện đầu tư trang bị các công cụ này.</li> <li>• <b>Quy trình quản lý rủi ro trong hoạt động đầu tư chưa hoàn thiện:</b> Sự phân cấp cao trong hoạt động đầu tư mặc dù tạo ra sự linh hoạt và chủ động khi đưa ra các quyết định đầu tư nhưng lại tạo ra sự thiếu chặt chẽ trong việc quản lý rủi ro.</li> <li>• <b>Thiếu tính độc lập, chuyên nghiệp trong hoạt động đầu tư:</b> Hoạt động đầu tư vẫn còn phải hỗ trợ nhiều cho hoạt động kinh doanh bảo hiểm nên thiếu tính độc lập và chuyên nghiệp, dẫn tới không tối ưu hoá được hiệu quả đầu tư.</li> </ul>
<b>Quản trị doanh nghiệp</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Đội ngũ lãnh đạo có kinh nghiệm và có tinh thần đổi mới:</b> Đa số lãnh đạo của Bảo Minh có hơn 15-20 năm kinh nghiệm trên thị trường bảo hiểm Việt Nam với kiến thức tốt về thị trường bảo hiểm, quan hệ tốt với khách hàng và các cơ quan của Chính phủ. Lãnh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Thiếu chiến lược tăng trưởng dài hạn:</b> Tuy Bảo Minh quyết định chiến lược thâm nhập thị trường bằng cách tập trung vào các đối tượng khách hàng mang lại lợi nhuận cao nhất để gia tăng hiệu quả, Công ty chưa đưa ra được chiến lược tăng trưởng trong dài hạn, chẳng hạn phân khúc thị</li> </ul>

	<p>đạo với tinh thần đổi mới đã đưa Bảo Minh trở thành công ty tiên phong tại Việt Nam trong một số sáng kiến chiến lược như hợp tác với AXA, ứng dụng CNTT, tập trung hóa và chuyên nghiệp hóa các khâu cơ bản trong quy trình nghiệp vụ bảo hiểm.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Có Nhà nước là cổ đông lớn:</b> Vai trò của Nhà nước là cổ đông lớn của Bảo Minh giúp Công ty có danh tiếng và sự đáng tin cậy của khách hàng Việt Nam. Ngoài ra Bảo Minh cũng có một số thuận lợi khi tham gia bảo hiểm cho các dự án lớn của Nhà nước và trong quan hệ với Chính quyền địa phương.</li> <li>• <b>Có AXA là đối tác chiến lược:</b> AXA là công ty bảo hiểm hàng đầu Thế giới đã cung cấp cho Bảo Minh những sự hỗ trợ kỹ thuật cần thiết, các giải pháp chiến lược cũng như thông lệ hoạt động bảo hiểm quốc tế tốt nhất để giúp Công ty nâng cao năng lực chiến lược nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh.</li> <li>• <b>Mô hình kinh doanh mới:</b> Bảo Minh là một trong những công ty bảo hiểm đầu tiên của Việt Nam áp dụng mô hình kinh doanh mới trong đó quản trị doanh nghiệp được tách bạch với quản trị kinh doanh ở cấp độ chi nhánh. Mô hình này tạo điều kiện cho quản trị doanh nghiệp tập trung hơn vào quản lý chiến lược trong khi đội ngũ quản lý chi nhánh tập trung hơn vào điều hành kinh doanh. Mô hình này</li> </ul>	<p>trường mới nào cần thâm nhập và sản phẩm nào cần tập trung. Vì vậy, Công ty có thể chậm trễ hơn so với các đối thủ trong tương lai.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Thiếu kế hoạch triển khai chiến lược nhất quán mang tính lâu dài:</b> Trong những năm gần đây, Bảo Minh đã triển khai nhiều giải pháp chiến lược để nâng cao năng lực. Tuy nhiên sự triển khai chưa phù hợp đã dẫn đến những thay đổi không nhất quán và tâm lý không ổn định trong Công ty. Ví dụ, Công ty đã thay đổi cấu trúc theo hướng phân cấp quá mức sau đó chuyển ngược lại thành tập trung hóa. Hệ thống chi nhánh được mở quá nhanh và tuyển quá nhiều nhân viên. Những thay đổi về chính sách thù lao xảy ra khá thường xuyên. Tất cả những điều này đã ảnh hưởng đến việc nâng cao năng lực chiến lược của Công ty.</li> <li>• <b>Quản lý triển khai chiến lược chưa hiệu quả:</b> Bảo Minh chưa thực hiện được việc quản lý triển khai chiến lược một cách có hiệu quả để thực hiện các giải pháp chiến lược. Kết quả là việc triển khai các chiến lược thường chưa có được sự ủng hộ hoàn toàn từ các chi nhánh, ví dụ việc triển khai phần mềm quản lý nghiệp vụ bảo hiểm.</li> <li>• <b>Thiếu văn hóa doanh nghiệp năng động:</b> Vì Bảo Minh xuất thân từ một doanh nghiệp Nhà nước trước khi trở thành công ty cổ phần, hệ thống quản lý còn mang tính quan liêu và các mối quan hệ cá nhân phức tạp vẫn còn hiện hữu ở một mức độ nào đó. Điều này có thể trở thành rào cản đối với việc thực hiện các thay đổi mang tính chiến lược nhằm nâng cao hiệu quả.</li> </ul>
--	---	--

	<p>củng thúc đẩy sự chuyên môn hóa của các phòng chức năng tại Trụ sở chính nhằm hỗ trợ hoạt động chuyên môn tại các chi nhánh.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Một số thông lệ hoạt động tốt nhất của AXA có thể không phù hợp với thị trường Việt Nam:</b> Tuy AXA là công ty bảo hiểm hàng đầu Thế giới, một số kinh nghiệm và thông lệ hoạt động tốt nhất của AXA áp dụng tại thị trường Việt Nam có thể sẽ không thành công như mong muốn vì những sự khác biệt lớn về nhận thức và hành vi khách hàng cũng như những tập quán kinh doanh tại Việt Nam so với các nước trong khu vực.</li> <li>• <b>Thiếu hệ thống kế toán quản trị hiệu quả:</b> Hiện nay Bảo Minh chưa có được một hệ thống kế toán quản trị hiệu quả để giúp lãnh đạo Công ty kịp thời có những thông tin nội bộ và bên ngoài doanh nghiệp để đưa ra được các quyết định đúng đắn.</li> </ul>
<p><b>Tài chính</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nguồn vốn chủ sở hữu lớn:</b> Bảo Minh là doanh nghiệp lớn thứ 2 về vốn chủ sở hữu chỉ sau PVI. Điều này giúp cho Công ty có tình hình tài chính và khả năng thanh toán vững mạnh, tạo sự chủ động và linh hoạt trong hoạt động tài chính.</li> <li>• <b>Chỉ số ROAA cao:</b> Bảo Minh đạt chỉ số ROAA cao nhất trong năm 2009 trong số 4 công ty bảo hiểm phi nhân thọ lớn nhất. Tuy nhiên, phần lớn thu nhập của Bảo Minh là từ hoạt động đầu tư tài chính. Nhìn chung Bảo Minh sử dụng tài sản hiệu quả hơn so với 3 đối thủ còn lại.</li> <li>• <b>Chỉ số hiệu quả hoạt động đầu tư ROI cao:</b> Bảo Minh có chỉ số ROI từ hoạt động đầu tư cao (26%) trong năm 2009, đứng thứ 2 trong 4 doanh nghiệp lớn nhất chỉ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tỷ lệ bồi thường cao:</b> Bảo Minh có tỷ lệ bồi thường cao nhất (59%) trong năm 2009 trong số 4 doanh nghiệp đứng đầu cũng như so với trung bình của thị trường.</li> <li>• <b>Tỷ lệ chi phí gián tiếp cao:</b> Tuy Bảo Minh đã có những cải thiện đáng kể trong tỷ lệ chi phí gián tiếp những năm gần đây, tỷ lệ chi phí gián tiếp của Công ty (theo phần trăm của doanh thu thuần) trong năm 2009 vẫn là cao nhất (26%) trong 4 doanh nghiệp đứng đầu.</li> <li>• <b>Tỷ lệ kết hợp cao và hoạt động kinh doanh bảo hiểm không có lãi:</b> Bảo Minh có tỷ lệ kết hợp cao nhất (102%) so với các doanh nghiệp đứng đầu thị trường. Điều này cho thấy hoạt động kinh doanh bảo hiểm của Bảo Minh không có lãi. Tỷ lệ kết hợp cao là do tỷ lệ bồi thường và tỷ lệ chi phí cao, đặc biệt là tỷ lệ bồi thường cao.</li> </ul>

