



TP. Hồ Chí Minh, ngày 11 tháng 4 năm 2016

TỜ TRÌNH

V/v Chiến lược kinh doanh giai đoạn 2016-2020

Kính trình: ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG

Chủ tịch Hội đồng quản trị kính trình Hội Đồng Quản Trị Chiến lược kinh doanh của Tổng Công ty Cổ phần Bảo Minh giai đoạn 2016-2020 với những nội dung chính như sau (có bản chi tiết đính kèm):

1. Tầm nhìn chiến lược:

Tiếp tục khẳng định 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:

Đóng góp mang lại sự an toàn, ổn định của nền kinh tế và an sinh xã hội; 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 lao động.

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

- Tôn chỉ hoạt động: “Sự An Toàn, Hạnh Phúc và An Khang Thịnh Vượng của 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:

- Phát triển Bảo Minh là một doanh nghiệp hàng đầu trên thị trường bảo hiểm Việt Nam, có năng lực tài chính bền vững và một thương hiệu mạnh, đảm bảo cạnh tranh với thị trường trong nước và các nước trong khu vực.
- Mạng lưới hoạt động gọn nhẹ, hiệu quả, sẵn sàng cung cấp các dịch vụ bảo hiểm, phục vụ và chăm sóc khách hàng nhanh và chất lượng nhất.
- Hoàn thiện và duy trì các hệ thống thông tin quản lý tài chính, nghiệp vụ tiên tiến để làm vũ khí và đòn bẩy trong việc tổ chức phát triển kinh doanh, quản lý và điều hành doanh nghiệp cũng như phục vụ và chăm sóc khách hàng tốt nhất.
- Xây dựng doanh nghiệp có cơ cấu, quản trị điều hành chuyên nghiệp được xếp hạng trong nước và quốc tế, có hệ thống quản trị rủi ro tiên tiến và hiệu quả.
- Xây dựng đội ngũ CBNV chuyên nghiệp, có đầy đủ kiến thức và trình độ; Xây dựng môi trường làm việc thân thiện có văn hóa riêng biệt để phát huy tốt nhất năng lực của người lao động.

5. Các chỉ tiêu hoạt động kinh doanh giai đoạn 2016-2020

- + Tăng trưởng về doanh thu bình quân từ 8% đến 10 % .
- + Tăng trưởng về hiệu quả kinh doanh từ 7% đến 8%.
- + Tỷ lệ chia cổ tức ít nhất 10%/năm.
- + Tổng tài sản tăng đều từng năm, cụ thể : năm 2016 là 4.952 tỷ đồng, năm 2017 là 5.050 tỷ đồng, năm 2018 là 5.152 tỷ đồng, năm 2019 là 5.203 tỷ đồng, năm 2020 là 5.307 tỷ đồng.
- + Thực hiện lộ trình tăng vốn điều lệ từ nguồn vốn thặng dư phát hành, cụ thể: Năm 2016 tăng 10% đạt 913 tỷ đồng, năm 2018 tăng 10% đạt 1.000 tỷ đồng, năm 2020 tăng 10% đạt 1.100 tỷ đồng.
- + Giữ vững vị trí thứ 3 trên thị trường.

Kính đề nghị ĐHĐCĐ xem xét thông qua!

TM.HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CHỦ TỊCH



TRẦN VĂN ĐỨC

TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BẢO MINH

**CHIẾN LƯỢC KINH DOANH
GIAI ĐOẠN 2016- 2020**

TP. HỒ CHÍ MINH – 12/4/2016

I. LỜI MỞ ĐẦU

Giai đoạn 2011- 2015, đứng trước khó khăn chung của nền kinh tế và thị trường bảo hiểm Việt Nam, Tổng Công ty cổ phần Bảo Minh (Bảo Minh), với chủ trương kiểm soát chặt chẽ rủi ro, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh bảo hiểm, đã nỗ lực về mọi mặt nhằm thực hiện chiến lược kinh doanh năm 2011 - 2015 và đã đạt được những thành quả nhất định, duy trì vị thế là vẫn là một trong ba doanh nghiệp hàng đầu thị trường bảo hiểm Việt Nam.

Sự phát triển không ngừng của đất nước trong năm năm qua và Mục tiêu phát triển kinh tế xã hội đất nước 2016- 2020 mà Đảng và Nhà nước đặt ra sẽ là tiềm năng cho thị trường bảo hiểm sẽ phát triển mạnh mẽ mang lại nhiều cơ hội và thách thức mới, Bảo Minh cần tiếp tục định hướng theo, có kế hoạch phù hợp vững chắc cho 5 năm tới để cùng phát triển với đất nước, thích ứng với mọi thay đổi thách thức.

Chính vì các yêu cầu nêu trên, bản chiến lược kinh doanh Bảo Minh xây dựng dưới đây làm mục tiêu thực hiện cho năm 2016 đến 2020.

II. TÌNH HÌNH KINH TẾ XÃ HỘI, THỊ TRƯỜNG BẢO HIỂM VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2011-2015

1. Tình hình kinh tế xã hội giai đoạn 2011-2015

- Do ảnh hưởng suy thoái toàn cầu, nền kinh tế Việt Nam phát triển chậm. Nhiều ngành kinh tế gặp khó khăn như vốn đầu tư nước ngoài giảm, đầu tư công giảm, xuất nhập khẩu và vận tải biển đình trệ. Một lượng lớn doanh nghiệp khó khăn trong kinh doanh nên giải thể, đóng cửa; Nợ công, nợ xấu cao, hàng tồn kho nhiều; Thị trường bất động sản gần như đóng băng, thị trường chứng khoán tiếp tục giảm sâu ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động đầu tư tài chính.
- Đời sống nhân dân gặp nhiều khó khăn do thiên tai, lũ lụt, tổn thất lớn liên tục xảy ra, tình trạng cháy nổ và tai nạn giao thông vẫn chưa được cải thiện. Việc Trung Quốc hạ đặt giàn khoan Hải Dương 981 ở biển Đông dẫn đến gây rối trật tự công cộng ở Bình Dương và Đồng Nai đã ảnh hưởng đến tình hình kinh doanh ngành bảo hiểm.
- Chính phủ thực hiện nhiều giải pháp kiềm chế lạm phát, cắt giảm đầu tư công; kiểm soát tín dụng, tập trung cơ cấu lại doanh nghiệp nhà nước, các tập đoàn kinh tế và tổng công ty. Hiến pháp cùng một loạt các luật, văn bản dưới luật được sửa đổi, ban hành mới tạo tiền đề cho việc phát triển kinh tế xã hội.
- Đến cuối năm 2015, lạm phát được kiểm soát, kinh tế vĩ mô dần ổn định, tăng trưởng kinh tế được duy trì ở mức hợp lý và phục hồi khá cao; tăng trưởng GDP năm 2015 đạt trên 6,5%, cao nhất trong 5 năm qua, vượt kế hoạch đề ra (6,2%); bình quân 5 năm đạt khoảng 5,9%/ năm.

2. Tình hình thị trường bảo hiểm Việt Nam giai đoạn 2011-2015

- Trong bối cảnh kinh tế xã hội vẫn còn nhiều khó khăn, ảnh hưởng đáng kể đến tốc độ tăng trưởng của thị trường bảo hiểm. Bên cạnh đó, rủi ro thiên tai, tai nạn tiếp tục xảy ra nhiều hơn, nhiều vụ cháy lớn xảy ra liên tiếp tại nhiều tỉnh, thành phố gây thiệt hại về người và tài sản bảo hiểm. Sự cố ngày 14,15/5/2014 tại Đồng nai, Bình Dương ảnh hưởng lớn đến một số doanh nghiệp bảo hiểm. Nợ xấu về phí bảo hiểm, đặc biệt là nợ phí của các doanh nghiệp tàu biển bắt đầu đến hạn phải trích lập dự phòng nợ khó đòi làm tăng chi phí và làm giảm lợi nhuận của các doanh nghiệp bảo hiểm.

- Bên cạnh việc cạnh tranh gay gắt bằng những biện pháp phi kỹ thuật, các công ty bảo hiểm đã cho ra đời các sản phẩm BH được đa dạng hóa với chất lượng ngày càng nâng cao, phục vụ tốt hơn nhu cầu tham gia bảo hiểm của các tổ chức, cá nhân góp phần phục vụ mục tiêu phát triển kinh tế và đảm bảo an ninh xã hội. Các sản phẩm BH điển hình có thể kể đến là: BH bảo lãnh, BH thủy sản theo ND 67, BH hưu trí, BH vi mô, BH Bancassurance.
- Khung pháp lý về bảo hiểm ngày càng được hoàn thiện. Cơ quan quản lý giám sát chặt chẽ, tăng cường công tác quản trị các doanh nghiệp bảo hiểm.
- Năm 2015 là năm khởi sắc của thị trường bảo hiểm Việt Nam với nhiều tín hiệu đáng mừng. Từ nỗ lực vượt khó, nắm bắt cơ hội, đến tái cơ cấu, tăng năng lực cạnh tranh và phát triển sản phẩm, thể hiện sức phục hồi mạnh mẽ sau cuộc khủng hoảng kéo dài từ năm 2010. Cụ thể, năm 2015, thị trường bảo hiểm Việt Nam đã ghi nhận mức tăng trưởng cao nhất kể từ năm 2011 đến nay, gần 22%, ước đạt 68.024 tỷ đồng, (chiếm khoảng 2% GDP), trong đó, bảo hiểm nhân thọ đạt tốc độ tăng trưởng doanh thu cao nhất trong vòng 10 năm trở lại đây, với mức tăng 29,5% (ước đạt 36.500 tỷ đồng doanh thu). Ở mảng bảo hiểm phi nhân thọ, doanh thu cũng đạt mức cao nhất trong 5 năm qua với mức tăng trưởng 14% (ước đạt hơn 31.000 tỷ đồng). Đến cuối năm 2015, tổng tài sản toàn thị trường bảo hiểm ước đạt 201.141 tỷ đồng; Tổng nguồn vốn chủ sở hữu toàn thị trường ước đạt 42.388 tỷ đồng. Giá trị chi trả và bồi thường bảo hiểm toàn ngành ước đạt 21.160 tỷ đồng. Đầu tư trở lại nền kinh tế của ngành đạt khoảng 152.543 tỷ đồng. Các doanh nghiệp bảo hiểm đã tham gia mua trái phiếu Chính phủ kỳ hạn 20 năm lần đầu tiên được phát hành tại Việt Nam, với tổng khối lượng 6.230 tỷ.

III. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN KINH TẾ KINH TẾ XÃ HỘI CỦA VIỆT NAM VÀ THỊ TRƯỜNG BẢO HIỂM GIAI ĐOẠN 2016-2020

1. Một số mục tiêu và ảnh hưởng trong chiến lược phát triển kinh tế, xã hội Việt Nam giai đoạn 2016-2020:

- Mục tiêu tổng quát của Kế hoạch phát triển KT-XH 5 năm 2016-2020 Chính Phủ trình Quốc hội là giữ vững ổn định kinh tế vĩ mô, kiểm soát lạm phát, đi đôi với đẩy nhanh tốc độ tăng trưởng, bảo đảm cho nền kinh tế phát triển bền vững; phấn đấu đến năm 2020, nước ta cơ bản trở thành nước công nghiệp theo hướng hiện đại... Dự báo tăng trưởng GDP của Việt Nam trong 5 năm tới sẽ ở mức 6,5 – 7%; Kiểm soát lạm phát trong khoảng 5 – 7% và bội chi ngân sách nhà nước đến năm 2020 giảm còn 4,8% GDP.
- Nền kinh tế Việt Nam sẽ có nhiều thuận lợi khi các hiệp định mới như TTP, FPA... đã được Quốc Hội Việt Nam phê chuẩn sẽ mở ra cơ hội lớn trong việc huy động vốn, khả năng xuất khẩu, giải quyết thị trường lao động... Từ đó, tạo ra những điều kiện rất tốt để Việt Nam hội nhập sâu, toàn diện, sức cạnh tranh được cải thiện tốt hơn, góp phần tăng thêm thu nhập cho người lao động.
- Các Nước ASEAN ký hợp tác phát triển kinh tế nhưng tình hình tranh chấp biển đông ngày càng gia tăng cũng khiến cho việc chạy đua vũ trang, tăng chi phí an ninh quốc phòng cũng làm cho phát triển kinh tế chậm lại.
- Tình hình biến đổi khí hậu đã và đang hoành hành, biểu hiện rất rõ, ảnh hưởng rất lớn đến nền nông nghiệp, đời sống người dân...

2. Một số yếu tố phát triển của thị trường bảo hiểm giai đoạn 2016-2020:

- Tốc độ tăng trưởng bình quân của bảo hiểm phi nhân thọ dự đoán tăng từ 10%-15%. Mục tiêu tổng doanh thu ngành bảo hiểm từ 2016 đến năm 2020 đạt khá kỳ vọng từ 3% - 4% GDP. Dự đoán đến năm 2020, bên cạnh 61 doanh nghiệp bảo hiểm, Việt Nam sẽ có thêm hơn 26 doanh nghiệp bảo hiểm mới: bao gồm 10 công ty bảo hiểm phi nhân thọ, 9 công ty bảo hiểm nhân thọ, 2 công ty tái bảo hiểm, 5 công ty môi giới, cùng 14 văn phòng đại diện của công ty bảo hiểm nước ngoài.
- Các doanh nghiệp bảo hiểm sẽ tập trung đẩy mạnh khả năng tài chính, quản lý, nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới bên cạnh các sản phẩm truyền thống (bảo hiểm xe cơ giới và bảo hiểm tài sản, bảo hiểm cháy nổ...), thị trường sẽ phát triển hệ thống công nghệ thông tin, đa dạng hóa sản phẩm, và mở rộng kênh phân phối qua hình thức Bancassurance, e-commerce, telemarketing để giảm chi phí hoạt động và tăng lợi nhuận.
- Cơ quan quản lý nhà nước về kinh doanh bảo hiểm phấn đấu đến năm 2020 sẽ tuân thủ hoàn toàn các nguyên tắc quản lý, giám sát bảo hiểm do Hiệp hội các nhà quản lý bảo hiểm quốc tế ban hành.
- Tình hình phát triển kinh tế của đất nước và thị trường bảo hiểm trong thời gian tới sẽ ảnh hưởng lớn đến tình hình phát triển của Bảo Minh giai đoạn 2016-2020.

