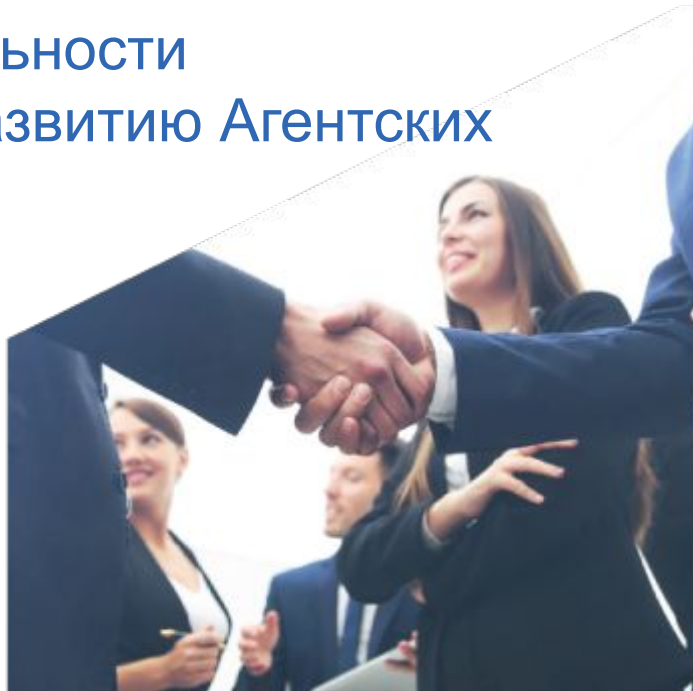


# Стандарт деятельности менеджера по развитию Агентских продаж (МРАП)

*Департамент организации агентских и офисных продаж*



# Ключевые цели стратегии

## Декомпозиция для канала АЦРС



### Компания «первого выбора» для клиентов

- Продукты (условия) – востребованные, понятные и настраиваемые под клиента
- Тарифы – конкурентные и оптимальные по сочетанию цены и качества
- Доступность покупки для разных клиентов - наличие интернет-продаж, удобство расположения офисов, возможность покупки через агента
- Урегулирование – уровень, позволяющий клиентам рекомендовать Компанию («народный рейтинг», NPS)

**+ 800 000**

**Розничных клиентов**

**+ 4 000**

**Корпоративных клиентов**



### Лучшая страховая компания для агентов и партнеров

- Начало работы (on-boarding) - быстрое и удобное для агентов
- Качественные и прозрачные процессы взаимодействия с агентами
- Взаимоотношения – долгосрочные, партнерские, дружественные

**Увеличение количества агентов с продажами с 9 до 19 тыс.**



### Компания, добивающаяся роста и эффективности за счет технологий

- Реализация современных технологий
- Автоматизация рабочего места агента

**+ 8 200 Млн. руб. сборов**

**Сокращение расходов за счет цифровизации агентских процессов**



### Рост быстрее конкурентов при сохранении прибыльности

- Опережающее развитие технологий, которое позволит достичь целей по клиентам и агентам с одновременным сокращением расходов за счет цифровизации агентских процессов
- Материальная и нематериальная мотивация агентов и сотрудников на максимально эффективную деятельность



# Краткое содержание

Глоссарий

Введение

## Управление

Карта деятельности МРАП

Функции и задачи МРАП

ОПІ деятельности МРАП

## Анализ

Работа с ИПР

Сегментирование Агентской группы

Анализ ИПЗ

Работа с отклонениями

## Планирование

Определение приоритетов

Разделение функций МРАП и МСАП

Обязательные активности МРАП

## Организация

Схема организации

Хантинг и рекрутинг

Управление пролонгацией

Управление убыточностью

Управление дебиторской задолженностью

## Контроль

Схема контроля

Мониторинг

Отчетность

## Мотивация

Оценка эффективности

# Глоссарий

Сокращение/ Аббревиатура	Определение понятия
АА	Активные Агенты
ПА	Продуктивные Агенты
АГ	Агентская группа
АгД	Агентский договор
БСО	Бланки строгой отчетности
ГК	Головная компания
ДВС	Добровольные виды страхования
ДЗ	Дебиторская задолженность
ДС	Договор страхования
ИПЗ	Индивидуальное плановое задание
ИПР	Индивидуальный план развития
КВ	Комиссионное вознаграждение
МРАП	Менеджер по развитию агентских продаж
МСАП	Менеджер по сервисному обслуживанию агентских продаж
ПО	Программное обеспечение
ЦЭФ	Центр экономики и финансов
ЮЛ	Юридическое лицо
ОPI	Optimal performance indicator (Оптимальные показатели эффективности)
CRM	Customer Relationship Management (Система управления взаимоотношениями с клиентами)