	sau PVI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Số nợ phí bảo hiểm lớn:</b> Tỷ lệ nợ phí bảo hiểm của Bảo Minh còn rất lớn, chiếm khoảng hơn 30% doanh thu. Điều này làm giảm khả năng thanh toán và giảm chất lượng tài sản của Bảo Minh.</li> </ul>
<b>Nhân lực</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Đội ngũ quản lý có kinh nghiệm và được đào tạo tốt:</b> Nhìn chung Bảo Minh có đội ngũ quản lý trung và cao cấp được đào tạo tốt, có kiến thức về thị trường bảo hiểm Việt Nam và những mối quan hệ tốt với khách hàng và các cấp Chính quyền.</li> <li>• <b>Đội ngũ cán bộ trẻ, có trình độ:</b> Với hơn 1800 cán bộ nhân viên trên toàn quốc, đa số cán bộ của Bảo Minh còn trẻ, độ tuổi trung bình dưới 35 với hơn 60% cán bộ có trình độ đại học.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Thiếu chính sách giữ nhân tài, tỷ lệ thay đổi công việc của cán bộ cao:</b> Bảo Minh chưa có một chiến lược giữ nhân tài thích hợp để thu hút và giữ chân được các cán bộ có năng lực và trình độ. Những năm gần đây, số cán bộ có năng lực rời khỏi Bảo Minh để làm việc cho đối thủ cạnh tranh có xu hướng tăng lên do đối thủ đưa ra những vị trí công việc hấp dẫn hơn với gói thù lao tốt hơn.</li> <li>• <b>Chế độ thù lao kém cạnh tranh:</b> Lương trung bình của Bảo Minh hiện nay là thấp hơn so với Bảo Việt và PVI. Điều này làm giảm động lực làm việc của cán bộ nhân viên và khó giữ được cán bộ.</li> <li>• <b>Thiếu cơ hội phát triển nghề nghiệp cho nhân viên:</b> Bảo Minh vẫn chưa chú trọng đến việc tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp cho nhân viên để tạo động lực làm việc và giữ được nhân viên.</li> <li>• <b>Năng suất lao động thấp:</b> Bảo Minh có chỉ số năng suất lao động thấp nhất trong số các công ty hàng đầu tại Việt Nam. Năng suất lao động thấp cũng làm ảnh hưởng tới thu nhập trung bình của nhân viên do chế độ thù lao được gán một phần với doanh số do các nhân viên đem lại.</li> <li>• <b>Chưa có hệ thống chỉ số đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên trong toàn Công ty:</b> Tuy Bảo Minh đã xây dựng một hệ thống chỉ số đánh giá hiệu quả công việc của</li> </ul>

		nhân viên nhưng mới chỉ áp dụng tại Trụ sở chính và cũng chưa thực sự hiệu quả. Điều này dẫn tới tình trạng cào bằng thu nhập giữa các nhân viên do đó không khuyến khích được các cán bộ thực sự có năng lực.
<b>Công nghệ thông tin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tiên phong trong việc ứng dụng CNTT:</b> Bảo Minh là doanh nghiệp đi tiên phong trong các doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ tại Việt Nam trong việc ứng dụng CNTT trong hoạt động kinh doanh bảo hiểm. Công ty đã triển khai thành công phần mềm SAP về quản lý TCKT trong toàn hệ thống. Hiện nay Công ty đang tiếp tục triển khai phần mềm Polisy Asia về quản lý nghiệp vụ bảo hiểm. Điều này sẽ giúp tạo lợi thế cạnh tranh bằng cách cải thiện công tác xét nhận bảo hiểm, tăng cường quản lý bồi thường và tạo ra cơ sở dữ liệu khách hàng đáng tin cậy.</li> <li>• <b>Sự hỗ trợ của AXA:</b> AXA đang tích cực hỗ trợ Bảo Minh trong việc triển khai hệ thống CNTT quản lý nghiệp vụ bảo hiểm dựa trên những thành công mà AXA đạt được trong khu vực.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Năng lực của đội ngũ cán bộ CNTT còn yếu và thiếu:</b> Đội ngũ cán bộ CNTT của Bảo Minh còn thiếu các cán bộ có năng lực và có chuyên môn sâu để nhanh chóng tiếp quản và làm chủ được hệ thống phần mềm quản lý nghiệp vụ bảo hiểm.</li> <li>• <b>Thị trường chưa hoàn toàn chấp nhận mô hình quản lý mới dựa trên hệ thống CNTT:</b> Mô hình quản lý mới dựa trên hệ thống CNTT là mô hình tập trung cao trên cơ sở các thông lệ hoạt động bảo hiểm tốt nhất trên Thế giới. Mô hình này có sự khác biệt với những thông lệ của một thị trường chưa phát triển như Việt Nam. Do vậy, khách hàng chưa hoàn toàn chấp nhận, dẫn tới tình trạng Bảo Minh mất một số khách hàng vào tay đối thủ cạnh tranh.</li> </ul>

### 1. Cơ hội và thách thức với Bảo Minh.

<b>Yếu tố</b>	<b>Cơ hội</b>	<b>Thách thức</b>
<b>Thị trường</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bảo hiểm phi nhân thọ Việt Nam dự kiến sẽ tăng trưởng trung bình hàng năm ở mức 18%-&gt;20% trong 5 năm tới.</li> <li>• Thị trường còn nhiều tiềm năng to lớn chưa khai thác trong những lĩnh vực bán lẻ như bảo hiểm y tế, bảo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quy mô thị trường nhỏ bé so với khu vực và mức độ thâm nhập thấp của bảo hiểm phi nhân thọ.</li> <li>• Tập quán mua bảo hiểm của người dân Việt Nam chưa phổ biến.</li> </ul>