IV. TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA BẢO MINH GIAI ĐOẠN 2011-2015

1. Giới thiệu chung

a. Chức năng kinh doanh:

- i. Kinh doanh tất cả dịch vụ bảo hiểm, tái bảo hiểm phi nhân thọ trên phạm vi toàn lãnh thổ Việt Nam và tại nước ngoài phù hợp với qui định của luật pháp;
- ii. Giám định tổn thất, xét giải quyết bồi thường, đại lý giám định và xét giải quyết bồi thường, đòi bồi thường của bên thứ ba;
- iii. Quản lý, đầu tư vốn và một số hoạt động khác được pháp luật cho phép.

b. Quá trình hình thành và phát triển:

- i. Quá trình hình thành và phát triển:
 - + Năm 1994, dưới sự chỉ đạo của Chính Phủ và Bộ Tài chính, Bảo Minh được tách ra hoạt động độc lập từ một chi nhánh lớn nhất của Bảo Việt tại TPHCM. Sự kiện đó đánh dấu việc chấm dứt cơ chế độc quyền trong kinh doanh bảo hiểm, khởi đầu quá trình thành lập thị trường bảo hiểm Việt Nam.
 - + Từ một doanh nghiệp nhỏ với số vốn ban đầu chỉ 40 tỷ đồng, 84 CBNV, doanh số khiêm tốn (158 tỷ đồng), Bảo Minh đã đi lên với những bước đi vững chắc, doanh số và phạm vi hoạt động đã phát triển không ngừng.
 - + Sau 10 năm tách ra độc lập, một lần nữa, năm 2004, Bảo Minh lại vinh dự được Chính phủ và Bộ Tài chính chọn lựa là doanh nghiệp

bảo hiểm đầu tiên thực hiện quá trình cổ phần hóa. Khi cổ phần hóa, doanh số Bảo Minh xấp xỉ 1.000 tỷ đồng, vốn 100 tỷ.

ii. Thành tựu:

- + Sau 11 năm, vốn điều lệ đã góp là 755 tỷ và vốn chủ sở hữu hơn 2.166 tỷ.
- + Tốc độ tăng trưởng trung bình trong 5 năm qua từ 8% đến 12 % năm. Doanh số đạt 3.200 tỉ đến năm 2015. Mạng lưới phục vụ của Bảo Minh đã phủ khắp toàn quốc với hệ thống 59 công ty thành viên, 550 phòng giao dịch, khai thác; 1.800 CBNV và 4.000 đại lý, cộng tác viên.

c. Hệ thống tổ chức hoạt động của Bảo Minh

i. Cơ cấu cổ đông:

Bảng - Cơ cấu vốn tính đến 10/9/2015 để nâng vốn theo Nghị Quyết ĐHĐCĐ năm 2015.

STT	Đối tượng	Số lượng cổ phiếu	Tỷ lệ sở hữu (%)	Số lượng cổ đông	Cơ cấu cổ đông	
					Tổ chức	Cá nhân
1	Cổ đông Nhà nước	42.106.680	50,70	1	1	
2	Cổ đông lớn (sở hữu từ 5% vốn CP trở lên)	Trong nước				
		Nước ngoài	23.299.551	28,06	3	3
3	Công đoàn Công ty	Trong nước	343.474	0,41	1	1
		Nước ngoài				
4	Cổ phiếu quỹ	0	0	0	0	
5	Cổ đông sở hữu cổ phiếu ưu đãi	0	0	0	0	
6	Cổ đông khác	Trong nước	17.300.183	20,83	2.778	22
		Nước ngoài				
TỔNG CỘNG		83.049.888	100	2.738	27	2.756
	Trong đó:	Trong nước	48.195.253	58,03		
		Nước ngoài	34.854.635	41,97		

ii. Mô hình hoạt động:

Hình - Sơ đồ tổ chức Tổng Công ty Cổ phần Bảo Minh:

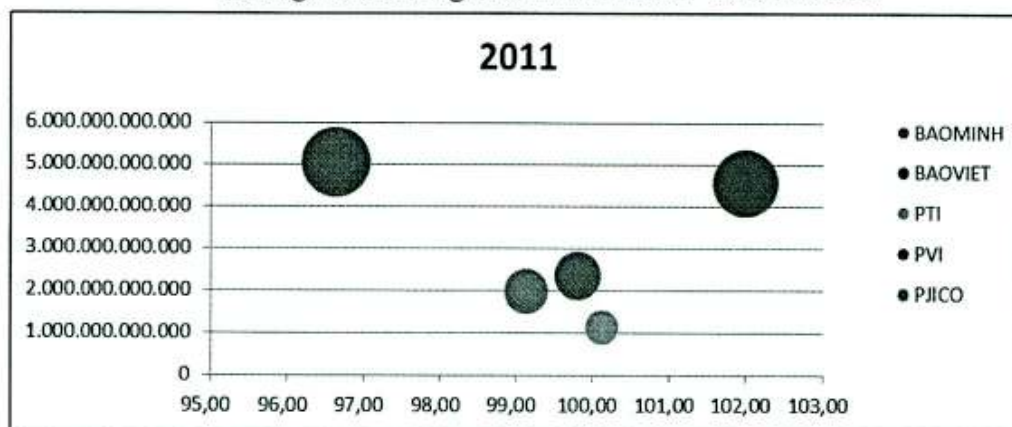


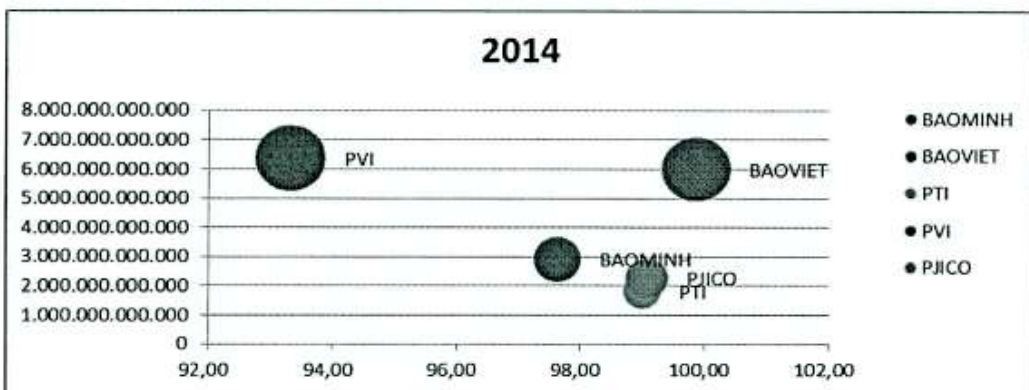
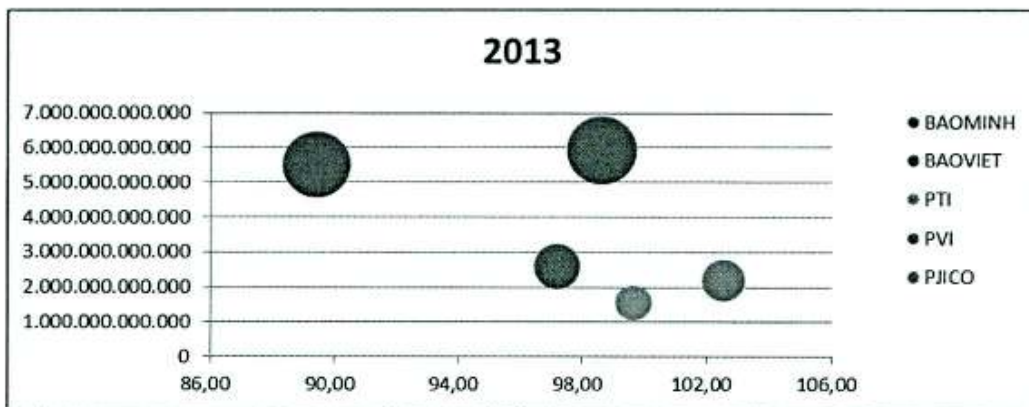
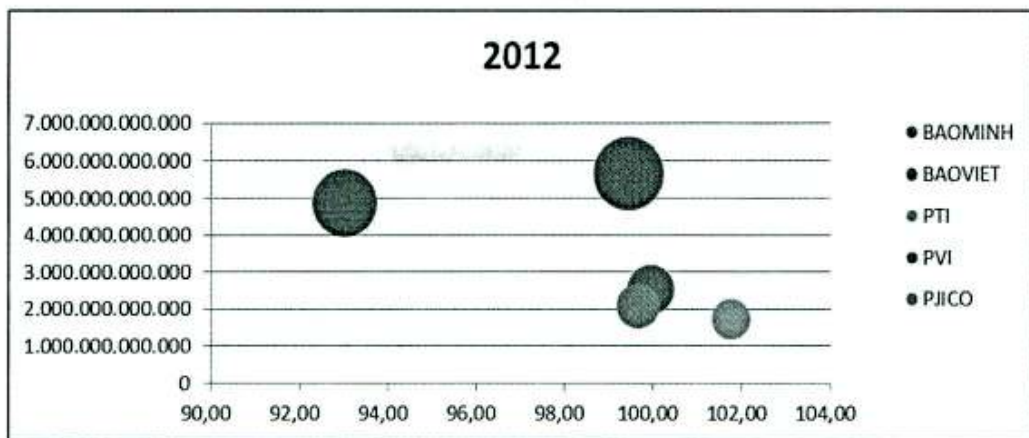
- + Bảo Minh hiện đang hoạt động theo mô hình 2 cấp: cấp Tổng công ty và cấp công ty thành viên. Tại Tổng công ty, có 23 ban, phòng và trung tâm. Cấp công ty thành viên bao gồm 59 công ty thành viên. Ngoài ra, Bảo Minh còn có 1 TT đào tạo.
- + Từ tháng 7/2013, Tổng công ty tiến hành tái cấu trúc toàn diện và sâu rộng toàn hệ thống; Tổ chức và sắp xếp lại các ban, phòng, trung tâm tại Trụ sở chính để quản lý theo hướng chuyên sâu về nghiệp vụ và chuyên môn. Tổ chức lại mạng lưới kinh doanh các công ty thành viên theo hướng phát triển kênh phân phối, bằng việc mở, đặt lại các phòng khai thác tuyến quận, huyện, nhằm bảo đảm phủ rộng kênh khai thác và phục vụ khách hàng mọi lúc, mọi nơi. Thu gọn các đơn vị có thị trường nhỏ, kinh doanh kém hiệu quả, đảm bảo giảm thiểu sự chồng chéo về tổ chức và chi phí.

2. Đánh giá chung về thực trạng hoạt động kinh doanh của Bảo Minh

a. Vị thế của Bảo Minh so với thị trường:

- i. Bảo Minh hiện đứng thứ 3 thị trường, sau Bảo Việt và PVI; Doanh thu của Bảo Minh chiếm khoảng 9% thị phần.
- ii. Tình hình kinh doanh của Bảo Minh so với các công ty lớn qua các năm 2011-2015, theo biểu đồ về doanh thu và chỉ số tổng hợp như sau:
 - + Bảo Minh từ 2010 đã chính thức mất vị trí thứ 2 trên thị trường do sự tăng trưởng doanh thu của PVI, nguyên nhân chính do ảnh hưởng của việc thành lập các bảo hiểm chuyên ngành của tập đoàn dầu khí và chuyển đổi về bảo hiểm hàng không.
 - + Nhìn vào biểu đồ nhận thấy, doanh thu của Bảo Minh tăng trưởng chậm hơn các công ty Bảo Việt, PVI, PTI, PJICO. Đây là giai đoạn Bảo Minh củng cố lại chất lượng quản trị, tập trung chủ yếu công tác quản trị doanh nghiệp và đầu tư về lĩnh vực công nghệ thông tin để phục vụ cho việc nâng cao chất lượng công việc, từ đó có chính sách quản trị đi theo hướng hiệu quả kinh doanh.
 - + Về số liệu doanh thu và tỷ lệ kết hợp của 5 công ty lớn nhất thị trường và của riêng Bảo Minh từ 2011-2015 như sau:





	Năm 2014		Năm 2013		Năm 2012		Năm 2011	
	Doanh thu	CR	Doanh thu	CR	Doanh thu	CR	Doanh thu	CR
BAOMINH	2.910.137.600.090	97,63	2.584.667.772.694	97,19	2.523.527.698.435	99,95	2.349.305.187.959	99,81
BAOVIET	5.993.299.673.981	99,87	5.932.553.508.742	98,63	5.649.081.352.546	99,47	5.050.857.184.137	96,64
PTI	1.816.219.916.004	99,00	1.554.304.662.024	99,65	1.726.763.436.123	101,78	1.136.568.324.821	100,12
PVI	6.378.458.109.888	93,32	5.503.034.784.959	89,42	4.874.906.735.263	93,02	4.564.654.543.650	102,00
PJICO	2.278.803.423.861	99,08	2.203.183.058.653	102,53	2.076.713.597.215	99,67	1.973.127.252.577	99,13

b. Đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh của Bảo Minh giai đoạn 2011-2015

- i. Một số nét chính về kết quả kinh doanh của Bảo Minh trong các năm 2011-2014 như sau:

Bảng - Kết quả kinh doanh của Bảo Minh từ 2010 – 2015

Chỉ tiêu	Year 2010	Year 2011	Year 2012	Year 2013	Year 2014	Year 2015
Phí Bảo hiểm gốc	1.988.214.746.740	2.132.494.422.312	2.294.836.075.338	2.306.342.880.038	2.601.112.991.829	2.822.297.251.515
Phí nhân tài BH	172.834.567.854	227.382.657.819	254.129.379.252	290.207.853.968	309.024.608.261	336.499.340.174
Tổng phí bảo hiểm gốc và nhân tài	2.161.049.314.394	2.369.877.080.131	2.548.965.454.590	2.596.550.734.006	2.910.137.600.090	3.158.796.591.689
Phí thuần	1.541.245.380.844	1.726.460.491.371	1.787.459.787.526	1.951.929.371.731	2.170.396.523.516	2.454.130.373.199
Lợi nhuận kinh doanh bảo hiểm	16.749.277.980	3.304.508.990	839.550.521	54.831.250.653	51.384.924.640	40.420.310.901
Lợi nhuận trước thuế	194.412.276.411	130.142.232.404	88.997.809.407	103.468.591.301	130.524.848.180	140.470.474.681
Thuế thu nhập khác	13.042.964.232	20.362.072.316	8.082.643.366	12.561.773.296	35.959.052.921	40.138.899.380
Lợi nhuận sau thuế	181.369.312.179	109.780.160.088	80.915.166.041	90.906.818.005	94.565.795.259	100.331.575.301
Combine ratio	98,91%	99,81%	99,95%	97,19%	97,63%	98,35%

(Đơn vị tính : triệu đồng)

ii. Thực trạng hoạt động kinh doanh của Bảo Minh:

+ Thị trường, khách hàng:

- Bảo Minh hiện đang đứng thứ 3 trên thị trường, với số lượng trên 78.000 khách hàng.