Понятие	Определение понятия
Список 100	список персональных контактов МРАП, который он составляет для последующего предложения по сотрудничеству с Компанией или получение рекомендаций с той же целью
Внешние ресурсы	Конкурентная среда, источники рекрутинга, экономическая и рыночная ситуация региона
Внутренние ресурсы	агентская группа, технологии и методики работы, опыт и знания МРАП, весь инструментарий и человеческий ресурс, который предоставляет Компания
Сбалансированный клиентский портфель	математически просчитанное количество страховых продуктов в портфеле Агента по видам страхования, обеспечивающее рентабельность и прибыль Компании. Формируется один раз в год в период бюджетирования для каждого филиала, распределяется на действующих МРАП и фиксируется в ИПЗ
Профессионализм	особое свойство человека систематически и эффективно выполнять сложную деятельность для реализации определенной цели

## Введение. Почему важен стандарт?

I

Стандарт является индикатором оценки деятельности и самоконтроля, профессионального роста и развития МРАПа.

II

Стандарт отражает зону ответственности, принципы деятельности, требования к позиции и профессиональным компетенциям МРАПа.

III

Стандарт обеспечивает согласованность действий всей команды филиала вертикали Агент ЦРС и даёт возможность более точно прогнозировать результаты и достижения запланированных ОРІ.

IV

Стандарт определяет вклад позиции МРАПа в развитие розничных продаж филиала и как следствие в общий финансовый результат всей Компании.

## Правила реализации стандарта.

Правило 1

Стандарт **обязателен** к выполнению **каждым** МРАПом и лежит в основе оценки их деятельности, а так же траектории развития в Компании.