	<p>hiểm xe cơ giới, bảo hiểm cho doanh nghiệp vừa và nhỏ và hộ gia đình.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Khách hàng Việt Nam ngày càng nhận thức cao hơn về sự cần thiết của bảo hiểm.</li> <li>• Dân số Việt Nam trẻ với thu nhập ngày càng tăng là nguồn khách hàng rất tiềm năng của các công ty bảo hiểm.</li> <li>• Kinh tế phục hồi, Việt Nam đang nổi lên như là một thị trường điem đến hấp dẫn cho đầu tư tăng trưởng bền vững của ngành bảo hiểm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Các thông lệ kinh doanh không tốt tại Việt Nam như chi hoa hồng cho khách hàng hay mức độ trực lợi bảo hiểm cao.</li> <li>• Rủi ro đạo đức cao trong bảo hiểm sức khỏe và chăm sóc y tế, bảo hiểm xe cơ giới.</li> <li>• Hệ thống luật pháp không thống nhất và thực thi luật pháp không hiệu quả.</li> <li>• Những nhân tố vĩ mô không ổn định như lạm phát, thâm hụt thương mại, tỷ giá hối đoái, lãi suất và chi phí lao động gia tăng.</li> </ul>
<b>Tài chính</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bảo Minh có khả năng cải thiện tình hình lợi nhuận thông qua việc tập trung vào những khách hàng mang lại lợi nhuận cao.</li> <li>• Bảo Minh có khả năng cải thiện tỷ lệ bồi thường qua việc tập trung hóa công tác xét nhận bảo hiểm và bồi thường.</li> <li>• Tiềm năng tăng trưởng thu nhập từ hoạt động đầu tư do sự phát triển của thị trường tài chính Việt Nam.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lợi nhuận của Bảo Minh có thể bị giảm sút do tỷ lệ bồi thường và chi phí bán hàng và hoa hồng tăng cao nếu việc kiểm soát không hiệu quả.</li> <li>• Thị trường tài chính biến động mạnh có thể gia tăng rủi ro trong hoạt động đầu tư và chỉ số ROI có thể bị ảnh hưởng.</li> </ul>
<b>Cơ sở hạ tầng</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Việc ứng dụng thành công phần mềm quản lý nghiệp vụ bảo hiểm sẽ tăng cường đáng kể hiệu quả hoạt động kinh doanh chính của Bảo Minh.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chậm trễ hoặc không hoàn thành việc ứng dụng phần mềm quản lý nghiệp vụ bảo hiểm sẽ tạo ra những rủi ro cho hoạt động kinh doanh bảo hiểm của Bảo Minh.</li> <li>• Việc áp dụng phần mềm bảo hiểm chưa đủ để giải quyết các khó khăn về văn hóa doanh nghiệp và nhân lực ảnh hưởng tới hoạt động.</li> </ul>

## V. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA BẢO MINH TRONG THỜI GIAN 2011 ĐẾN 2015

### 1. Tầm nhìn chiến lược

*“Luôn là MỘT trong những doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ hàng đầu tại Việt Nam hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ tài chính, bảo hiểm.”*

### 2. Sứ mệnh hoạt động.

*Mang lại sự an toàn, ổn định của nền kinh tế - xã hội. Góp phần thúc đẩy sự phát triển vững mạnh của thị trường bảo hiểm Việt Nam. Mang lại lợi ích cho các cổ đông và góp phần giải quyết công ăn việc làm cho người dân.*

### 3. Tôn chỉ, Khẩu hiệu, nguyên tắc hoạt động.

- **Tôn chỉ hoạt động:** *“Sự an toàn, hạnh phúc và thành đạt của khách hàng và xã hội là mục tiêu hoạt động của chúng tôi”.*
- **Khẩu hiệu hoạt động:** *“Bảo Minh – Tận tình phục vụ”*
- **Nguyên tắc hoạt động:** *“Hiệu quả và phát triển bền vững”*

### 4. Mục tiêu chiến lược

- a. Phát triển Bảo Minh là một doanh nghiệp hàng đầu trên thị trường bảo hiểm Việt Nam, phát triển toàn diện, hiệu quả và bền vững trong lĩnh vực tài chính.
- b. Mạng lưới hoạt động phủ kín, sẵn sàng cung cấp các dịch vụ bảo hiểm tốt nhất cho mọi nhu cầu bảo hiểm của xã hội.
- c. Từng bước phát triển dịch vụ ra thị trường bảo hiểm nước ngoài trước mắt là Lào, Campuchia.
- d. Lấy việc hợp tác với các khách hàng, cổ đông làm đòn bẩy để phát triển.
- e. Mô hình tổ chức hoạt động kinh doanh thực hiện theo hướng:
  - Chuyên môn hóa, chuyên nghiệp hóa;
  - Quản lý tập trung, hành động thống nhất .
  - Chú trọng đến việc đầu tư và phát triển kinh doanh tại các địa bàn trọng tâm, trọng điểm.
- f. Ưu tiên đầu tư và phát triển ứng dụng công nghệ thông tin phần mềm quản lý; coi công nghệ thông tin là đòn bẩy trong việc tổ chức, quản lý và điều hành doanh nghiệp cũng như đối với việc phục vụ và chăm sóc khách hàng.
- g. Xây dựng đội ngũ con người Bảo Minh là những người có Đức, có tâm huyết, có trình độ chuyên môn cao đáp ứng làm việc trong môi trường kinh tế hội nhập.

- h. Xây dựng văn hóa riêng của Bảo Minh theo hướng: Nội bộ đoàn kết, trình độ chuyên nghiệp cao, tác phong làm việc hiện đại chính quy và phục vụ khách hàng chu đáo tận tình theo đúng các quy định thống nhất của Bảo Minh.
- i. Các chỉ tiêu hoạt động kinh doanh cho giai đoạn 2011-2015
  - Tốc độ tăng trưởng bình quân của tổng doanh thu phí bảo hiểm từ 14% - 15% /năm, đạt từ 4.100 4.100 tỷ đến 4.24.200 tỷ đồng vào năm 2015.
  - Doanh thu hoạt động đầu tư tài chính tăng trưởng bình quân từ 12%-15%/năm, đạt từ 450 tỷ đến 480 tỷ đồng vào năm 2015
  - Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận trước thuế bình quân khoảng 17%-19%/năm, đạt từ 420 tỷ đến 430 tỷ đồng vào năm 2015.

## 5. Mục tiêu, định hướng và giải pháp cho từng lĩnh vực cụ thể.

Để đạt được các mục tiêu như nêu trên, Bảo Minh xây dựng chiến lược phát triển cho từng lĩnh vực cụ thể như sau:

### a. Thị trường.

#### Mục tiêu:

- Tập trung phát triển hoạt động kinh doanh ở các địa bàn trọng điểm, có nhiều tiềm năng phát triển, bao gồm các trung tâm kinh tế lớn như: Tp. Hồ Chí Minh, Hà Nội, Hải Phòng, Đà Nẵng, Cần Thơ, các địa bàn tiềm năng như: Đồng Nai, Bình Dương...
- Việc phát triển thị trường không chỉ giới hạn trong khuôn khổ gắn phạm vi địa lý với tổ chức hoạt động của Tổng công ty.

#### Biện pháp:

- Xác định, đánh giá các địa bàn trọng điểm để phát triển, đầu tư mạng lưới kinh doanh phù hợp.
- Thực hiện phân đoạn thị trường, xác định khách hàng mục tiêu của từng phân đoạn thị trường.
- Xây dựng thị trường cho từng giai đoạn cụ thể nhằm tập trung nguồn lực ở mức cao nhất để phát triển.
- Xuyên nhập, mở rộng và phát triển thị trường, kể cả mở rộng thị trường ra ngoài biên giới Việt Nam, đặc biệt là các nước trong khu vực.

### b. Thương hiệu.

#### Mục tiêu:

- Định vị thương hiệu hàng là doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ hàng đầu tại Việt Nam, với phương châm hướng tới khách hàng tận tình phục vụ và có trách nhiệm với cộng đồng.