+ Kênh phân phối:

- Kênh khai thác bảo hiểm của Bảo Minh bao gồm 3 kênh khai thác truyền thống chính: Kênh trực tiếp qua khai thác viên; Kênh khai thác qua đại lý; Kênh khai thác qua môi giới.
- Ngoài những kênh khai thác trên, Bảo Minh còn mở rộng kênh khai thác Bancassurance, là loại hình khai thác đã phát triển trên thế giới đã lâu, tuy nhiên, ở Việt Nam, kênh khai thác này mới được đẩy mạnh.

+ Chất lượng phục vụ khách hàng:

- Bảo Minh chú trọng đến công tác phục vụ khách hàng tại tất cả các khâu trong quá trình bảo hiểm, cụ thể:
 - Giám định trước khi bảo hiểm cấp đơn chăm sóc khách hàng, hạn chế rủi ro bằng chi phí để phòng hạn chế tổn thất giám định khi xảy ra tổn thất giải quyết bồi thường thanh toán tiền bồi thường.
 - 2 trung tâm bồi thường về xe ô tô tại Hà Nội và Tp. HCM đã chuyên nghiệp hóa công tác bồi thường và nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng lên cao, công tác giải quyết bồi thường nhanh chóng, đầy đủ và kịp thời.
 - Công tác bồi thường nghiệp vụ tài sản kỹ thuật và hàng hải: hầu hết những vụ xảy ra là lớn và phức tạp nhưng do là vụ lớn nên thuộc phân cấp Tổng Công ty, kết quả là việc giải quyết thường nhanh gọn, hạn chế nhiều vụ khiếu kiện xảy ra như trước đây. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều vụ việc kéo dài gây mất lòng tin ở khách hàng.

+ Phát triển quản lý nghiệp vụ:

- Qua các thời kỳ phát triển, mỗi giai đoạn khác nhau, Bảo Minh đều có chính sách phát triển trong quá trình quản lý khai thác

ng nghiệp vụ bảo hiểm. Hiện nay, hệ thống công nghệ thông tin đã góp phần thúc đẩy việc quản lý khách hàng bảo hiểm từng loại hình nghiệp vụ được chặt chẽ. Trong giai đoạn 2011-2015, việc hoàn thiện phần lõi quản lý nghiệp vụ bảo hiểm đã hoàn thành đối với nghiệp vụ xe, hàng, tài sản. Việc cấp đơn trên hệ thống BEST được tích hợp sang SAP giúp việc quản lý chặt chẽ từng đơn bảo hiểm, từng xe, từng lô hàng, ghi nhận phát sinh doanh thu đầy đủ hơn nhiều so với việc theo dõi thủ công như trước đây, khi ghi nhận doanh thu trên SAP.

+ Marketing

- Marketing là bộ phận quan trọng không thể thiếu đối với các doanh nghiệp trong hoạt động kinh doanh. Nhận thức được tầm quan trọng của Marketing, Bảo Minh đã thành lập Ban Marketing để chuyên nghiệp hóa việc nghiên cứu, tiếp cận thị trường bảo hiểm phi nhân thọ nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường ngày một phát triển về bảo hiểm.
- Việc quảng bá, xây dựng thương hiệu trong thời gian qua được Bảo Minh tập trung ở công tác quảng cáo, tuy nhiên, chi phí dành cho quảng cáo còn thấp nên chưa hỗ trợ nhiều trong việc đưa sản phẩm đến khách hàng, nhất là đối tượng khách hàng bán lẻ, doanh nghiệp vừa và nhỏ, đối với nghiệp vụ xe, con người. Phương thức quảng cáo chủ yếu được thực hiện qua bảng hiệu, báo truyền thống và báo mạng.
- Trong thời gian tới, Bảo Minh cần có định hướng về các chính sách Marketing (cụ thể: 4 chính sách chính cần nghiên cứu: Chính sách sản phẩm, Chính sách giá cả, Chính sách phân phối và Chính sách quảng cáo tiếp thị). Sự phối kết hợp giữa hoạt động Marketing với các Ban nghiệp vụ sẽ tạo ra sự cộng hưởng cho quá trình phát triển doanh thu, lợi nhuận để Bảo Minh đạt được mục tiêu chiến lược trong 5 năm tới.

+ Công nghệ thông tin:

- Việc mời gọi cổ đông chiến lược AXA cũng đã nhận được sự hỗ trợ lớn về công nghệ thông tin, chi phí cho công nghệ thông tin cho hoạt động kinh doanh của Bảo Minh trong thời gian qua trên 120 tỷ (bao gồm cả code và phần cứng), như đề cập ở phần trên, hệ thống BEST và SAP góp phần rất lớn cho việc quản lý thông tin về doanh thu, bồi thường và quản lý về tài chính.
- Hệ thống BEST: Quản lý hợp đồng bảo hiểm đã được triển khai cho nghiệp vụ xe cơ giới năm 2008, nghiệp vụ hàng hải năm 2010, nghiệp vụ tài sản năm 2012, hiện đang tiếp tục hoàn thiện cấp đơn trên hệ thống BEST nghiệp vụ còn lại.
- Hệ thống SAP: Quản lý tài chính toàn Tổng công ty, bao gồm cả 59 đơn vị thành viên. Năm 2013, hệ thống SAP đã được

nâng cấp để phù hợp với hệ thống kế toán mới theo quy định của Bộ tài chính và đưa vào sử dụng từ đầu năm 2014.

- Bên cạnh hệ thống quản lý BEST, SAP, việc trang bị phần cứng cũng được phát triển nhằm đáp ứng việc sử dụng công nghệ thông tin phục vụ công tác quản lý hợp đồng, quản lý tài chính đồng bộ từ cấp công ty thành viên đến Tổng công ty. Điều này giúp Ban điều hành, các Ban tại trụ sở chính có ngay các báo cáo kinh doanh, từ đó có chỉ đạo sát sao đến hoạt động của đơn vị thành viên.
- + Đầu tư tài chính
- Hoạt động đầu tư tài chính là nguồn chính đem lại lợi nhuận của Bảo Minh trong các năm 2010 đến 2015. Bảo Minh có trên 50% vốn là của nhà nước, vì vậy, bên cạnh việc đầu tư có hiệu quả thì việc bảo toàn vốn của Nhà nước cũng được đặt lên hàng đầu. Danh mục đầu tư của Bảo Minh chủ yếu tập trung vào tiền gửi ngân hàng. Đây cũng là điểm bất cập vì việc kinh doanh phụ thuộc vào lãi suất tiền gửi (tỷ trọng tiền gửi trong tổng số tiền đầu tư của Bảo Minh tính đến 1/10/2015: 1.610 tỷ /2.490 tỷ = 64,66%).
 - Xét về hiệu suất đầu tư trên 1 đồng vốn chủ sở hữu Bảo Minh còn thấp trong các năm 2010-2015, nguyên nhân chính là phải trích lập dự phòng khó đòi đối với các khoản đầu tư tài chính (ALC2, Trái phiếu Vinashin...). Trong thời gian này, nhờ lãi suất tiền gửi tăng cao nên về số tuyệt đối cũng bù đắp được phần lợi nhuận bị giảm do phải trích dự phòng. Việc thu hồi công nợ tốt từ năm 2013 đến nay cũng góp phần đầu tư tài chính được hiệu quả.
- + Nguồn nhân lực và công tác nhân sự, cán bộ
- 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 (63% tổng số nhân viên dưới 40 tuổi), có trình độ cao (62% cán bộ, 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 Bảo Minh dày công xây dựng trong suốt 21 năm qua và là một lợi thế mà không phải công ty bảo hiểm nào cũng có được.
 - Bảo Minh vẫn còn thiếu nhân sự điều hành kinh doanh trực tiếp thiếu chuyên gia chuyên nghiệp trong các lĩnh vực như: Đầu tư tài chính, nghiên cứu phát triển thị trường và sản phẩm, đánh giá rủi ro, định phí và hoạch định chiến lược...
 - 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.

- Bảo Minh chưa có chiến lược nhân sự và tiền lương, cũng như chính sách chế độ ưu đãi CBNV phù hợp để thu hút và giữ lại các cán bộ nhân viên có trình độ cao, 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, 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 cho đào tạo các chuyên gia trong các lĩnh vực mà Bảo Minh đang thiếu.
 - Chưa có hệ thống chỉ số và đánh giá hiệu quả công việc của tất cả cán bộ nhân viên trong toàn Tổng công ty, chỉ mới triển khai tại Trụ sở chính và các chức danh chủ chốt tại công ty thành viên.
- + Quản trị doanh nghiệp:
- Vấn đề quản trị doanh nghiệp được Bảo Minh thực hiện ngay từ khi có đối tác chiến lược AXA, tuy nhiên, công tác quản trị doanh nghiệp vẫn còn tản mạn, chưa tập trung cao, từng khâu lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, lãnh đạo và kiểm soát cần sự phối kết hợp xuyên suốt từ cấp Tổng công ty đến cấp đơn vị thành viên. Đặc biệt, vấn đề quản trị giữa các Ban nghiệp vụ còn nhiều bất cập, từ khâu khai thác, đến khâu giám định bồi thường, thanh toán.
 - Việc tuân thủ các điều khoản trên hợp đồng bảo hiểm khi cấp đơn cho khách hàng chưa hoàn toàn, còn nhiều đơn cấp ghi nhận điều khoản theo yêu cầu của khách hàng, dẫn đến khi xảy ra tranh chấp, phần thiệt hại nghiêng về phía Bảo Minh.
- + Quản trị rủi ro:
- Thực trạng công tác quản lý rủi ro của Bảo Minh mới dừng ở các văn bản quy định theo từng Ban, từng nghiệp vụ bảo hiểm, trong đó có đề xuất các quy trình quản lý được cập nhật theo từng thời kỳ và giai đoạn kinh doanh. Chủ yếu liên quan đến việc hạn chế trực lợi bảo hiểm, từ khâu khai thác đến khâu giám định bồi thường.
 - Về tài chính, thực hiện theo các quy định quản lý của nhà nước, kết hợp với quy chế quản lý tài chính ban hành cho các đơn vị thành viên thực hiện.
 - Từ năm 2014, Bảo Minh đã thành lập Phòng quản trị rủi ro, hiện đang hoàn thiện khung quản trị rủi ro để từ đó triển khai công tác quản trị rủi ro tiếp theo.

V. PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ NỘI TẠI (SWOT) VÀ CÁC TÁC ĐỘNG CỦA MÔI TRƯỜNG KINH DOANH BẢO HIỂM ẢNH HƯỞNG TRỰC TIẾP ĐẾN BẢO MINH

1. Tóm lược điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức:

a. Điểm mạnh (Strong):

<p>Tài Chính</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nguồn vốn mạnh, đứng trong top 5 của bảo hiểm phi nhân thọ. - Hệ số đòn bẩy tài chính thấp, tỷ suất sinh lời từ tổng vốn đầu tư cao (ROI). - Tỷ suất thu nhập trên tài sản (ROA) cao. 	<p>Thị Trường</p> <ul style="list-style-type: none"> - Thương hiệu mạnh và uy tín tại Việt Nam. - Có một lượng khách hàng truyền thống và mối quan hệ với các khách hàng chủ đạo. - Công ty bảo hiểm lớn thứ 3 trong lãnh vực bảo hiểm phi nhân thọ. - Là một trong những Công ty lớn trong lĩnh vực bảo hiểm sức khỏe, tai nạn, và cháy nổ, mạng lưới chi nhánh rộng khắp toàn quốc. - Có đầy đủ các loại dịch vụ bảo hiểm phi nhân thọ.
<p>Cơ sở hạ tầng</p> <ul style="list-style-type: none"> - Đội ngũ quản lý giàu kinh nghiệm và có tinh thần đổi mới. - Phần mềm bảo hiểm tiên tiến SAP, BEST tập trung hóa nghiệp vụ cấp đơn bảo hiểm và bồi thường. - Được hỗ trợ kỹ thuật từ phía nhà đầu tư chiến lược. 	

b. Điểm yếu (Weak):

<p>Tài chính</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tỷ lệ tổn thất cao so với 4 đối thủ hàng đầu. - Tỷ lệ tổn thất cao trong lĩnh vực bảo hiểm sức khỏe và tai nạn, bảo hiểm xe cơ giới, bảo hiểm rủi ro tài sản và bảo hiểm CAR và EAR.. - Chi phí bán hàng và chi phí hoa hồng cao. 	<p>Thị trường</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chiến lược kinh doanh và các chính sách thiếu nhất quán (tập trung và phân cấp, chiến lược nhân lực). Thiếu văn hóa kinh doanh năng động, quản lý quá trình chuyển đổi chưa hiệu quả. - Thay đổi phần mềm bảo hiểm dẫn đến sự chậm trễ trong cấp đơn, thời gian bồi thường kéo dài, đã làm giảm doanh thu. Phí bảo hiểm chưa gắn với rủi ro vì thiếu nghiệp vụ định phí bảo hiểm. Nhân viên chưa có động lực làm việc vì chính sách nhân sự chưa nhất quán, mất nhân tài về tay đối thủ. - Thiếu đội ngũ quản lý các cấp có kinh nghiệm và chuyên nghiệp ở các hoạt động nghiệp vụ chính. - Thiếu cơ sở dữ liệu khách hàng một cách đầy đủ và có hệ thống.
<p>Cơ sở hạ tầng</p> <ul style="list-style-type: none"> - Doanh thu tăng trưởng thấp hơn so với các đối thủ trong top 5 trên thị trường, mất thị phần vào tay đối thủ. - Thiếu công tác phát triển sản phẩm, công tác marketing chưa chuyên nghiệp. 	