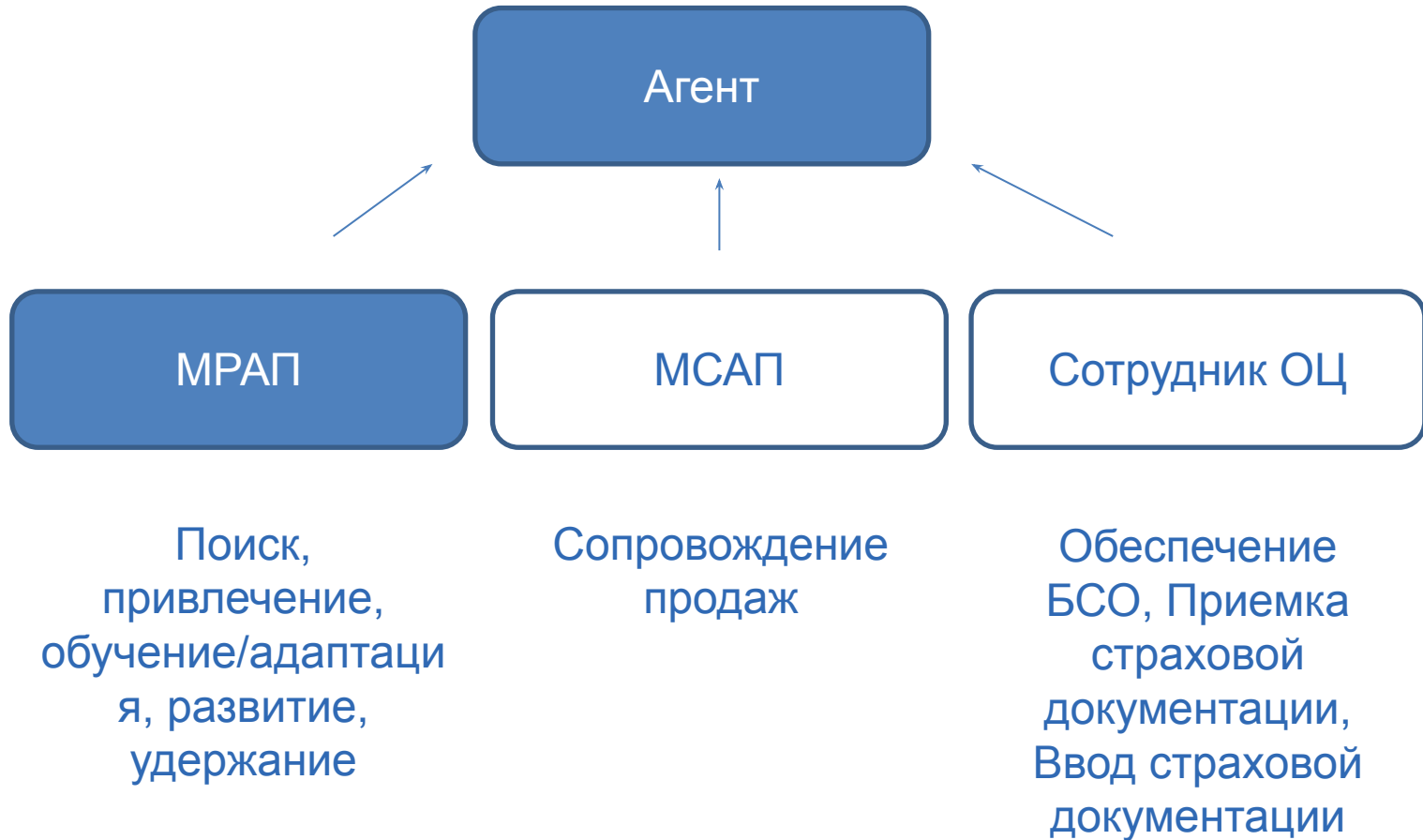
Правило 2

Стандарт реализуется и выполняется **на всей территории**, где работает Компания.

Правило 3

Стандарт **должен совершенствоваться**. И роль МРАПа в этом процессе ключевая – именно он анализирует собственную деятельность, выявляет лучшие практики, инициирует создание нового Стандарта.

# Введение. Какова функция МРАП во взаимодействии с Агентом?



## Введение. Какова ценность функции МРАП?

Пыстин Владимир  
Владимирович  
(Заместитель  
Генерального директора)

*Именно МРАП способен увидеть в Агенте тот человеческий ресурс для Компании, который так ценен сегодня. И не только увидеть, но мотивировать, обучать и развивать. По сути, МРАП – это визитная карточка менеджмента Компании и, конечно, от качества и эффективности его работы зависят не только объёмы продаж, но и репутация Компании как работодателя»*

Бойченко Илья Андреевич  
(Заместитель  
Генерального директора)

*Менеджер по развитию агентских продаж – очень важное звено в нашей системе коммуникации с Агентами. Именно они открывают потенциал каждого члена команды, создают эффективную группу и способны оценить вклад каждого в развитие общего дела. Нельзя не согласиться с философским изречением, что величие человека измеряется не степенью его уверенности в себе, а числом людей, которые в него поверили.*

Стельмах Юлия  
Геннадьевна  
(Руководитель Агентского  
канала)

*Профессия МРАПа – это сложноорганизованная деятельность, когда ты несешь ответственность не только за собственную эффективность, но и за качество работы каждого Агента, целой команды. Именно поэтому, мы начнем отвечать на многие профессиональные вопросы, например, каков стандарт этой деятельности, как максимально эффективно для Компании и перспективно для МРАПа её развивать, какая современная система обучения необходима для успешного выполнения Менеджером своих функциональных обязанностей.*