- Quảng bá thương hiệu bằng cách đi sâu vào việc nâng cao chất lượng sản phẩm, lấy chất lượng dịch vụ làm cái gốc của vấn đề quảng bá và truyền thông.
- Tạo lập và duy trì hình ảnh thương hiệu mạnh, thống nhất của Bảo Minh, đảm bảo được uy tín đối với khách hàng.

Biện pháp:

- Tuyển dụng và đào tạo bộ phận Marketing chuyên nghiệp có kinh nghiệm, để triển khai thực hiện các mục tiêu chiến lược về thương hiệu đặt ra.
- Chuẩn hóa các qui trình khai thác, giám định, bồi thường áp dụng thống nhất... kết hợp với chính sách tuyên truyền quảng cáo tạo nên thương hiệu thống nhất uy tín.
- Tạo sự khác biệt về thương hiệu của Bảo Minh đối với các công ty bảo hiểm khác trên thị trường, thông qua các chính sách về sản phẩm, chất lượng dịch vụ, đồng nhất, tập trung.
- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp:
  - o Xây dựng và triển khai các chương trình hoạt động hướng đến cộng đồng.
  - o Xây dựng hệ thống các giá trị văn hóa riêng của Bảo Minh để tạo nên sự nhất quán hướng đến khách hàng phục vụ vì lợi ích chung của Bảo Minh và tập thể cán bộ trong doanh nghiệp.
  - o Bồi dưỡng và tuyên truyền giá trị văn hóa cho toàn bộ cán bộ trong hệ thống.
- Quản lý quan hệ khách hàng-CRM:
  - o Xây dựng dữ liệu khách hàng đầy đủ & tin cậy.
  - o Xây dựng, hoàn thiện, triển khai và kiểm soát các quy trình xử lý liên quan đến khách hàng.
  - o Xây dựng & triển khai quy trình, các chương trình chăm sóc khách hàng.
  - o Quy định, đào tạo và kiểm soát việc giao tiếp, phục vụ khách hàng từ các điểm tiếp xúc nhằm tạo quan hệ tốt với khách hàng, tăng tỷ lệ duy trì khách hàng trung thành.

**c. Sản phẩm và dịch vụ.**

Mục tiêu:

- Phát triển một danh mục sản phẩm bảo hiểm đa dạng, khác biệt (riêng có) của Bảo Minh phù hợp với nhu cầu bảo hiểm của từng nhóm đối tượng khách hàng thuộc các phân đoạn thị trường mục tiêu với mức phí bảo hiểm hợp lý nhất và mang tính cạnh tranh cao.

- Tập trung đầu tư, phát triển, triển khai vào các sản phẩm trọng điểm của Tổng công ty, sản phẩm chủ lực cho các địa bàn trọng điểm, sản phẩm thích hợp cho các địa bàn khác.
- Nâng cao chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng ở tất cả các khâu khai thác, tư vấn, quản lý đề phòng rủi ro, hạn chế tổn thất, giám định chính xác bồi thường nhanh chóng và thỏa đáng với phương châm “Bảo Minh – Tận tình phục vụ”.

*Biên pháp:*

- Xây dựng và tăng cường đội ngũ cán bộ cũng như đầu tư chi phí nghiên cứu thị trường, sản phẩm, phát triển sản phẩm, định phí chuyên nghiệp.
- Rà soát lại toàn bộ danh mục sản phẩm bảo hiểm hiện có của Bảo Minh để có những cải tiến, kết cấu lại sản phẩm phù hợp với nhu cầu thị trường và đặc thù của Bảo Minh. Các dòng sản phẩm của Bảo Minh sẽ được nghiên cứu cải tiến, hiện đại hóa và phát triển căn cứ vào nhu cầu của 2 nhóm đối tượng khách hàng là Khách hàng doanh nghiệp và Khách hàng cá nhân.
- Song song với chiến lược cải tiến và phát triển sản phẩm thì cũng cần phải đánh giá xem xét những sản phẩm không còn hiệu quả hoặc có hiệu quả thấp (doanh thu thấp, chi phí cao và không có khả năng tăng trưởng) và phải nhanh chóng từ bỏ chúng để dồn mọi tiềm lực phát huy những sản phẩm hiện đang còn có hiệu quả.
- Nghiên cứu thiết kế các sản phẩm bảo hiểm mới, thực hiện chính sách khuyến khích, hỗ trợ đi kèm trong việc triển khai các sản phẩm mới để đáp ứng kịp thời nhu cầu của thị trường (như bảo hiểm nông nghiệp, bảo hiểm chăm sóc sức khỏe đặc biệt...).
- Xác định cụ thể các sản phẩm chiến lược của Tổng công ty cho từng thời kỳ cụ thể, sản phẩm chủ lực của các địa bàn trọng điểm để có các chính sách đầu tư, triển khai. Cụ thể:
  - o Sản phẩm chiến lược theo thời kỳ:
    - 2011 – 2012: Xây dựng lắp đặt, hàng hóa vận chuyển nội địa, du lịch, xe ô tô.
    - 2013-2015: Hỏa hoạn, chăm sóc sức khỏe, ô tô
  - o Sản phẩm chủ lực theo địa bàn:
    - Hà nội, TPHCM, Hải phòng: Tài sản kỹ thuật, xây dựng lắp đặt, ô tô, chăm sóc sức khỏe, hàng hải
    - Quảng Ninh, Đà Nẵng, Đồng Nai, Bình Dương: Tài sản kỹ thuật và xây dựng lắp đặt
    - Các tỉnh Miền Bắc: Ô tô và nông nghiệp
    - Các tỉnh Miền Trung: Tàu cá
    - Các tỉnh Cao nguyên và Trung du: Nông nghiệp
    - Các tỉnh Miền Tây Nam bộ: Tàu sông, tàu cá, ô tô, nông nghiệp

- Nâng cao tay nghề, trình độ nghiệp vụ, chuyên môn hóa cho các khai thác viên, trình độ giám định viên, bồi thường viên gắn với quyền lợi và trách nhiệm cá nhân để nâng cao chất lượng phục vụ tạo sự khác biệt về dịch vụ và chất lượng sản phẩm.
- Hoàn thiện và triển khai hoàn tất hệ thống công nghệ thông tin (BEST) để đáp ứng yêu cầu quản trị kinh doanh, quản lý khách hàng, phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.
- Xây dựng, chuẩn hóa các qui trình đảm bảo sự phối hợp, thực hiện giữa các bộ phận liên quan một cách chặt chẽ nhíp ngành trong việc nghiên cứu, phát triển, triển khai, giám định, bồi thường áp dụng nghiêm túc thống nhất toàn quốc hệ thống tin học để phục vụ khách hàng một cách thống nhất, nhanh chóng, chính xác và thỏa đáng.

#### **d. Mô hình tổ chức.**

##### Mục tiêu:

- Tổ chức được cơ cấu theo đúng mô hình của một công ty cổ phần; Hoạt động thống nhất, quản lý tập trung và phục vụ theo địa bàn, mở rộng kinh doanh ra các nước lân cận.
- Tổ chức được xây dựng theo định hướng chuyên môn hóa cao, phục vụ khách hàng tốt nhất và gắn liền với kết quả kinh doanh.
- Đẩy mạnh việc tăng năng suất lao động.