c. Cơ hội (Opportunities):

<p>Tài chính</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<p>Thị trường :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Thị trường bảo hiểm phi nhân thọ dự kiến sẽ tăng trưởng ở mức 18% chỉ số CAGR trong 5 năm tới.
--	---

<ul style="list-style-type: none"> - Tập trung hóa nghiệp vụ cấp đơn bồi thường giúp giảm bớt tỉ lệ tổn thất (xe, hàng, tài sản). - Tiềm năng tăng trưởng thu nhập từ hoạt động đầu tư do sự phát triển thị trường tài chính Việt Nam. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiềm năng to lớn trong những lĩnh vực bán lẻ như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xe cơ giới, bảo hiểm cho doanh nghiệp vừa và nhỏ và hộ gia đình. - Khách hàng Việt Nam ngày càng nhận thức cao hơn về sự cần thiết của bảo hiểm.
<p>Cơ sở hạ tầng</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ứng dụng thành công phần mềm nghiệp vụ bảo hiểm sẽ tăng cường đáng kể hiệu quả nghiệp vụ chính của Bảo Minh. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dân số trẻ với thu nhập tăng. - Kinh tế phục hồi, Việt nam đang nổi lên như một thị trường tiềm năng hấp dẫn cho đầu tư tăng trưởng của ngành bảo hiểm.

d. Thách thức (Threats):

<ul style="list-style-type: none"> - Lợi nhuận của Bảo Minh có thể bị giảm sút do tỉ lệ tổn thất, chi phí bán hàng và hoa hồng có thể tăng nếu việc kiểm soát không hiệu quả. - Thị trường tài chính biến động có thể gia tăng rủi ro trong đầu tư và chỉ số ROI có thể bị ảnh hưởng. 	<p>Thị Trường</p> <ul style="list-style-type: none"> - Thị trường nhỏ bé so với khu vực và sự thâm nhập thấp của phi nhân thọ. - Nhu cầu về bảo hiểm của khách hàng Việt Nam còn thấp. - Các thông lệ không tốt tại Việt Nam như chi hoa hồng cho khách hàng hoặc tình trạng trục lợi bảo hiểm.
<p>Cơ sở hạ tầng</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chậm trễ hoặc không hoàn thành việc áp dụng phần mềm bảo hiểm (dự án BEST). - Áp dụng phần mềm bảo hiểm chưa đủ để giải quyết khó khăn về văn hóa doanh nghiệp và nhân lực ảnh hưởng đến hoạt động. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rủi ro đạo đức cao trong bảo hiểm sức khỏe và bảo hiểm xe cơ giới. - Hệ thống pháp luật không thống nhất và thực thi luật pháp không hiệu quả. Những nhân tố vĩ mô không ổn định như lạm phát, thâm hụt thương mại, tỉ giá hối đoái, lãi suất và chi phí lao động gia tăng.

2. Phân tích cơ hội và thách thức:

Hoạt động chuỗi giá trị	Điểm mạnh chiến lược	Điểm yếu chiến lược
Thị trường và khách hàng	<ul style="list-style-type: none"> - Lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ được nhận định sẽ tăng trưởng với chỉ số CARG là 18% trong khoảng 2016 – 2020. - Bảo hiểm tài sản sẽ tăng trưởng trong các năm 2016-2020. - Bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm tín dụng xuất khẩu, bảo hiểm doanh nghiệp nhỏ và hộ gia 	<ul style="list-style-type: none"> - Thị trường còn nhỏ bé so với khu vực. - Thâm nhập kém của bảo hiểm phi nhân thọ. - Nhu cầu về bảo hiểm của khách hàng Việt Nam còn thấp. - Tỉ lệ tổn thất cao một phần do gian lận và hệ thống luật pháp không thống nhất. - Hoạt động kinh doanh địa phương của ngành bảo hiểm khác hơn so với thế giới.

	<p>định có tiềm năng tăng trưởng cao.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Khách hàng Việt Nam dần hiểu biết về sự cần thiết của bảo hiểm 	
Đối thủ và đối tác trên thị trường	<ul style="list-style-type: none"> - Công ty bảo hiểm nước ngoài thường xuyên muốn hoạt động bảo hiểm tại Việt Nam và tìm kiếm đối tác địa phương. Ngân Hàng muốn hợp tác với các công ty bảo hiểm để phát triển mô hình bảo hiểm Ngân hàng như là một kênh phân phối mới của sản phẩm bảo hiểm. 	<ul style="list-style-type: none"> - 10 đối thủ mới được dự kiến sẽ tham gia vào thị trường bảo hiểm phi nhân thọ từ giờ đến năm 2020 nên áp lực cạnh tranh sẽ tăng cao, ảnh hưởng đến cả giá bảo hiểm và lợi nhuận. - Cạnh tranh sẽ không chỉ dựa vào mối quan hệ, tiền hoa hồng, giá bán bảo hiểm, mà còn vào chất lượng dịch vụ và đổi mới sản phẩm.
Môi trường vĩ mô	<ul style="list-style-type: none"> - Tăng trưởng GDP cao. - Nguồn vốn FDI cao. - Tăng nhập xuất khẩu nhất là sau khi hiệp định TPP chính thức có hiệu lực. <p>Chính phủ hỗ trợ cho lĩnh vực bảo hiểm (tàu cá, nông nghiệp).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Thu nhập khả dụng tăng. 	<ul style="list-style-type: none"> - Những thay đổi khó lường trong chính sách tiền tệ, lãi suất ngân hàng ngày càng thấp . - Thâm hụt thương mại - Tăng chi phí nhân viên - Hệ thống luật pháp và thực thi pháp lý không ổn định
Nghiên cứu và phát triển sản phẩm	<ul style="list-style-type: none"> - Đầy đủ các loại sản phẩm: So với những đối thủ nhỏ, Bảo Minh có đầy đủ các loại dịch vụ. Đa số sản phẩm của Bảo Minh đã được tiêu chuẩn hóa nhờ tập trung hóa. Sản phẩm tiêu chuẩn hóa giúp giảm thiểu rủi ro pháp luật và tài chính. Sản phẩm mới: Ngoài những giải pháp bảo hiểm truyền thống, Bảo Minh đã bắt đầu cung cấp những dịch vụ bảo hiểm mới mà những công ty bảo hiểm lớn khác chưa làm như bảo hiểm tín dụng xuất khẩu hay bảo hiểm trách nhiệm chuyên hàng hóa. <p>Nhận xét: Tuy những điều trên là thế mạnh của Bảo Minh, nhưng sẽ không bảo đảm lợi thế cạnh tranh so với các đối</p>	<p>Thiếu bộ phận nghiệp vụ nghiên cứu thị trường chuyên nghiệp: Tuy bộ phận marketing chịu trách nhiệm về nghiên cứu thị trường, thiếu hụt về kỹ năng, con người, và nguồn lực tài chính đã và đang là rào cản đối với hoạt động nghiên cứu và đánh giá thường xuyên về thị trường và đối thủ cạnh tranh Hiện nay, nghiên cứu thị trường chủ yếu mới chỉ giới hạn vào việc thu thập dữ liệu từ các nguồn thứ cấp.</p> <p>Thiếu sáng kiến phát triển sản phẩm phù hợp: Phát triển sản phẩm bảo hiểm đòi hỏi sự phối hợp thường xuyên giữa bộ phận marketing và bộ phận nghiệp vụ (underwriting).</p> <p>Thiếu đội ngũ phát triển sản phẩm chuyên nghiệp: Vì trách nhiệm chính của bộ phận nghiệp vụ là đánh giá rủi ro để cấp đơn bảo hiểm, nhân sự thuộc bộ phận này khó tập trung vào việc phát triển sản phẩm. Bộ phận marketing do khả năng giới hạn trong</p>

	thủ hàng đầu, vì họ cũng cung cấp những sản phẩm tương tự.	việc phát triển sản phẩm hiện vẫn đóng một vai trò khiêm tốn trong việc phát triển sản phẩm và có ít sự phối hợp với bộ phận nghiệp vụ để đưa ra những sáng kiến phát triển sản phẩm mới.
Quảng cáo	Thương hiệu mạnh và có danh tiếng: Thành lập và hoạt động thành công tại Việt Nam từ năm 1994, Bảo Minh đã tạo dựng được thương hiệu mạnh và có uy tín với khách hàng Việt Nam, đặc biệt là ở phía Nam.	Vai trò khiêm tốn của bộ phận marketing: - Hiện nay, bộ phận marketing gồm 7 người và chủ yếu tập trung vào thương hiệu, quảng bá và khuyến mại, đây mới là một phần của hoạt động marketing. Bộ phận marketing cũng làm công việc quản lý đại lý nhưng chưa hiệu quả vì đại lý được tuyển và có quan hệ thường xuyên với đội ngũ bán hàng chứ không phải với bộ phận marketing. Ngoài ra, nhiệm vụ giữa bộ phận marketing và bộ phận nghiệp vụ đối với phát triển sản phẩm vẫn chưa rõ ràng. - Thiếu cơ sở dữ liệu khách hàng đáng tin cậy: Vì Bảo Minh mới áp dụng phần mềm bảo hiểm từ năm 2008, công ty vẫn chưa có cơ sở dữ liệu khách hàng đầy đủ và đáng tin cậy cho hoạt động marketing. Đây là một trong những trở ngại trong việc gia tăng sự hiệu quả trong hoạt động marketing. - Thiếu tài nguồn lực tài chính phục vụ cho marketing: Vì sự lo ngại về việc gia tăng chi phí, ngân sách cho hoạt động marketing không phù hợp với việc tăng phí bảo hiểm. - Thiếu mục tiêu quảng cáo và chiến lược marketing phù hợp: Bảo Minh chưa đặt ra mục tiêu cụ thể cũng như chiến lược marketing để thực hiện những mục tiêu đó. - Thiếu đội ngũ nhân viên marketing chuyên nghiệp và có kinh nghiệm: Vì bộ phận marketing mới thành lập năm 2009 bằng cách tách một phần bộ phận tổng hợp, đội ngũ nhân viên thiếu kinh nghiệm và kỹ năng cần thiết để xử lý hoạt động marketing một cách hiệu quả.
Bán hàng và phân phối	Mạng lưới chi nhánh và đại lý rộng lớn: - Bảo Minh có 59 Công ty thành viên - Nền tảng khách hàng sẵn có và mối liên hệ mật thiết với khách hàng: Hoạt động trên thị	- Tăng trưởng thấp và mất thị phần: Trong vòng vài năm qua, Bảo Minh tăng trưởng với tỉ lệ thấp hơn so với tỉ lệ trung bình của ngành, chủ yếu do sự gia tăng cạnh tranh từ cả những đối thủ hiện tại và các công ty mới tham gia thị trường. Bảo Minh gần đây

	<p>trường hơn 21 năm, Bảo Minh đã thành công trong việc xây dựng một nền tảng khách hàng rộng lớn và có quan hệ tốt với khách hàng ở những phân khúc thị trường khác nhau.</p>	<p>đã mất vị trí thứ 2 trong lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ về tay PVI, khoảng cách chênh lệch với PJICO và PTI về doanh thu với Bảo Minh còn rất thấp.</p> <p>- Thiếu động lực trong đội ngũ bán hàng: Nhìn chung, thù lao Bảo Minh trả cho đội ngũ bán hàng hiện nay là không cạnh tranh so với các đối thủ khác trên thị trường. Tăng trưởng chậm cũng ảnh hưởng đến thu nhập của họ (một phần trong đó dựa vào doanh số bán hàng). Hơn nữa, sự thay đổi thường xuyên theo hướng bất lợi của chính sách thù lao cũng làm suy giảm động lực của đội ngũ bán hàng ở các Công ty thành viên. Mặc dù việc tập trung hóa giải quyết bồi thường ở TP.HCM, Hà Nội có thể nâng cao hiệu quả hoạt động về chi phí liên quan đến bồi thường, nhưng có thể tác động tiêu cực vào thu nhập thực tế của nhân viên bán hàng, vì trong số họ có người có thể được lợi riêng từ việc bồi thường do nhận là tiền “bồi dưỡng” của khách hàng để hỗ trợ trong việc giải quyết bồi thường, bây giờ họ đã không còn liên quan đến yêu cầu giải quyết bồi thường.</p> <p>- Khó kiểm soát đội ngũ bán hàng: Việc đội ngũ bán hàng lạm dụng hệ thống hoa hồng cho đại lý và chi phí bán hàng để thu lợi khá phổ biến và chưa kiểm soát được. Điều này gây nên gia tăng chi phí quản lý và bán hàng, góp phần dẫn đến hoạt động khai thác bảo hiểm không có lãi. Bảo Minh hiện tại chưa tìm được công cụ hữu hiệu để kiểm soát điều này. Đây cũng là tình hình phổ biến trên thị trường bảo hiểm.</p> <p>- Thiếu hoạt động đào tạo hiệu quả cho đội ngũ bán hàng: Vì tỉ lệ thay đổi nhân viên cao, mức độ đào tạo cho nhân viên bán hàng là chưa đủ để tư vấn cho khách hàng một cách chuyên nghiệp. Thay vào đó, nhân viên bán hàng thường có xu hướng tập trung vào việc gia tăng doanh số bán hàng hơn là tăng cường kỹ năng và kiến thức sản phẩm của họ.</p> <p>- Thiếu kiểm soát đại lý: Hiện chưa rõ bao nhiêu trong số gần 4.000 đại lý trong danh</p>
--	--	--

		<p>sách vẫn còn đang hoạt động và mang thu nhập thực sự cho công ty. . Nhiều trong số các đại lý của Bảo Minh chưa đủ kỹ năng và kiến thức cần thiết để tư vấn sản phẩm bảo hiểm cho khách hàng do thiếu đào tạo và động lực cũng như thực trạng nhiều khách hàng Việt Nam không quan tâm lắm đến việc tư vấn sản phẩm nên đại lý cũng cảm thấy không cần có đủ kiến thức và kỹ năng để bán hàng. Đa số đại lý đại diện nhiều công ty bảo hiểm vi phạm quy định của pháp luật và chỉ tập trung vào sản phẩm của công ty trả hoa hồng cao nhất. Đây cũng là hành vi thường thấy trên thị trường.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hệ thống phân phối phát triển quá rộng ảnh hưởng tới hiệu quả: Tuy mạng lưới rộng lớn làm tăng thế mạnh cạnh tranh của Bảo Minh, nhiều chi nhánh của Bảo Minh ở phía bắc và vùng sâu vùng xa hoạt động chưa hiệu quả ảnh hưởng đến toàn Tổng công ty. - Thiếu sáng kiến thích hợp để phát triển kênh phân phối mới, ví dụ mô hình bảo hiểm bancassurance: Tuy mô hình bancassurance chỉ góp một phần khiêm tốn trên tổng doanh số của thị trường bảo hiểm Việt Nam, (dưới 2%), nhưng các chuyên gia trong ngành tin rằng, đây là kênh phân phối có tiềm năng tăng trưởng lớn nhờ vào hiệu quả của nó trong việc phân phối sản phẩm bảo hiểm. Các đối thủ hàng đầu bảo hiểm phi nhân thọ như Bảo Việt, PVI, và PJICO hiện đang tập trung phát triển kênh phân phối mới này. Ví dụ như 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 với banassurance như một kênh phân phối quan trọng, chiến lược phát triển kênh phân phối này của các đối thủ chính có thể tạo ra nguy cơ Bảo Minh có thể bị tụt hậu.
Hoạt động nghiệp	- Tập trung hóa và tiêu chuẩn hóa hoạt động nghiệp vụ bảo hiểm (underwriting): Việc sử	- Đội ngũ nhân viên nghiệp vụ bảo hiểm làm việc quá tải: Vì hoạt động nghiệp vụ bảo hiểm đã được tập trung hóa, đội ngũ

<p>vụ bảo hiểm (underwriting)</p>	<p>dụng phần mềm bảo hiểm đã cho phép việc tập trung hóa và tiêu chuẩn hóa hoạt động nghiệp vụ bảo hiểm, được kỳ vọng sẽ tăng cường quản lý rủi ro và nâng cao lợi nhuận cho công ty.</p> <p>- Đội ngũ nhân viên nghiệp vụ bảo hiểm kinh nghiệm và chuyên nghiệp: 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 đơn vị thành viên Bảo Minh.</p>	<p>nhân viên đã bị quá tải với công việc ngày càng tăng, làm ảnh hưởng đến thời gian cấp đơn bảo hiểm, điều rất quan trọng với khách hàng. Đây là một trở ngại lớn để tăng trưởng và nâng cao hiệu quả hoạt động.</p> <p>- Thiếu cơ sở dữ liệu đáng tin cậy về lịch sử khách hàng: Việc thiếu cơ sở dữ liệu đáng tin cậy về lịch sử khách hàng đã và đang là một trở ngại lớn cho hoạt động nghiệp vụ bảo hiểm bởi nhân viên nghiệp vụ bảo hiểm khó đánh giá mức độ rủi ro của khách hàng.</p> <p>- Thiếu nhân viên định phí bảo hiểm chuyên nghiệp: Bảo Minh, cũng như đa số 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 những sản phẩm bảo hiểm khác nhau, đó là cơ sở để định giá và cấp đơn bảo hiểm.</p>
<p>Tái bảo hiểm</p>	<p>- Đội ngũ tái bảo hiểm có kinh nghiệm và được đào tạo tốt: Bảo Minh có đội ngũ tái bảo hiểm có kinh nghiệm và được đào tạo tốt, gồm 9 thành viên. Lãnh đạo có hơn 21 năm kinh nghiệm trong việc tái bảo hiểm.</p> <p>- Mối quan hệ tốt với những công ty tái bảo hiểm lớn nước ngoài: Bảo Minh đã thành công trong việc xây dựng mối quan hệ tốt với những công ty tái bảo hiểm lớn trên thế giới. Điều này rất quan trọng trong việc phát triển sản phẩm mới cũng như dự thầu những dự án lớn</p> <p>- Tăng trưởng mạnh trong thu phí tái bảo hiểm, tuy thu phí tái bảo hiểm trong năm 2014 chỉ chiếm khoảng 11% tổng doanh thu của Bảo Minh.</p>	<p>- Tỷ lệ giữ lại thấp: Tuy Bảo Minh có nguồn vốn cổ phần khá lớn (chỉ sau PVI, Bảo Việt), tỷ lệ giữ lại trong năm 2014 là khá thấp. Tỷ lệ giữ lại thấp đã ảnh hưởng đến khả năng sinh lợi nhưng cũng giảm tỷ lệ tổn thất khi tổn thất xảy ra.</p> <p>- Nguy cơ mất nhân viên giỏi tại bộ phận tái bảo hiểm: Tái bảo hiểm đòi hỏi chuyên gia có kỹ năng cao, giàu kinh nghiệm và tương đối khó tìm ở Việt Nam. Bảo Minh chưa có chiến lược nhân lực phù hợp, bộ phận tái bảo hiểm có thể bị nguy cơ mất nhân viên giỏi.</p>
<p>Giải quyết bồi thường và dịch</p>	<p>Đội ngũ giải quyết bồi thường có kinh nghiệm: Bảo Minh có một đội ngũ và chuyên gia tập trung gồm trên 50 người có</p>	<p>- Giải quyết bồi thường vẫn bị phân tán. Những yêu cầu bồi thường nhỏ ở ngoài khu vực TP.HCM vẫn được xử lý tại một số Công ty thành viên. Tuy phân tán hóa có</p>

<p>vụ khách hàng</p>	<p>trách nhiệm về bồi thường tại khu vực Hà Nội và TP.HCM</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tập trung hóa bồi thường: Bảo Minh là công ty tiên phong trong việc tập trung hóa quản lý bồi thường trong những công ty bảo hiểm phi nhân thọ ở Việt Nam, làm giảm thiểu thời gian xử lý bồi thường và tỷ lệ trực lợi bảo hiểm từ cả khách hàng và nhân viên không trung thực. - Phần mềm nghiệp vụ bảo hiểm: Phần mềm nghiệp vụ bảo hiểm hiện đang trong quá trình được áp dụng sẽ tăng hiệu quả hoạt động giải quyết bồi thường cả về thời gian, chi phí và trực lợi bảo hiểm cũng như nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng. 	<p>thể giảm thời gian xử lý trong một số trường hợp, có thể làm tăng nguy cơ trực lợi bảo hiểm và ước tính chi phí bồi thường thấp hơn so với thực tế vì chi nhánh thường có xu hướng ước tính thấp chi phí bồi thường hoặc không báo cáo đúng lúc.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Thời gian xử lý bồi thường lâu: Ghi nhận từ phía các công ty môi giới cho thấy, thời gian xử lý bồi thường khi tập trung hóa tại Bảo Minh đã làm cho thời gian xử lý bồi thường lâu hơn và dịch vụ khách hàng không hẳn đã tốt hơn so với trước khi tập trung hóa. - Phối hợp chưa hiệu quả giữa trung tâm và Công ty thành viên giải quyết bồi thường: Xử lý bồi thường cần sự phối hợp giữa trung tâm giải quyết bồi thường và đội ngũ bán hàng tại chi nhánh vì đội ngũ bán hàng là những người có quan hệ trực tiếp và có sự hiểu biết về khách hàng. Thông tin phản hồi từ môi giới cho thấy, hợp tác vẫn là một trở ngại với Bảo Minh trong việc nâng cao hiệu quả và chất lượng giải quyết bồi thường. - Đội giải quyết bồi thường bị quá tải: Sau sự tập trung hóa của khâu giải quyết bồi thường, bộ phận bồi thường đã bị quá tải do sự gia tăng số lượng trường hợp bồi thường khó từ những năm trước tồn đọng mà các chi nhánh chưa thể giải quyết. Điều này đã gây nên sự chậm trễ trong việc giải quyết bồi thường. - Thiếu động lực trong đội ngũ giải quyết bồi thường : Giải quyết bồi thường cần những người chuyên nghiệp, trung thực, và có thái độ phục vụ tốt với nhiều kinh nghiệm về hoạt động bảo hiểm. Một công ty bảo hiểm nước ngoài tại TP.HCM cho biết họ trả thù lao rất cao (so với các bộ phận nghiệp vụ bảo hiểm khác) cho chuyên gia giải quyết bồi thường vì đòi hỏi về công việc của họ cũng như những trình độ cần thiết. Với thù lao chưa hấp dẫn, nhân viên giải quyết bồi thường sẽ thiếu động lực làm việc tại Bảo Minh.
<p>Đầu tư</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Đội ngũ đầu tư có kinh 	<ul style="list-style-type: none"> - Thiếu phần mềm hiện đại để quản lý danh

	<p>nghiệm và được chuyên môn hóa: Bảo Minh có một đội ngũ đầu tư kinh nghiệm gồm 6 thành viên, mỗi nhóm chuyên về một lĩnh vực đầu tư như tiền gửi, trái phiếu và cổ phiếu.</p> <p>- Quy trình đầu tư chặt chẽ: Bảo Minh có quy trình đầu tư chặt chẽ về quản lý rủi ro của những hoạt động đầu tư.</p> <p>- Sự phân cấp trong hoạt động cao: Quá trình lập kế hoạch tại bộ phận đầu tư được thực hiện từ dưới lên trên, như từ cấp thực hiện đến mức quản lý, làm tăng tính khả thi và linh hoạt trong kế hoạch đầu tư. Hơn nữa, nó cho phép bộ phận đầu tư phản ứng nhanh với thay đổi trên thị trường tài chính.</p> <p>- Đào tạo nghiệp vụ thường xuyên: Nhân viên đầu tư được đi đào tạo nghiệp vụ một cách thường xuyên để tăng cường bổ sung kiến thức và kỹ năng.</p>	<p>mục đầu tư: Phần mềm hiện nay được phát triển và cung cấp bởi 1 công ty trong nước cách đây khá lâu và hiện đã trở nên lạc hậu so với những hoạt động đầu tư ngày càng phức tạp. Đây là rào cản trong việc gia tăng hiệu quả, quản lý rủi ro và lợi nhuận đầu tư.</p> <p>- Thiếu khả năng sử dụng tiếng Anh: Hoạt động đầu tư ngày càng đòi hỏi khả năng sử dụng tiếng Anh thành thạo, nâng cao nghiệp vụ thông qua nghiên cứu tài liệu bằng tiếng Anh cũng như mở rộng mối quan hệ với đối tác nước ngoài để tìm kiếm những cơ hội đầu tư tốt.</p> <p>- Thiếu sức mạnh của một tập đoàn tài chính: Là một công ty bảo hiểm độc lập, nguồn vốn chủ yếu được dùng cho đầu tư của Bảo Minh là từ quỹ dự phòng nghiệp vụ và vốn chủ sở hữu. Nguồn thứ nhất thường đầu tư cho các sản phẩm đầu tư ngắn hạn và có tính thanh khoản cao. Điều đó có thể hạn chế các cơ hội đầu tư tại Bảo Minh. Bảo Việt, một tập đoàn tài chính, có các nguồn vốn lớn với nhiều kỳ hạn, bao gồm vốn dài hạn từ Bảo Việt Nhân Thọ, có lợi thế cạnh tranh hơn Bảo Minh. Hoạt động đầu tư của Bảo Việt có lợi thế kinh tế hơn nhờ quy mô.</p>
<p>Quản trị</p>	<p>- Đội ngũ lãnh đạo có kinh nghiệm và có tinh thần đổi mới: Ban lãnh đạo của Bảo Minh có từ 20– 30 năm kinh nghiệm trên thị trường bảo hiểm Việt Nam với kiến thức tốt về thị trường, quan hệ khách hàng và mối liên hệ với chính phủ. Lãnh đạo với tinh thần đổi mới đã đưa Bảo Minh trở công ty thành tiên phong tại Việt Nam trong một số sáng kiến chiến lược như hợp tác với AXA, hệ thống ISO, phần mềm bảo hiểm hay tập trung hóa giải quyết bồi thường.</p> <p>- Nhà nước là cổ đông lớn: Vai trò của nhà nước là cổ đông lớn của Bảo Minh giúp công ty có</p>	<p>- Thiếu chiến lược tăng trưởng dài hạn: Tuy Bảo Minh quyết định theo đuổi kế hoạch thâm nhập thị trường bằng cách tập trung vào các đối tượng khách hàng mang lại lợi nhuận tốt nhất để gia tăng hiệu quả, công ty chưa vạch ra chiến lược tăng trưởng trong dài hạn một cách rõ ràng, chẳng hạn như phân khúc thị trường mới nào cần thâm nhập và sản phẩm nào cần tập trung, như đối thủ chính Bảo Việt và PVI. Chưa vạch rõ chiến lược tăng trưởng thích hợp. Công ty có thể chậm trễ hơn so với đối thủ trong tương lai.</p> <p>- Thiếu kế hoạch triển khai chiến lược nhất quán mang tính lâu dài: 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 thống nhất và</p>