##### Giải pháp:

- Chuyên môn hóa và phân cấp rõ ràng trong bộ máy tổ chức trụ sở chính. ( TT bồi thường, Quản lý nghiệp vụ, ban bồi thường, BSU, Call center, Ban dịch vụ lớn, Bộ phận kỹ thuật định phí, chiến lược khai thác...)
- Chuyên môn hóa và phân cấp rõ ràng trong bộ máy tổ chức các công ty thành viên. (Khai thác, bồi thường...)
- Phân cấp cụ thể rõ ràng trong quản lý kinh doanh, khai thác giám định bồi thường giữa tổng công ty và các đơn vị theo hướng tập trung và chuyên môn hóa.
- Tập trung phát triển các bộ phận kinh doanh trực tiếp, coi kinh doanh là trung tâm của mọi hoạt động. Các bộ phận khác có chức năng hỗ trợ và giúp đỡ cho bộ phận kinh doanh hoàn thành mục tiêu.

#### **e. Kênh phân phối.**

##### Mục tiêu:

- Duy trì & củng cố các kênh phân phối hiện tại trên cơ sở kết hợp kênh phân phối trực tiếp & gián tiếp. Đẩy mạnh kênh phân phối qua địa lý bằng cách xây dựng mạng lưới đại lý chuyên nghiệp. Tăng cường quản lý, kiểm soát chặt chẽ, có hiệu quả các kênh phân phối.
- Phát triển kênh phân phối Online-thương mại điện tử.
- Phát triển kênh phân phối liên kết với ngân hàng – Bancassurance.

- Phân khúc thị trường phù hợp với từng kênh phân phối, xây dựng những chính sách và phát triển sản phẩm phù hợp với từng kênh phân phối.

Biên pháp.

- Xây dựng một chính sách, qui trình, nội dung đào tạo chuyên nghiệp, phù hợp cho hệ thống đội ngũ bán hàng theo nhiều kênh phân phối.

- ***Đối với kênh phân phối trực tiếp-khai thác viên:***

- o Nâng cao năng lực bán hàng, quản lý bán hàng. Sàng lọc đội ngũ hiện tại, tuyển chọn, đào tạo nâng cao trình độ nghiệp vụ, kỹ năng bán hàng và khả năng quản lý tổ, đội, nhóm.
- o Định hướng khai thác khách hàng lớn. Quản lý tổ, đội, nhóm bán hàng thông qua việc quản lý và phát triển đại lý bán những sản phẩm nhỏ lẻ.
- o Xây dựng chính sách đãi ngộ mang tính khuyến khích và gắn kết lâu dài giữa đội ngũ bán hàng - Bảo Minh.

- ***Đối với kênh phân phối gián tiếp:***

- o Là kênh chủ lực để tiếp cận số lượng lớn khách hàng nhỏ lẻ, phân tán.
- o Hợp tác phát triển phân phối qua ngân hàng và các tổ chức một cách chuyên nghiệp.
- o Tận dụng các kênh phân phối khác sẵn có để tiết kiệm chi phí và nhanh chóng phát triển các sản phẩm đi vào các phân khúc khách hàng nhỏ lẻ.
- o Xây dựng mạng lưới đại lý bán hàng chuyên nghiệp thành từng đội, nhóm theo kiểu bán hàng đa cấp. Tăng cường công tác quản lý bán hàng bằng những chính sách và các quy trình quản lý chặt chẽ.
- o Xây dựng Quy chế quản lý quan hệ với môi giới. Xác định đây là một kênh phân phối quan trọng vì vậy phải có chính sách quản lý mối quan hệ và chăm sóc phù hợp.

- ***Phát triển kênh phân phối mới: online & bancassurance:***

- o Đầu tư cải tiến website bán bảo hiểm online một cách chuyên nghiệp cho một số sản phẩm và nhằm vào phân khúc khách hàng phù hợp.
- o Thiết lập Trung tâm phục vụ & bán bảo hiểm qua điện thoại-call center.
- o Đầu tư xây dựng & triển khai kênh bancassurance với sự hỗ trợ kỹ thuật từ AXA.

**f. Nguồn nhân lực và công tác nhân sự, cán bộ.**

Mục tiêu:

- Phát triển một đội ngũ cán bộ nhân viên có trình độ chuyên môn cao, nhiệt tình, gắn bó với Bảo Minh, tác phong làm việc chuyên nghiệp, có khả năng làm việc độc lập và theo nhóm, sẵn sàng thích ứng với những thay đổi của môi trường hoạt động kinh doanh. Tâm lý làm việc của cán bộ công nhân

viên thoải mái, cán bộ công nhân viên gắn bó với công ty, làm việc vì mục tiêu chung phát triển công ty ngày càng vững mạnh.

Biên pháp:

- Xây dựng và thực hiện bộ chức danh tiêu chuẩn cán bộ công nhân viên chức các cấp.
- Tuyển dụng cán bộ theo thi tuyển để lựa chọn được người có năng lực, phẩm chất đạo đức tốt. Việc tuyển dụng phải căn cứ theo yêu cầu công việc. Trong những trường hợp đặc biệt có thể sử dụng hình thức xét tuyển để thu nhận được những cán bộ phù hợp với yêu cầu công việc.
- Sắp xếp, bố trí cán bộ theo bộ chức danh tiêu chuẩn cán bộ công nhân viên chức phù hợp với trình độ chuyên môn, năng lực của cán bộ nhằm đáp ứng nhiệm vụ chiến lược của công ty, tăng năng suất lao động.
- Xây dựng chính sách tiền lương, và các ưu đãi khác phù hợp mang tính cạnh tranh, Tạo điều kiện và cơ hội phát triển thăng tiến cho đội ngũ cán bộ trẻ, năng động để thu hút và phát triển nhân tài, khuyến khích người lao động có trình độ và năng suất cao.
- Hạn chế tuyển dụng lao động, nâng cao năng suất lao động.
- Tích cực chuẩn bị xây dựng lực lượng cán bộ kế cận, cán bộ nguồn (PGĐ, TP...) để chủ động bố trí sắp xếp điều động cán bộ lãnh đạo .
- Mạnh dạn thay thế, bổ sung lãnh đạo ở những đơn vị không phát triển doanh thu, không hiệu quả hoặc nhiều năm liền bị lỗ.
- Xây dựng một hệ thống chỉ số đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên (KPI) áp dụng trong toàn quốc để đánh giá đúng năng lực, trình độ của cán bộ nhân viên từ đó có các chính sách phù hợp khuyến khích được các cán bộ thực sự có năng lực, nhiệt tình, có nhiều cống hiến.
- Thực hiện quy hoạch và bổ nhiệm có thời hạn cán bộ có đủ điều kiện và tiêu chuẩn vào các vị trí lãnh đạo. Thực hiện luân chuyển cán bộ lãnh đạo để tạo điều kiện cho những người có khả năng phát huy được năng lực của mình.
- Chú trọng công tác đào tạo, cập nhật kiến thức cho CB-CNV qua hình thức cử cán bộ tham gia các khoá học tập trung tại các cơ sở đào tạo trong và ngoài nước hoặc Trung tâm đào tạo của công ty, đào tạo từ xa, đào tạo tại chỗ qua công việc, tham dự các buổi thuyết trình và hội thảo trong và ngoài nước...
- Xây dựng, chương trình đào tạo, chính sách đào tạo,. Hợp tác với các tổ chức đào tạo trong và ngoài nước để tiến hành đào tạo cho cán bộ công nhân viên.
- Nghiên cứu sửa đổi, điều chỉnh phương án trả lương tại TSC nhằm động viên, khuyến khích người lao động
- Phấn đấu tăng năng suất lao động và hiệu quả công tác, đưa tiền lương bình quân người tại TSC hiện nay tăng 8-9 % hàng năm : từ 10 tr/người/tháng lên 15 tr/ng/th.



- **Nâng cao đời sống phúc lợi, xây dựng và củng cố văn hoá đơn vị.**

#### **g. Công nghệ thông tin.**

##### Mục tiêu:

- Sử dụng tối đa sức mạnh của công nghệ thông tin vào công tác phục vụ khách hàng, quản lý, điều hành, thực hiện hoạt động kinh doanh.

##### Giải pháp:

- Hoàn tất triển khai dự án phần mềm quản lý nghiệp vụ bảo hiểm BEST, tích hợp với hệ thống thông tin tài chính kế toán SAP hiện hữu.
- Thực hiện dự án triển khai hệ thống thông tin báo cáo quản trị, phân tích kỹ thuật và tài chính.
- Thực hiện dự án triển khai hệ thống thông tin quản lý hồ sơ tài liệu điện tử phục vụ công tác quản lý và giải quyết hồ sơ bồi thường.
- Thực hiện dự án triển khai hệ thống thông tin quản lý quan hệ khách hàng.
- Thực hiện dự án mở rộng/ nâng cấp hạ tầng kỹ thuật CNTT và an toàn bảo mật thông tin.
- Lựa chọn các giải pháp kỹ thuật công nghệ tiên tiến, hiện đại và đã được thương mại hóa trên thị trường thế giới, khu vực hoặc trong nước, nhưng phải phù hợp với định hướng phát triển của Bảo Minh và tuân thủ các yêu cầu của luật pháp Việt Nam, phù hợp thông lệ, tập quán của thị trường một cách có chọn lọc.
- Sử dụng tối đa và có hiệu quả mọi hỗ trợ kỹ thuật của cổ đông chiến lược AXA
- Chọn lựa và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực outsourcing cho việc thực thi các dự án CNTT; tiếp tục xây dựng và kiện toàn đội ngũ CNTT của Bảo Minh.
- Chú trọng đúng mức về vấn đề quản lý rủi ro trong quá trình thực thi kế hoạch chiến lược.

#### **h. Phát triển cơ sở vật chất.**

##### Mục tiêu:

- Xây dựng hệ thống cơ sở vật chất hiện đại đáp ứng được yêu cầu kinh doanh của toàn Tổng Công ty, đặc biệt chú trọng đầu tư trụ sở làm việc cho Trụ sở chính và các Công ty thành viên tại địa bàn trọng điểm: TP HCM, Hà Nội.
- Nâng cao hiệu quả sử dụng hệ thống cơ sở vật chất nhằm khuyến khích hình ảnh, thương hiệu Bảo Minh đồng thời chú trọng hiệu quả kinh doanh.

##### Giải Pháp:

- Kiểm kê, đánh giá lại toàn bộ hệ thống cơ sở vật chất sẵn có trong toàn Tổng Công ty. Từ đó xây dựng kế hoạch cụ thể để sử dụng có hiệu quả và phát triển cơ sở vật chất cho từng năm.
- Thực hiện thống nhất việc quản lý và mua sắm tập trung một số tài sản cố định chính. Tập trung nguồn khấu hao tài sản cố định về Trụ sở chính đảm bảo nguồn lực tài chính cho việc đầu tư phát triển cơ sở vật chất của toàn Tổng Công ty.
- Rà soát, xây dựng, điều chỉnh bổ sung các định mức, tiêu chuẩn cụ thể cho từng đơn vị trực thuộc, từng cấp cán bộ để làm căn cứ tiêu chuẩn hoá và thống nhất hoá việc sử dụng các phương tiện phục vụ kinh doanh, như: Văn phòng làm việc, xe ô tô, các thiết bị văn phòng...
- Tập trung đẩy nhanh tiến độ đầu tư xây dựng mới trụ sở làm việc tại các địa điểm đã mua thuộc Tp.HCM và Hà Nội... theo hướng văn phòng hiện đại chính quy nhằm nâng cao hình ảnh, vị thế của Bảo Minh trên thị trường.

#### **i. Đầu tư tài chính.**

##### Mục tiêu:

- Hoạt động đầu tư tài chính phải thực hiện theo nguyên tắc an toàn, hiệu quả, hỗ trợ cho hoạt động kinh doanh bảo hiểm, đảm bảo duy trì khả năng thanh toán và năng lực cạnh tranh của Bảo Minh.
- Xây dựng đội ngũ chuyên gia đầu tư: Chuyên nghiệp, độc lập.

##### Biện pháp:

- Chuyên nghiệp hóa hoạt động đầu tư tài chính.
- Đa dạng hóa danh mục đầu tư, ngoài việc đầu tư vào thị trường tiền tệ thì sẽ đầu tư vào việc xây dựng các cao ốc cho thuê, vừa nhằm mục đích sử dụng, vừa nhằm mục đích kinh doanh, trước mắt tập trung tại Tp.HCM, Hà Nội và Đồng Nai.
- Xây dựng qui trình đánh giá rủi ro một cách chuyên nghiệp chặt chẽ trong hoạt động đầu tư. Tăng cường kiểm soát các rủi ro tín dụng, rủi ro đầu tư trước và sau khi đưa ra quyết định đầu tư để đảm bảo an toàn cho nguồn vốn đầu tư.
- Xây dựng một phần mềm chuyên môn phục vụ cho hoạt động đầu tư tài chính.
- Đầu tư cho các tổ chức là khách hàng, ngân hàng của Bảo Minh nhằm mục đích hỗ trợ khai thác bảo hiểm.
- Tuyển dụng, đào tạo đội ngũ chuyên gia đầu tư phân tích tài chính chuyên nghiệp trình độ cao.

#### **j. Tái bảo hiểm.**

##### Mục tiêu:

- Tổ chức thu xếp Tái bảo hiểm một cách tốt nhất đảm bảo an toàn cho hoạt động kinh doanh, tăng phần giữ lại để tăng lợi nhuận.

Biên pháp:

- Tổ chức, duy trì đội ngũ cán bộ tái bảo hiểm cho chuyên môn nghiệp vụ cao.
- Sắp xếp chương trình tái hàng năm, với từng nghiệp vụ để đảm bảo phần giữ lại tương xứng với tiềm lực tài chính của Bảo Minh để nâng cao lợi nhuận.
- Quan hệ tốt, nhiều với các nhà tài bảo hiểm để phục vụ bộ phận bán hàng một cách nhanh nhất với giá phí hợp lý nhất.