<p>danh tiếng và sự tin cậy của khách hàng. Điều rất quan trọng trong thị trường, bảo hiểm, hơn nữa Bảo Minh cũng có thuận lợi nhất định khi đấu thầu cho một số dự án của Chính Phủ cũng như trong quá trình làm việc với chính quyền địa phương.</p> <p>- AXA là đối tác chiến lược: AXA là công ty bảo hiểm hàng đầu đã cung cấp cho Bảo Minh những hỗ trợ kỹ thuật cần thiết, các giải pháp chiến lược cũng như thông lệ hoạt động bảo hiểm trên thế giới để giúp công ty nâng cao năng lực chiến lược, tạo thế mạnh cạnh tranh.</p> <p>- Mô hình kinh doanh mới: Bảo Minh là một trong những công ty bảo hiểm đầu tiên tại Việt Nam áp dụng mô hình kinh doanh mới, trong đó, quản trị doanh nghiệp được riêng biệt hóa khỏi quản trị kinh doanh tại cấp độ Công ty thành viên. Mô hình này khiến quản trị doanh nghiệp tập trung hơn vào quản lý chiến lược, và quản lý đơn vị thành viên có thêm quyền hạn để điều hành kinh doanh. Nó cũng tăng sự chuyên môn hóa của bộ phận nghiệp vụ tại văn phòng chính nhằm hỗ trợ hoạt động tại các chi nhánh.</p>	<p>tâm lý không ổn định trong công ty. Ví dụ, công ty đã thay đổi cấu trúc theo hướng phân cấp quá mức rồi sau đó được chuyển ngược lại thành tập trung hóa. Hệ thống công ty thành viên được mở quá rộng và tuyển quá nhiều nhân lực. 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.</p> <p>- Quản lý triển khai chiến lược chưa hiệu quả: Bảo Minh dường như chưa thực hiện việc quản lý triển khai chiến lược một cách hiệu quả để thực hiện các giải pháp chiến lược. Kết quả là triển khai các thay đổi chiến lược thường chưa nhận được sự ủng hộ từ các chi nhánh, ví dụ như việc sử dụng phần mềm bảo hiểm chưa được sự ủng hộ hoàn toàn tại cấp độ đơn vị thành viên do sự giảm bớt doanh số bán hàng.</p> <p>- Thiếu văn hóa doanh nghiệp năng động: Bảo Minh xuất thân từ một công ty Nhà nước trước khi trở thành công ty Cổ phần, hệ thống quản lý mang tính quan liêu và những mối quan hệ cá nhân vẫn còn hiện hữu ở một mức độ nào đó. Đây là rào cản lớn để triển khai các thay đổi về chiến lược giúp nâng cao hiệu quả.</p> <p>- Nhà nước là cổ đông lớn: Tuy có nhà nước là cổ đông lớn, có thể tạo cho Bảo Minh một số thuận lợi, nhưng quan hệ cổ đông với nhà nước tạo ra cho Bảo Minh một số hạn chế nhất định liên quan đến các quyết định trong hoạt động kinh doanh vì Bảo Minh phải làm theo những quy định của Pháp luật mà những công ty không có vốn chi phối của Nhà nước không phải tuân theo. Hơn nữa, Nhà nước cũng can thiệp vào vấn đề nhân sự của Bảo Minh ở một mức độ nhất định.</p> <p>- Thiếu hệ thống kế toán quản trị hiệu quả: Hiện nay, Bảo Minh chưa có hệ thống kế toán quản trị hiệu quả để giúp lãnh đạo công ty có được những thông tin nội bộ cũng như thông tin bên ngoài kịp thời và chính xác để có được những quyết định</p>
--	---

		đúng đắn.
Tài chính	<ul style="list-style-type: none"> - Nguồn vốn chủ sở hữu lớn: Bảo Minh là doanh nghiệp lớn thứ 3 về vốn chủ sở hữu chỉ sau PVI, Bảo Việt. Điều này giúp công ty có tỷ lệ giữ lại cao và sự chủ động và linh hoạt tài chính. - Hệ số đòn bẩy tài chính thấp: Trong năm 2014, Bảo Minh có hệ số đòn bẩy tài chính thấp nhất trong số 5 công ty lớn trên thị trường. Điều này cũng giúp Bảo Minh chủ động và linh hoạt về tài chính và làm thấp đi những rủi ro tài chính. - Bảo Minh có chỉ số hoạt động đầu tư ROI cao. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tỷ lệ tổn thất cao: Bảo Minh có tỉ lệ tổn thất cao trong năm 2014 trong 5 doanh nghiệp đứng đầu cũng như so với trung bình của ngành, chủ yếu do tỉ lệ tổn thất cao trong bảo hiểm tài sản (liên quan đến vụ tổn thất do bạo động ngày 13/5/2014). - Tỷ lệ kết hợp cao và hoạt động nghiệp vụ bảo hiểm lãi thấp: Bảo Minh có tỉ lệ kết hợp cao, tuy nhiên, năm 2013, 2014 cũng đã có cải thiện, không phải sử dụng dự phòng giao động lớn. - Tỷ lệ chi phí gián tiếp cao: Tuy Bảo Minh đã có những cải thiện đáng kể trong tỉ lệ chi phí gián tiếp những năm gần đây, tỉ lệ chi phí gián tiếp của công ty (theo phần trăm của doanh thu thuần) trong năm 2014 vẫn cao. - Tăng số ngày của các khoản phải thu: Công nợ phải thu phí bảo hiểm gốc tuy đã giảm từ 2013 đến 2015, nhưng số nợ thuộc hợp đồng phát sinh từ 2012 về trước vẫn còn cao, đặc biệt là nợ về tàu biển và xây dựng lắp đặt liên quan đến vốn ngân sách nhà nước. - Công nợ về đầu tư tài chính: Khoản nợ ALC2 khó có khả năng thu hồi cũng làm ảnh hưởng đến biên khả năng thanh toán của BMI, làm giảm hệ số biên khả năng thanh toán.
Nhân Lực	<ul style="list-style-type: none"> - Đội ngũ quản lý kinh nghiệm và được đào tạo tốt: Nhìn chung, Bảo Minh có những đội ngũ quản lý cao và trung cấp được đào tạo tốt với những mối quan hệ tốt với khách hàng và kiến thức về thị trường bảo hiểm Việt Nam. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chế độ thù lao kém cạnh tranh: Lương trung bình của Bảo Minh hiện nay là thấp hơn 5 Công ty bảo hiểm hàng đầu. Điều này làm cho Bảo Minh khó gìn chân và thu hút nhân tài. - Chỉ số đánh giá hiệu quả hoạt động áp dụng chưa hiệu quả: Tuy Bảo Minh đã thuê tư vấn nguồn nhân lực để phát triển chỉ số đánh giá hiệu quả hoạt động và miêu tả công việc tại từng vị trí của doanh nghiệp, những chỉ số này chưa được sử dụng hiệu quả để đo lường năng suất của nhân viên. Điều này gây ra khó khăn và hiểu lầm cho nhân viên trong chính sách thù lao của công ty. - Thiếu chính sách gìn giữ nhân tài, tỉ lệ

		<p>thay đổi nhân viên cao: Bảo Minh chưa có chiến lược gìn giữ nhân tài hợp lý để giảm tỉ lệ thay đổi công việc, đặc biệt là tại cấp độ quản lý trung cấp. Số lãnh đạo có năng lực rời Bảo Minh để làm cho đối thủ tăng lên do công việc thử thách cao hơn và gỏi thù lao tốt hơn.</p> <p>- Thiếu cơ hội phát triển nghề nghiệp cho nhân viên: Bảo Minh vẫn chưa tập trung đủ cho việc tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp cho nhân viên để tăng động lực và bảo toàn nhân viên cho mình</p>
Công nghệ thông tin	<p>Tiên phong trong việc áp dụng phần mềm bảo hiểm: Bảo Minh là công ty tiên phong trong việc áp dụng phần mềm bảo hiểm, được kì vọng sẽ tạo lợi thế cạnh tranh của công ty bằng cách cải thiện quản lý nghiệp vụ và giải quyết bồi thường, dự báo chi phí bồi thường, chi phí quản lý, tạo cơ sở dữ liệu khách hàng đáng tin cậy và quản lý quan hệ khách hàng, vv....</p>	<p>- Thiếu khả năng thích ứng với thị trường Việt nam: vì phần mềm nghiệp vụ bảo hiểm được thiết kế trên cơ sở những thông lệ hoạt động bảo hiểm tốt nhất trên thế giới, sự áp dụng của phần mềm vào thị trường chưa phát triển tại Việt Nam đã tạo ra khá nhiều trở ngại, trì hoãn trong nghiệp vụ underwriting và giải quyết bồi thường, dẫn đến mất khách hàng vào tay đối thủ cạnh tranh.</p> <p>Đặc biệt, khi thông tư 194 có hiệu lực, việc xây dựng phần mềm phù hợp với thông tư còn nhiều bất cập, để phản ánh chính xác tình hình doanh thu, công nợ, còn phải làm thủ công.</p>

VI. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA BẢO MINH GIAI ĐOẠN 2016-2020

1. Định hướng, mục tiêu phát triển của Bảo Minh giai đoạn 2016-2020

a. Tầm nhìn chiến lược:

Tiếp tục khẳng định 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.

b. Sứ mệnh hoạt động.

Góp phần mang lại sự an toàn, ổn định của nền kinh tế và an sinh xã hội; 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 lao động.

c. Tôn chỉ, khẩu hiệu, nguyên tắc hoạt động.

Tôn chỉ hoạt động: “ Mang lại Sự An Toàn, Hạnh Phúc và An Khang Thịnh Vượng”.

Khẩu hiệu hoạt động: “Bảo Minh – Tận tình phục vụ”

Nguyên tắc hoạt động: “Hiệu quả và phát triển bền vững”

d. Mục tiêu chiến lược giai đoạn 2016-2020:

- i. Phát triển Bảo Minh là một doanh nghiệp hàng đầu trên thị trường bảo hiểm Việt Nam, có năng lực tài chính bền vững và một thương hiệu mạnh, đảm bảo cạnh tranh với thị trường trong nước và các nước trong khu vực.
- ii. Mạng lưới hoạt động rộng khắp gọn nhẹ, hiệu quả, sẵn sàng cung cấp các dịch vụ bảo hiểm, phục vụ và chăm sóc khách hàng nhanh và chất lượng nhất.
- iii. Hoàn thiện và duy trì các hệ thống thông tin quản lý tài chính, nghiệp vụ tiên tiến để làm vũ khí và đòn bẩy trong việc tổ chức phát triển kinh doanh, quản lý và điều hành doanh nghiệp cũng như phục vụ và chăm sóc khách hàng tốt nhất.
- iv. Xây dựng doanh nghiệp có cơ cấu, quản trị điều hành chuyên nghiệp được xếp hạng trong nước và quốc tế, có hệ thống quản trị rủi ro tiên tiến và hiệu quả.
- v. Thực hiện lộ trình tăng vốn điều lệ từ nguồn vốn thặng dư phát hành, cụ thể: Năm 2016 tăng 10% đạt 913 tỷ đồng, năm 2018 tăng 10% đạt 1.000 tỷ đồng, năm 2020 tăng 10% đạt 1.100 tỷ đồng.
- vi. Xây dựng đội ngũ CBNV chuyên nghiệp, có đầy đủ kiến thức và trình độ; Xây dựng môi trường làm việc thân thiện có văn hóa riêng biệt để phát huy tốt nhất năng lực của người lao động.
- vii. Các chỉ tiêu hoạt động kinh doanh giai đoạn 2016-2020
 - + Tăng trưởng về doanh thu, bình quân từ 8% đến 10 % .
 - + Tăng trưởng về hiệu quả kinh doanh từ 7% đến 8%, tỷ lệ lãi chia cổ tức thấp nhất 10%/ năm.
 - + Kế hoạch doanh thu lợi nhuận: (bảng phụ lục đính kèm)

Chỉ tiêu	TH 2015	KH2016	KH2017	KH2018	(Đơn vị : triệu đồng)	
					KH2019	KH2020
1. Thu phí bảo hiểm gốc	2.822.297	3.020.000	3.291.800	3.620.980	3.903.078	4.341.555
2. Thu phí nhân tài bảo hiểm	336.499	360.000	396.000	435.600	470.448	508.554
3. Các khoản giảm trừ (03=04+05+06+07)	833.963	840.375	916.009	1.015.826	1.144.767	1.236.349
7. Doanh thu thuần hoạt động kinh doanh bảo hiểm	2.452.946	2.632.529	2.841.677	3.097.187	3.347.288	3.659.315
8. Chi bồi thường bảo hiểm gốc, trả tiền bảo hiểm	1.400.600	1.464.697	1.579.756	1.711.666	1.824.465	1.962.615
9. Chi bồi thường nhân tài Bảo Hiểm, trả tiền bảo hiểm	230.877	241.443	260.409	286.450	315.095	343.454
10. Các khoản giảm trừ (17=18+19+20)	673.628	709.330	773.170	850.487	935.536	1.019.734
11. Bồi thường thuộc phần trách nhiệm giữ lại (2)	957.849	996.810	1.066.996	1.147.629	1.204.024	1.286.335
16. Tổng chi trực tiếp hoạt động KDBH (41 = 21 -	1.719.344	1.861.744	2.014.036	2.194.192	2.358.490	2.547.448
27. Tổng lợi nhuận kế toán (55 = 45 + 51 + 54)	140.678	151.785	162.682	173.018	185.247	198.415
29. Tổng lợi nhuận trước thuế TNDN (57 = 55 +/- 56)	100.539	111.785	122.682	133.018	145.247	158.415
32. Thuế TNDN phải nộp	22.119	24.593	26.990	29.264	31.954	34.851
33. Lợi nhuận sau thuế TNDN (61 = 55 - 58 - 60)	118.559	127.192	135.692	143.754	153.293	163.564
34. Lãi cơ bản trên cổ phiếu (Vốn 830 tỷ)	1.428	1.532	1.635	1.732	1.847	1.971
Lộ trình tăng vốn	830.000	913.000	913.000	1.000.000	1.000.000	1.100.000
Lợi nhuận trước thuế trên vốn góp theo lộ trình	12,11%	12,24%	13,44%	13,30%	14,52%	14,40%
Tổng tài sản	4.902.792	4.951.820	5.050.856	5.151.873	5.203.392	5.307.460
Lợi nhuận trước thuế / Tổng tài sản	2,05%	2,26%	2,43%	2,58%	2,79%	2,98%
Combine ratio	98,34%	97,77%	97,90%	98,06%	98,17%	98,27%
Tăng trưởng doanh thu		107,00%	109,11%	110,00%	109,79%	108,90%

2. Giải pháp thực hiện :

a. Thị trường, thương hiệu và khách hàng.

i. Thị trường:

- + Nhiệm vụ :

- Tiếp tục giữ vững vị trí thứ 3 trên thị trường bảo hiểm Việt Nam.
 - Xâm 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 Asean.
- + Giải pháp:
- Xác định, đánh giá các địa bàn trọng điểm để phát triển, đầu tư mạng lưới kinh doanh phù hợp:
 - ♦ Ưu tiên tập trung nguồn lực phát triển hoạt động kinh doanh ở các địa bàn trọng tâm, trọng điểm bao gồm TP. Hồ Chí Minh, Hà Nội, Hải Phòng, Bắc Ninh, Đà Nẵng, Khánh Hòa, Đồng Nai, Bình Dương, Vũng Tàu, Cần Thơ, Long An.
 - ♦ Phát triển địa bàn hoạt động ổn định và có tiềm năng, bao gồm: Hải Dương, Quảng Ninh, Thái Bình, Hà Tĩnh, Thanh Hóa, Thừa Thiên Huế, Quảng Ngãi, Bình Định, Lâm Đồng, Gia Lai, Đắk Lak, Bình Phước, Tây Ninh, Tiền Giang, Đồng Tháp, Trà Vinh, Bến Tre, An Giang, Phú Yên, Ninh Thuận, Kiên Giang.
 - ♦ Cùng cố các địa bàn kinh doanh nhiều năm kém phát triển và không hiệu quả, sẽ xem xét (hạn chế) chuyển thành một đơn vị đại diện của Tổng Công ty nhằm duy trì thương hiệu và phục vụ khách hàng, đảm bảo không gây lỗ cho Tổng Công ty, bao gồm: Lào Cai, Yên Bái, Lạng Sơn, Kon Tum, Nam Định, Hậu Giang, Hà Nam, Hưng Yên.
 - Thực hiện phân khúc thị trường và xác định khách hàng mục tiêu của từng phân khúc để có giải pháp marketing và sản phẩm phù hợp.
- ii. Thương hiệu, khách hàng:
- + Nhiệm vụ :
- Giữ vững 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.
 - Duy trì hình ảnh thương hiệu mạnh và thống nhất của Bảo Minh, đảm bảo uy tín với khách hàng.
 - Tăng số lượng khách hàng truyền thống, khách hàng mới lên hàng năm, tập trung vào phân khúc khách hàng cá nhân về nhóm nghiệp vụ xe, bảo hiểm kết hợp nhà tư nhân.
- + Giải pháp:
- Tăng cường công tác marketing, làm thương hiệu nhắm đến phục vụ khách hàng, tăng doanh thu.