## 6. Tổng hợp kế hoạch kinh doanh từ năm 2011 đến 2015.

*ĐVT: triệu đồng*

Chỉ tiêu	KH2011	KH2012	KH2013	KH2014	KH2015
1. Thu phí bảo hiểm gốc	2.155.000	2.435.150	2.776.071	3.203.586	3.716.160
2. Thu phí nhận tái bảo hiểm	190.000	237.500	296.875	371.094	471.289
3. Các khoản giảm trừ	637.767	801.795	921.884	1.072.404	1.172.486
4. Tăng (giảm) dự phòng phí	79.952	76.205	118.808	148.915	217.379
5. Thu hoa hồng nhượng tái Bảo Hiểm	79.721	96.215	110.626	128.688	140.698
6. Thu khác hoạt động KDBH	1.000				
7. Doanh thu thuần hoạt động KDBH	1.708.002	1.890.866	2.142.880	2.482.050	2.938.282
8. Chi bồi thường bảo hiểm gốc	905.365	1.047.115	1.165.950	1.345.506	1.560.787
9. Chi bồi thường nhận tái	76.009	90.250	112.813	141.016	179.090
10. Các khoản giảm trừ	186.647	278.654	313.297	364.198	426.270
11. Bồi thường Trách nhiệm giữ lại	794.727	858.710	965.466	1.122.324	1.313.607
12. Chi BT từ dự phòng dao động lớn	(45.000)	(20.000)	(20.000)	(20.000)	(20.000)
13. Tăng (giảm) dự phòng bồi thường	15.000	17.816	11.486	40.120	43.039
14. trích dự phòng dao động lớn	51.217	56.126	64.532	75.068	90.449
15. Chi khác hoạt động KDBH	296.009	301.763	350.149	410.769	486.085
16. Tổng chi trực tiếp hoạt động KDBH	1.111.953	1.214.415	1.371.632	1.628.282	1.913.180
17. Lợi nhuận gộp hoạt động KDBH	596.049	676.451	771.248	853.768	1.025.102
18. Chi phí bán hàng					
19. Chi phí quản lý doanh nghiệp	550.984	614.710	706.778	786.430	921.239
20. Lợi nhuận thuần hoạt động KDBH	45.065	61.741	64.470	67.338	103.863
21. Doanh thu hoạt động tài chính	280.000	313.600	351.232	396.892	448.488
22. Chi hoạt động tài chính	134.144	94.080	105.370	119.068	134.546
23. Lợi nhuận hoạt động tài chính	145.856	219.520	245.862	277.825	313.942
24. Thu nhập hoạt động khác	36.000				
25. Chi phí hoạt động khác	1.500				
26. Lợi nhuận hoạt động khác	34.500				
27. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	<b>225.421</b>	<b>281.261</b>	<b>310.333</b>	<b>345.163</b>	<b>417.805</b>
GWP	2.345.000	2.672.650	3.072.946	3.574.680	4.187.449
NWP	1.707.233	1.870.855	2.151.062	2.502.276	3.014.963
Earned Premium	1.628.281	1.794.650	2.032.254	2.353.361	2.797.584
Gross Claim	981.374	1.137.365	1.278.762	1.486.522	1.739.877
Net Claim	795.227	858.710	965.466	1.122.324	1.313.607
Net claimm+DPBT	810.227	876.526	976.952	1.162.444	1.356.646

Gross Comm	280.009	279.846	325.164	381.937	452.640
Net Comm	200.288	183.631	214.538	253.248	311.941
CF TT khác	15.500	21.916	24.985	28.832	33.445
CQLy	550.984	614.710	706.778	786.430	921.239
Bien TT toi thieu	426.808	467.714	537.766	625.569	753.741
<b>Tính trên Gross Premium</b>					
Tăng trưởng Doanh thu	10,95%	13,97%	14,98%	16,33%	17,14%
Bồi thường/Doanh thu Gross	41,85%	42,56%	41,61%	41,58%	41,55%
HH/Doanh thu Gross	11,94%	10,47%	10,58%	10,68%	10,81%
CF TT khác/Dthu Gross	0,66%	0,82%	0,81%	0,81%	0,80%
Chi quản lý/Doanh thu Gross	23,50%	23,00%	23,00%	22,00%	22,00%
<b>Tính trên Earned Premium</b>					
BT giữ lại/Dthu thuần	48,84%	47,85%	47,51%	47,69%	46,96%
(BT giữ lại+DPBT)/Dthu thuần	49,76%	48,84%	48,07%	49,40%	48,49%
HH net/Doanh thu thuần	12,30%	10,23%	10,56%	10,76%	11,15%
HH net/Phí giữ lại	11,73%	9,82%	9,97%	10,12%	10,35%
CF TT khác/Dthu thuần	0,95%	1,22%	1,23%	1,23%	1,20%
Chi quản lý/Doanh thu thuần	33,84%	34,25%	34,78%	33,42%	32,93%
GDL/Dthu thuần	5,91%	4,24%	4,16%	4,04%	3,95%
KQ KDBH/Dthu thuần	2,77%	3,44%	3,17%	2,86%	3,71%
<b>Combine ratio</b>	<b>97,23%</b>	<b>96,56%</b>	<b>96,83%</b>	<b>97,14%</b>	<b>96,29%</b>

### Dự kiến thị phần trong thời gian tới.

Chi tiêu	2011	2012	2013	2014	2015
Tổng doanh thu TT	20.248	23.893	28.193	33.268	39.256
Doanh thu Bảo Minh	2.345	2.673	3.073	3.575	4.187
Thị phần (%)	11,58%	11,19%	10,90%	10,75%	10,67%
Tăng trưởng TT	18,06%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%
Tăng trưởng BM	10,98%	13,99%	14,96%	16,34%	17,12%

Chiến lược kinh doanh của Bảo Minh từ 2011 đến 2015 được xây dựng dựa trên nhiều yếu tố tác động: các yếu tố nội tại của Bảo Minh cũng như các ảnh hưởng từ bên ngoài, trong đó quan trọng nhất là:

- Tình hình hoạt động kinh doanh 6 năm trước (2005 – 2010): các kết quả quá khứ sẽ là căn cứ cho việc tính toán các giá trị tương lai phù hợp với xu hướng phát triển, thực tế và có tính khả thi cao.
- Định hướng, dự kiến phát triển của thị trường bảo hiểm Việt Nam và nền kinh tế Việt Nam trong thời gian tới.
- Mục tiêu phân đầu trong thời gian tới.

#### Chỉ tiêu 1: doanh thu bảo hiểm gốc:

- Trên cơ sở tình hình thực hiện các năm trước, tình hình phát triển của thị trường trong tương lai, với nhận định việc đổi mới mô hình tổ chức quản lý tập trung, việc triển khai áp dụng BEST dần ổn định cùng với nhiều định hướng mới về sản phẩm, quản lý chăm sóc khách hàng, bồi thường dự kiến phân đầu tăng trưởng 11% vào năm 2011; 13% năm 2012; 14% năm 2013; 15% vào năm 2014; 16% vào năm 2015; và tốc độ tăng trưởng bình quân cho gia đoạn này là 15%.

Chỉ tiêu 2: Doanh thu phí nhận tái bảo hiểm:

- Phí nhận tái qua các năm quá khứ phát triển tương đối ổn định, trên cơ sở doanh thu gốc phát triển, quan hệ với các công ty tái bảo hiểm tương đối tốt. Dự kiến các năm tới tốc độ tăng trưởng bình quân 25% hàng năm.

Chỉ tiêu 3: Các khoản giảm trừ:

- Đối với phí nhượng tái, qua thống kê các năm trước, tỷ lệ nhượng tái phí gốc từ 28% đến 40%, bình quân là 30%/năm và với xu hướng giảm dần. Bảo Minh phần đầu thời gian tới các năm đầu tỷ lệ tài bảo hiểm khoảng 30% sau đó sẽ giảm xuống 27% vào năm 2015.

Chỉ tiêu 4: Tăng giảm dự phòng phí:

- Dự phòng phí chưa được hưởng: Theo chế độ quản lý tài chính doanh nghiệp bảo hiểm (Thông tư 156/2007/TT-BTC), và theo đăng ký với Bộ Tài Chính. Bảo Minh trong thời gian triển khai song song hai phần mềm SAP và Policy/Asia sẽ áp dụng phương pháp trích lập theo hệ số 1/365 với các doanh thu trên Policy/Asia và 1/8 đối với doanh thu trên SAP. Dự kiến tới năm 2012 thì trích dự phòng phí hoàn toàn áp dụng phương pháp 1/365.
- Trong dự kiến kế hoạch này để đơn giản sẽ áp dụng tỷ lệ trích bình quân thống kê quan các năm trên phí giữa lại với tỷ lệ là: 42,4%.