- ♦ Củng cố hoàn thiện quy trình quảng cáo, nâng cao hình ảnh của Bảo Minh tới từng phân khúc thị trường. Đáp ứng nhu cầu bảo hiểm của từng đối tượng khách hàng hiện nay còn bỏ ngỏ.
- ♦ Xây dựng chiến dịch quảng cáo cụ thể, trong đó xác định ngân sách phù hợp với phát triển doanh thu, đảm bảo hiệu quả của chi phí quảng cáo.
- Chuẩn hóa các quy 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, thống nhất, tập trung.
- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp:
 - ♦ Xây dựng và triển khai các chương trình hoạt động hướng đến cộng đồng.
 - ♦ 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.
 - ♦ Bồi dưỡng và tuyên truyền giá trị văn hóa cho toàn thể cán bộ nhân viên trong toàn hệ thống.
- Quản lý quan hệ khách hàng (CRM):
 - ♦ Xây dựng dữ liệu khách hàng đầy đủ.
 - ♦ Xây dựng, hoàn thiện, triển khai và kiểm soát các quy trình xử lý liên quan đến khách hàng.
 - ♦ Xây dựng và triển khai quy trình, các chương trình chăm sóc khách hàng.
 - ♦ Quy định, đào tạo và kiểm soát việc giao tiếp, phục vụ khách hàng tại tất cả các khâu nhằm tạo quan hệ tốt với khách hàng, tăng tỷ lệ duy trì khách hàng truyền thống, thu hút khách hàng mới.

b. Kênh phân phối.

- + Nhiệm vụ:
 - Duy trì và củng cố các kênh phân phối hiện tại trên cơ sở kết hợp kênh phân phối trực tiếp và gián tiếp; Đẩy mạnh kênh phân phối qua đại 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 e-commerce (Thương mại điện tử).

- Phát triển kênh phân phối liên kết với ngân hàng (Bancassurance).
- + Giải pháp :
 - Xây dựng 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 là các khai thác viên:
 - ♦ 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.
 - ♦ 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.
 - ♦ 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:
 - ♦ Là kênh chủ lực để tiếp cận số lượng lớn khách hàng nhỏ lẻ, phân tán.
 - ♦ Hợp tác phát triển phân phối qua ngân hàng và các tổ chức một cách chuyên nghiệp.
 - ♦ Tận dụng các kênh phân phối sẵn có để tiết kiệm chi phí và nhanh chóng phát triển các sản phẩm đi vào các phân khúc khách hàng nhỏ lẻ.
 - ♦ Xây dựng mạng lưới đại lý bán hàng chuyên nghiệp thành từng đội, nhóm theo mô hình đa cấp MLM (Multi Level Marketing). Tăng cường công tác quản lý bán hàng bằng những chính sách và các quy trình quản lý chặt chẽ.
 - ♦ 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
 - ♦ 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.
 - ♦ Thiết lập Trung tâm phục vụ & bán bảo hiểm qua điện thoại (call center).
 - ♦ Đầu tư xây dựng và triển khai kênh Bancassurance.

c. Nâng cao chất lượng dịch vụ

- + Nhiệm vụ :

- Nâng cao chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng ở tất cả các khâu khai thác, tư vấn, quản lý để 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”.
 - Không để xảy ra tình trạng khiếu nại về sự giải quyết chậm trễ.
- + Giải pháp:
- Đào tạo, tái đào tạo, nâng cao tay nghề, trình độ nghiệp vụ, chuyên môn hoá cho các khai thác viên, giám định viên, bồi thường viên. Gắn quyền lợi và trách nhiệm cá nhân với kết quả kinh doanh chung để nâng cao chất lượng phục vụ, tạo sự khác biệt về dịch vụ và chất lượng sản phẩm.
 - Hoàn thiện các qui trình, hướng dẫn nghiệp vụ theo hướng đáp ứng yêu cầu quản trị kinh doanh, quản lý khách hàng, phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.
 - Hoàn thiện hai trung tâm bồi thường xe.
 - Hoàn thiện công tác chuyên môn nghiệp vụ tại tất cả các khâu, các bộ phận, từ Tổng Công ty đến công ty thành viên.
 - Chấn chỉnh, kiện toàn công tác đánh giá định kỳ các nhà thầu phụ (giám định, thanh lý hàng cứu vớt sau tổn thất, ...) nhằm nâng cao uy tín của Bảo Minh trên thị trường.

d. Sản phẩm:

- + Nhiệm vụ:
- Cung cấp các sản phẩm đáp ứng được mọi nhu cầu của khách hàng, đa dạng hóa sản phẩm bảo hiểm.
 - Tạo ra các sản phẩm phù hợp với từng phân khúc thị trường.
 - Phát triển nghiệp vụ bảo hiểm mới phù hợp với thị trường, đáp ứng các yêu cầu của Luật, Nghị định mới.
 - Cung cấp các sản phẩm đáp ứng mục tiêu tăng trưởng nhưng đảm bảo hiệu quả, các sản phẩm phù hợp với chiến lược về kênh phân phối.
- + Giải pháp:
- Xây dựng đội ngũ nghiên cứu nhu cầu thị trường, sản phẩm, phát triển sản phẩm một cách chuyên nghiệp,
 - Triển khai sản phẩm bảo hiểm mới theo từng phân khúc, địa bàn có nhu cầu cao.
 - Xác định quy mô thị trường đối với từng sản phẩm bảo hiểm theo từng vùng, có chiến dịch tập trung bán hàng vào địa bàn có tiềm năng sử dụng sản phẩm mà Bảo Minh kinh doanh.
 - Tăng cường phát triển các sản phẩm mới về vi mô, Bancassurance, đa dạng hoá các sản phẩm như BH cháy nổ, BH

Trách nhiệm, BH Tín dụng và RR Tài chính, hàng hóa xuất nhập khẩu, xe cơ giới, chăm sóc sức khỏe...

- Xây dựng và hoàn thiện các sản phẩm mới như: bảo hiểm nông nghiệp, bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp...

e. Công nghệ thông tin

+ Nhiệm vụ :

- Hoàn thiện hệ thống công nghệ thông tin về quản lý nghiệp vụ và quản lý tài chính: BEST và SAP hiện hữu để làm vũ khí và đòn bẩy trong việc tổ chức phát triển kinh doanh, quản lý và điều hành doanh nghiệp cũng như phục vụ, chăm sóc khách hàng tốt nhất.
- Xây dựng hệ thống bán bảo hiểm trực tuyến cho một số nghiệp vụ/ sản phẩm bảo hiểm phổ thông, góp phần tăng doanh thu thông qua kênh bán hàng mới.
- Xây dựng mới hoặc phát triển hoàn thiện các phần mềm hiện hữu cho các nghiệp vụ chưa được quản lý bằng hệ thống.

+ Giải pháp:

- Duy trì, củng cố và hoàn thiện hệ thống thông tin quản lý nghiệp vụ bảo hiểm, hệ thống thông tin tài chính kế toán, đáp ứng có chọn lọc các yêu cầu từ thực tế hoạt động kinh doanh của Bảo Minh.
- Xây dựng hệ thống thông tin báo cáo phục vụ công tác điều hành và quản trị phù hợp với mô hình tổ chức và năng lực điều hành, quản trị trong từng giai đoạn.
- Xây dựng hệ thống thông tin hỗ trợ khách hàng (báo giá sơ bộ, tra cứu, theo dõi kết quả giải quyết bồi thường, ...), góp phần cải thiện chất lượng dịch vụ, sự thỏa mãn của khách hàng.
- Triển khai giải pháp ảo hóa máy tính cá nhân nhằm đáp ứng xu hướng sử dụng thiết bị của cá nhân để phục vụ yêu cầu công việc, nhằm hạn chế, giảm chi phí mua sắm trang bị, nâng cao khả năng kiểm soát, bảo mật ứng dụng và thông tin dữ liệu, nâng cao năng suất xử lý công việc.
- Duy trì và tiếp tục triển khai các hạ tầng kỹ thuật CNTT, viễn thông cần thiết theo hướng sử dụng dịch vụ điện toán đám mây và dịch vụ kỹ thuật thuê ngoài, góp phần giảm chi phí hoạt động, nâng cao tính sẵn sàng và mức độ khả dụng của các hệ thống thông tin.
- Xây dựng và triển khai hệ thống bảo mật và an toàn thông tin, nhằm ngăn ngừa rủi ro, hạn chế tổn thất đến hoạt động kinh doanh trong bối cảnh an ninh mạng ngày càng có nhiều thách thức và rủi ro.

- Xây dựng, triển khai hệ thống dự phòng và khôi phục sau thảm họa cho các hệ thống thông tin trọng yếu, đảm bảo không gián đoạn hoạt động kinh doanh trong tình huống sự cố kỹ thuật nghiêm trọng.

f. Đầu tư tài chính

+ Nhiệm vụ:

- 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.
- Chuyên nghiệp hóa hoạt động đầu tư tài chính.
- Đầu tư vào các dự án có liên quan đến việc phục vụ cho hoạt động kinh doanh bảo hiểm, từ đó có tác dụng cộng hưởng đến kết quả đầu tư lẫn nghiệp vụ kinh doanh chính (đầu tư về lĩnh vực y tế, sửa chữa xe)

+ Giải pháp:

- Xây dựng đội ngũ chuyên gia đầu tư: chuyên nghiệp, độc lập.
- Đa dạng hóa danh mục đầu tư để có tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu cao.
- 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.
- Đầu tư cho các tổ chức là khách hàng, ngân hàng của Bảo Minh nhằm mục đích hỗ trợ khai thác bảo hiểm.
- Xây dựng một phần mềm chuyên môn phục vụ cho hoạt động đầu tư tài chính.
- Khi có điều kiện về vốn sẽ thành lập công ty con chuyên về hoạt động đầu tư.
- Đảm bảo đầu ra của các dự án đầu tư (bệnh viện, garage) dựa trên các dịch vụ bên ngoài mà hoạt động kinh doanh bảo hiểm cần sử dụng, cụ thể, đầu tư vào công ty chuyên kinh doanh, sửa chữa xe, đầu tư vào việc xây dựng điều hành bệnh viện để phục vụ các sản phẩm bảo hiểm chăm sóc sức khỏe, y tế. Từ đó, sẽ làm gia tăng lợi nhuận kinh doanh của cả lĩnh vực đầu tư vốn và kinh doanh bảo hiểm thông qua việc kiểm soát chi phí từ việc sử dụng dịch vụ thuê ngoài.

g. Mô hình tổ chức:

+ Nhiệm vụ:

- Tiếp tục duy trì mô hình tổ chức đã được xây dựng theo hướng khoa học, tiên tiến; hoạt động thống nhất, quản lý tập trung.

- Xây dựng tổ chức chuyên môn hóa cao, phong cách phục vụ khách hàng chuyên nghiệp, phục vụ khách hàng tốt nhất và gắn liền với kết quả kinh doanh.
- + Giải pháp:
 - Hoàn thiện mô hình tổ chức Trụ sở chính Tổng công ty theo hướng tinh gọn, chuyên nghiệp, chuyên môn hóa cao, xây dựng cơ chế phối hợp, hỗ trợ giữa các phòng/ ban/ trung tâm, giữa Trụ sở chính với các đơn vị thành viên.
 - Nắm rõ thực tiễn hoạt động kinh doanh để nghiên cứu, cải tiến mô hình tổ chức và hoàn chỉnh mạng lưới kinh doanh của các công ty thành viên trong từng giai đoạn; Đặc biệt xây dựng, triển khai mô hình kinh doanh đặc thù tại các địa bàn trọng tâm, trọng điểm và các thành phố lớn nhằm đạt hiệu quả cao nhất trong tổ chức hoạt động kinh doanh.
 - Phân cấp cụ thể, rõ ràng trong quản lý kinh doanh, khai thác giám định bồi thường giữa Tổng công ty và các công ty thành viên theo hướng tập trung và chuyên môn hóa.
 - Tập trung phát triển các bộ phận kinh doanh trực tiếp, củng cố các bộ phận khác để hỗ trợ và phối hợp cho bộ phận kinh doanh hoàn thành mục tiêu.

h. Nguồn nhân lực và công tác nhân sự, cán bộ

- + Nhiệm vụ :
 - Xây dựng được đội ngũ cán bộ nhân viên chuyên nghiệp, có đầy đủ kiến thức và trình độ, nhiệt huyết và hiệu quả lao động cao; Có kỹ năng làm việc độc lập và theo nhóm, sẵn sàng thích ứng với những thay đổi của môi trường hoạt động kinh doanh.
 - Đẩy mạnh tốc độ tăng năng suất lao động. Đảm bảo thu nhập bình quân 16.000.000 đ/tháng, đảm bảo chế độ phúc lợi cho cán bộ nhân viên.
 - Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, có văn hóa riêng biệt để phát huy tốt nhất năng lực của người lao động để người lao động gắn bó lâu dài với Bảo Minh.
- + Giải pháp:
 - Vận dụng kiến thức quản trị nguồn nhân lực hiện đại trong công tác tuyển dụng nhằm thu hút, chọn lựa và tiếp nhận được lao động có chất lượng cao.
 - Xây dựng cơ chế đánh giá năng lực cán bộ, nhân viên trong toàn hệ thống nhằm hoàn thiện và nâng cao năng lực công tác của đội ngũ người lao động.
 - Xây dựng lại và bổ sung hệ thống chức danh công việc, cụ thể hóa bằng bản mô tả công việc, trong đó xác định rõ tiêu chuẩn năng lực, nhiệm vụ và quyền hạn cho từng vị trí công việc. Sắp

xếp, bố trí cán bộ nhân viên phù hợp với trình độ chuyên môn, năng lực và sở trường nhằm sử dụng hiệu quả nhất nguồn nhân lực và nâng cao năng suất lao động.

- Đẩy mạnh công tác đào tạo, tái đào tạo, bổ sung kiến thức cho cán bộ nhân viên bằng nhiều hình thức: đào tạo thực tế tại nơi làm việc, đào tạo nội bộ thông qua các khóa đào tạo tập trung do Trung tâm đào tạo Bảo Minh tổ chức, cử tham gia các khóa đào tạo bên ngoài, tham dự các buổi thuyết trình, hội thảo trong và ngoài nước, hợp tác với các tổ chức đào tạo bên ngoài để đào tạo cho cán bộ công nhân viên.
- Thực hiện công tác quy hoạch cán bộ có hệ thống trong toàn Tổng công ty thông qua việc đánh giá, lựa chọn, đào tạo, bồi dưỡng và thử thách nhằm chuẩn bị nguồn cán bộ có năng lực cá nhân phù hợp với từng vị trí và trong tương lai có khả năng đảm nhận tốt vị trí đã được quy hoạch.
- Mạnh dạn tạo điều kiện và cơ hội phát triển, thăng tiến cho đội ngũ cán bộ trẻ năng động, thực sự có năng lực, chuẩn bị nguồn nhân lực thay thế, bổ sung lãnh đạo ở những công ty kinh doanh không hiệu quả kéo dài.
- Kiểm soát tốt công tác tuyển dụng và thường xuyên rà soát lại lực lượng lao động tại các công ty thành viên để mạnh dạn cắt giảm, cho thôi việc những lao động doanh thu thấp, không đủ năng lực, không hoàn thành nhiệm vụ nhằm nâng cao năng suất lao động và thu nhập của cán bộ nhân viên.
- Tiếp tục nghiên cứu, hoàn chỉnh chính sách, cơ chế tiền lương và các chế độ đãi ngộ khác trong toàn hệ thống để thu hút nhân tài, khuyến khích người lao động có trình độ và năng suất cao. Tiếp tục cải tiến phương án trả lương, cơ chế nâng lương tại Trụ sở chính nhằm động viên và giữ chân người tài.
- Hoàn chỉnh hệ thống chỉ số đánh giá kết quả công việc của nhân viên (KPI) áp dụng trong toàn hệ thống để đánh giá đúng năng lực, trình độ của cán bộ nhân viên, từ đó có chính sách phù hợp khuyến khích được các cán bộ thực sự có năng lực, nhiệt tình, có nhiều cống hiến.
- Nâng cao đời sống tinh thần cho cán bộ nhân viên, duy trì và hoàn thiện văn hóa Bảo Minh trên toàn hệ thống.

i. Quản trị doanh nghiệp.

+ Nhiệm vụ :

- Tạo ra giá trị thặng dư, tìm ra phương thức thích hợp để thực hiện công việc nhằm đạt hiệu quả cao nhất với chi phí các nguồn lực ít nhất.
- Căn cứ vào chức năng của quản trị doanh nghiệp (lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, lãnh đạo và kiểm soát) hoàn thiện các quy

trình về việc lập kế hoạch, tổ chức thực hiện kế hoạch, tổ chức công tác kiểm soát.

+ Giải pháp :

- Xác định các vấn đề quản trị trong từng khâu: Khai thác, giám định, bồi thường theo từng nghiệp vụ, nhóm nghiệp vụ, để giảm thiểu các khoản chi phí kinh doanh, nâng cao doanh thu.
- Xây dựng các tiêu ban về quản lý chi phí bồi thường, chi phí quản lý, chi phí bán hàng, rà soát các khoản mục chi phí thực hiện theo đúng quy định, chính sách, từ đó góp phần nâng cao hệ số sử dụng chi phí/ doanh thu, với mục đích cuối cùng là đạt được hiệu quả kinh doanh như kế hoạch đề ra.

j. Quản trị rủi ro.

+ Nhiệm vụ :

- Tổng Công ty Cổ phần Bảo Minh cam kết quản lý các rủi ro phù hợp với khẩu vị rủi ro đã xác định thông qua một khung quản trị rủi ro doanh nghiệp có hệ thống, nhằm xác định, đánh giá, và kiểm soát rủi ro.
- Quản trị rủi ro doanh nghiệp (ERM) là trọng tâm của công tác quản trị chiến lược ở Bảo Minh, là tập hợp các hoạt động mà theo đó, Tổng Công ty đảm bảo các rủi ro phải đối mặt nằm trong phạm vi khẩu vị rủi ro đã xác định, hoặc nhận diện những rủi ro nằm ngoài phạm vi khẩu vị của mình, từ đó đưa ra những hành động phù hợp, đồng thời phải cân nhắc tới chi phí/ lợi ích của những biện pháp đó.

+ Giải pháp :

- Tổng Công ty sẽ thiết lập các quy trình đã được xác định sẵn để nhận diện, đánh giá, giảm thiểu và giám sát rủi ro, đảm bảo trong quá trình đưa ra quyết định những tác động của sự kiện rủi ro sẽ nằm trong giới hạn có thể chấp nhận của Ban Điều hành.
- Phân loại các rủi ro trong từng khâu, từng nghiệp vụ để đưa ra các quy định quản lý rủi ro, loại trừ hoàn toàn các rủi ro mang tính hệ thống.
- Nâng cao vai trò công tác quản lý rủi ro từ cấp độ công ty thành viên cho đến Tổng công ty, xác định việc quản lý rủi ro, nhằm nâng cao công tác quản trị doanh nghiệp, hạn chế những tổn thất do những rủi ro khách quan.

VII. TRIỂN KHAI THỰC HIỆN

1. Cấp Tổng công ty:

Các Phòng, ban, Trung tâm Trụ sở chính ban hành các văn bản chi tiết triển khai chiến lược nêu trên theo chức năng nhiệm vụ của từng Phòng, Ban, Trung tâm TSC. Hàng tháng, đề xuất các giải pháp kịp thời nhằm hoàn thiện công tác thực hiện chiến lược.

Tổng công ty theo dõi việc thực hiện hàng năm, đánh giá và điều chỉnh chiến lược cho phù hợp với thay đổi của thị trường và nhu cầu của khách hàng.

2. Cấp đơn vị:

Triển khai thực hiện các mục tiêu do Tổng công ty ban hành, xây dựng các mục tiêu chiến lược xuống từng bộ phận dựa trên cơ sở mục tiêu từ Tổng công ty.

Định kỳ có tổng kết, đánh giá kết quả so với mục tiêu đề ra, có biện pháp khắc phục kịp thời để các mục tiêu đề ra được thực hiện đúng tiến độ.

VIII. LỜI KẾT

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 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.

Chiến lược được hoạch định đến 2020, tuy nhiên, khi có những thời cơ và cơ hội mới, chiến lược kinh doanh này cũng sẽ được điều chỉnh cho phù hợp.

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

MUC LUC

I.	LỜI MỞ ĐẦU	1
II.	TÌNH HÌNH KINH TẾ XÃ HỘI, THỊ TRƯỜNG BẢO HIỂM VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2011-2015	1
1.	Tình hình kinh tế xã hội giai đoạn 2011-2015	1
2.	Tình hình thị trường bảo hiểm Việt Nam giai đoạn 2011-2015	1
III.	CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN KINH TẾ XÃ HỘI CỦA VIỆT NAM VÀ THỊ TRƯỜNG BẢO HIỂM GIAI ĐOẠN 2016-2020.....	2
1.	Một số mục tiêu và ảnh hưởng trong chiến lược phát triển kinh tế, xã hội Việt Nam giai đoạn 2016-2020:.....	2
2.	Một số yếu tố phát triển của thị trường bảo hiểm giai đoạn 2016-2020:	3
IV.	TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA BẢO MINH GIAI ĐOẠN 2011-2015	3
1.	Giới thiệu chung	3
a.	Chức năng kinh doanh:.....	3
b.	Quá trình hình thành và phát triển:.....	3
c.	Hệ thống tổ chức hoạt động của Bảo Minh.....	4
2.	Đánh giá chung về thực trạng hoạt động kinh doanh của Bảo Minh	5
a.	Vị thế của Bảo Minh so với thị trường:.....	5
b.	Đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh của Bảo Minh giai đoạn 2011-2015	6
V.	PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ NỘI TẠI (SWOT) VÀ CÁC TÁC ĐỘNG CỦA MÔI TRƯỜNG KINH DOANH BẢO HIỂM ẢNH HƯỞNG TRỰC TIẾP ĐẾN BẢO MINH	10
1.	Tóm lược điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức:	11
a.	Điểm mạnh (Strong):	11
b.	Điểm yếu (Weak):	11
c.	Cơ hội (Opportunities):.....	11
d.	Thách thức (Threats):	12
2.	Phân tích cơ hội và thách thức:	12
VI.	CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA BẢO MINH GIAI ĐOẠN 2016-2020.....	22
1.	Định hướng, mục tiêu phát triển của Bảo Minh giai đoạn 2016-2020.....	22
a.	Tầm nhìn chiến lược:	22
b.	Sứ mệnh hoạt động	22
c.	Tôn chỉ, khẩu hiệu, nguyên tắc hoạt động	22
d.	Mục tiêu chiến lược giai đoạn 2016-2020:.....	23
2.	Giải pháp thực hiện :	23
a.	Thị trường, thương hiệu và khách hàng.....	23
b.	Kênh phân phối.....	25
c.	Nâng cao chất lượng dịch vụ	26
d.	Sản phẩm:	27
e.	Công nghệ thông tin	28
f.	Đầu tư tài chính	29
g.	Mô hình tổ chức:	29
h.	Nguồn nhân lực và công tác nhân sự.....	30
i.	Quản trị doanh nghiệp.....	31
j.	Quản trị rủi ro	32
VII.	TRIỂN KHAI THỰC HIỆN.....	32
1.	Cấp Tổng công ty:	32
2.	Cấp đơn vị:.....	33
VIII.	LỜI KẾT	33



BẢNG PHỤ LỤC KẾ HOẠCH DOANH THU, LỢI NHUẬN 2016-2020

(Đơn vị : triệu đồng)

Chi tiêu	TH 2015	KH2016	KH2017	KH2018	KH2019	KH2020
1. Thu phí bảo hiểm gốc	2.822.297	3.020.000	3.291.800	3.620.980	3.983.078	4.341.555
2. Thu phí nhận tài bảo hiểm	336.499	360.000	396.000	435.600	470.448	508.554
3. Các khoản giảm trừ (03=04+05+06+07)	833.963	840.375	916.009	1.015.826	1.144.767	1.236.349
7. Doanh thu thuần hoạt động kinh doanh bảo hiểm	2.452.946	2.632.529	2.841.677	3.097.187	3.347.288	3.659.315
8. Chi bồi thường bảo hiểm gốc, trả tiền bảo hiểm	1.400.600	1.464.697	1.579.756	1.711.666	1.824.465	1.962.615
9. Chi bồi thường nhận tại Bảo Hiểm, trả tiền bảo hiểm	230.877	241.443	260.409	286.450	315.095	343.454
10. Các khoản giảm trừ (17=18+19+20)	673.628	709.330	773.170	850.487	935.536	1.019.734
11. Bồi thường thuộc phần trách nhiệm giữ lại (21)	957.849	996.810	1.066.996	1.147.629	1.204.024	1.286.335
16. Tổng chi trực tiếp hoạt động KDBH (41 = 21 - 2)	1.719.344	1.861.744	2.014.036	2.194.192	2.358.490	2.547.448
27. Tổng lợi nhuận kế toán (55 = 45 + 51 + 54)	140.678	151.785	162.682	173.018	185.247	198.415
29. Tổng lợi nhuận trước thuế TNDN (57 = 55 +/- 56)	100.539	111.785	122.682	133.018	145.247	158.415
32. Thuế TNDN phải nộp	22.119	24.593	26.990	29.264	31.954	34.851
33. Lợi nhuận sau thuế TNDN (61 = 55 - 58 - 60)	118.559	127.192	135.692	143.754	153.293	163.564
34. Lãi cơ bản trên cổ phiếu (Vốn 830 tỷ)	1.428	1.532	1.635	1.732	1.847	1.971
Lợi trình tăng vốn	830.000	913.000	913.000	1.000.000	1.000.000	1.100.000
Lợi nhuận trước thuế trên vốn góp theo lộ trình	12,11%	12,24%	13,44%	13,30%	14,52%	14,40%
Tổng tài sản	4.902.792	4.951.820	5.050.856	5.151.873	5.203.392	5.307.460
Lợi nhuận trước thuế / Tổng tài sản	2,05%	2,26%	2,43%	2,58%	2,79%	2,98%
Combine ratio	98,34%	97,77%	97,90%	98,06%	98,17%	98,27%
Tăng trưởng doanh thu		107,00%	109,11%	110,00%	109,79%	108,90%