Chỉ tiêu 5: Thu hoa hồng nhượng Tái:

- Thu khác hoa hồng nhượng tái được xác định trên cơ sở phí nhượng tái bảo hiểm và tỷ lệ hoa hồng bình quân được xác định qua các năm là 12%.

Chỉ tiêu 6: Thu khác hoạt động kinh doanh bảo hiểm:

- Chỉ tiêu này rất ít phát sinh và không đáng kể lên trong dự kiến kế hoạch không đề cập tới.

Chỉ tiêu 7: Doanh thu thuần:

- Doanh thu thuần = Tổng doanh thu (1+2) – các khoản giảm trừ (3) +/- tăng giảm dự phòng phí (4) + thu khác kinh doanh bảo hiểm (5) + Thu khác (6).

Chỉ tiêu 8: Chi bồi thường bảo hiểm gốc:

- Thực tế chi bồi thường bảo hiểm gốc các năm qua là rất cao tuy nhiên đang có chiều hướng tích cực. Trên cơ sở các năm qua và mục tiêu phần đầu giảm tỷ lệ tổn thất từ 43% năm 2011 xuống 41% vào 2015. Tỷ lệ bồi thường thuộc trách nhiệm trên doanh thu thực hưởng giảm từ 48,8% năm 2011 xuống còn 47% vào năm 2015. Điều này đòi hỏi sự phần đầu cao của các khâu từ khai thác, giám định, bồi thường, quản lý rủi ro.

Chỉ tiêu 9: Chi bồi thường nhận tái:

- Qua thống kê, thực tế chi bồi thường nhận tái: từ 30% đến 55% trên doanh thu nhận tái, tỷ lệ bình quân các năm qua là 38%.
- Do đó tạm tính theo tỷ lệ 38% cho năm trên doanh thu nhận tái.

Chỉ tiêu 10: Các khoản giảm chi bồi thường:

- Các khoản này bao gồm thu bồi thường nhượng tái, thu của người thứ ba.
- Qua thống kê, khoản thu này biến động từ 20->36% trên tổng số bồi thường qua các năm.
- Vì thế để có tính khả thi, dự kiến tỷ lệ thu này là bình quân 24,5% trên số tiền bồi thường hàng năm.

Chỉ tiêu 13: Tăng giảm dự phòng bồi thường:

- Việc trích dự phòng bồi thường hàng năm, Bảo Minh hiện đang áp dụng theo phương pháp từng hồ sơ (thống kê thực tế từng hồ sơ) nên kế hoạch các năm sau không thể lập cho từng hồ sơ bồi thường được (do không biết chính xác).
- Do vậy để tính cho các năm sẽ xác định theo tỷ lệ số dự phòng của các năm trước là 20-> 22% trên số tiền bồi thường thuộc trách nhiệm giữ lại hàng năm.

Chỉ tiêu 14: Trích dự phòng dao động lớn:

- Việc trích dự phòng dao động lớn áp dụng theo tỷ lệ đăng ký là 3% trên phí giữ lại hàng năm.

Chỉ tiêu 15: Chi khác về kinh doanh bảo hiểm:

- Chi khác về kinh doanh bảo hiểm bao gồm: chi hoa hồng, chi giám định, chi đề phòng hạn chế tổn thất trong đó chủ yếu là chi hoa hồng.
- Thống kê các năm trước thấy rằng tỷ lệ chi này bình quân khoảng 10,1% cho hoạt động gốc và 23,5% cho hoạt động nhận tái bảo hiểm.

Chỉ tiêu 16,17:

- Là phép tính toán của các chỉ tiêu trên.

Chỉ tiêu 19: Về chi quản lý kinh doanh.

- Qua thống kê, tỷ lệ chi quản lý trên doanh thu tương đối ổn định qua các năm tỷ lệ bình quân là 22->23%.
- Tuy nhiên xu thế chung cần phải phân đầu tiết kiệm chi phí, tính theo tỷ lệ % trên doanh thu (tiết kiệm tương đối). Do việc triển khai áp dụng Core và đổi mới mô hình tổ chức, mặt khác tỷ lệ lạm phát tăng do đó sẽ giữ nguyên tỷ lệ 22% này cho các năm tới.

Chỉ tiêu 21,22: Hoạt động tài chính:

- Doanh thu hoạt động tài chính được xác định trên cơ sở tỷ lệ tăng trưởng bình quân các năm qua và trên cơ sở tăng doanh thu hàng năm dự kiến tốc độ tăng doanh thu là : 12% cho 2011,2012 và 13% cho các năm 2013->2015.
- Chi phí hoạt động tài chính được xác định trên tỷ lệ chi bình quân các năm trên doanh thu hoạt động tài chính và tỷ lệ phân bổ chi phí cho hoạt động đầu tư: tỷ lệ chi bình quân là 30%.

Chỉ tiêu 24: lợi nhuận khác:

- Lợi nhuận khác bao gồm các khoản như: thu bán tài sản do thanh lý; hoàn nhập dự phòng nợ khó đòi; các khoản phải trả nhưng không ai đòi của nhiều năm trước đây cộng dồn lại.
- Các khoản này phát sinh không nhiều do đó ảnh hưởng ít đến tình hình kinh doanh.

Chỉ tiêu 27: Tổng lợi nhuận trước thuế:

- Đến năm 2015 chỉ tiêu này dự kiến là 430 tỷ , mức tăng trưởng bình quân hàng năm là 17,8%.

## V. KẾT LUẬN

Tình hình kinh tế Việt Nam đang thay đổi nhanh chóng, phù hợp với xu thế hội nhập của đất nước vào khu vực và thế giới, đã tạo ra nhiều cơ hội và thách thức.

Với tình hình phát triển của Đất nước, thị trường bảo hiểm trong tương lai bắt buộc Hoạt động của Bảo Minh phải gắn chặt với hiệu quả kinh doanh, coi hiệu quả kinh doanh là trọng tâm và là thước đo cho sự thành công, đồng thời quyết định sự tồn tại của Bảo Minh và khả năng đứng vững, phát triển, khả năng cạnh tranh mạnh trong một thị trường bảo hiểm nhiều biến động.

Việc xây dựng chiến lược kinh doanh cho tình hình mới sẽ là cơ sở quan trọng cho Bảo Minh trong việc hoạch định các chiến lược phát triển, có khả năng thực thi cao và là tiền đề cho các thành công trong tương lai.

Mặc dù việc xây dựng chiến lược được hoạch định đến 2015, tuy nhiên đứng trước các thời cơ và cơ hội mới, đặc biệt với sự tham gia rộng rãi vào thị trường bảo hiểm Việt Nam của các đối tác nước ngoài, chắc chắn chiến lược kinh doanh này sẽ cần phải được điều chỉnh cho phù hợp.

Điều quan trọng nhất chính để dẫn tới thành công trong việc thực thi chiến lược kinh doanh này đòi hỏi sự thông suốt và nỗ lực, là sự chấp hành nghiêm túc của tất cả thành viên Bảo Minh, sự chỉ đạo sáng suốt và thống nhất của HĐQT, Ban Lãnh đạo, chắc chắn Bảo Minh sẽ đạt được mục tiêu đề ra.

-----///-----