# Общие положения

## Место МРАП в организационной структуре



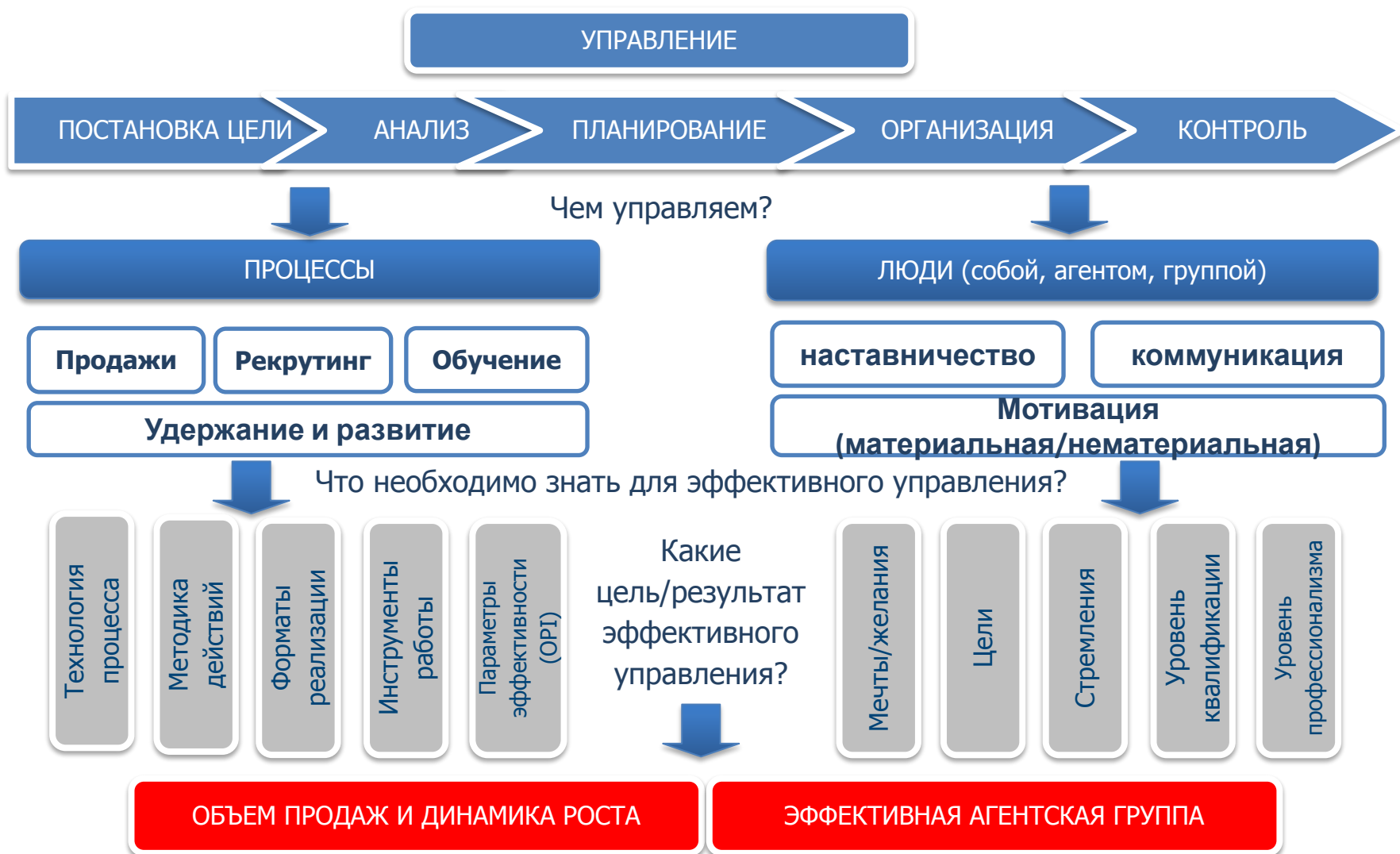
*МРАП – функциональный руководитель МСАП*

*Задачи МРАП: поиск, привлечение, обучение/адаптация, развитие, удержание Агентов*

*Задачи МСАП: сопровождение деятельности Агентов*



# Управление. Карта деятельности МРАП



# Управление. Функции и задачи МРАП

## Анализ (оперативный анализ и анализ периода)

- Анализирует потенциал агентской сети на определенный период (квартал/месяц) на основании сводных данных по ИПР группы МРАП
- Определяет разницу между договоренностями с Агентами существующей группы и объема продаж, отраженного в ИПЗ МРАПа
- Анализирует ключевые показатели (активность/продуктивность/объем продаж) собственной деятельности, учитывая результаты анализа п.1
- Выявляет отклонения от Стандарта эффективности, планируя действия по их корректировке

## Планирование (распределение имеющихся ресурсов и выбор эффективных действий)

- Определяет все действия, которые осуществляет и должен осуществлять на позиции МРАП
- Определяет основные задачи по увеличению и развитию группы Агентов
- Определяет, какие действия относятся к приоритетным, а какие к второстепенным. Приоритетными являются действия, которые напрямую влияют на достижение результата.
- Распределяет приоритетные действия во времени. Согласовывает с другими участниками запланированных мероприятий
- Письменно фиксирует план действий в ежедневнике/календарь в Outlook корпоративной почты

## Организация (воплощение во времени, пространстве запланированных действий)

- Работает с источниками рекрутинга и хантинга, фиксирует данные в CRM-системе
- Назначает встречи с Кандидатами, проводит интервью с Кандидатами
- Составляет ИПР Агента совместно с Агентом
- Определяет зоны развития Агента и планирует действия по развитию его продаж
- Проводит обучающие мероприятия
- Проводит собрания/ мотивационные встречи
- Выезжает на встречи к клиентам Агента

## Контроль (наблюдение за реализацией процессов, оценка и учет результатов деятельности)

- Осуществляет еженедельный контроль котировок и продаж Агента по заранее согласованным критериям (ИПР)
- Анализирует достигнутые результаты (выполнено/не выполнено)
- Анализирует, что получилось и фиксирует это как позитивный опыт
- Анализирует, что не получилось - выясняет причину - корректирует план действий

# Управление. ОРИ деятельности МРАП.

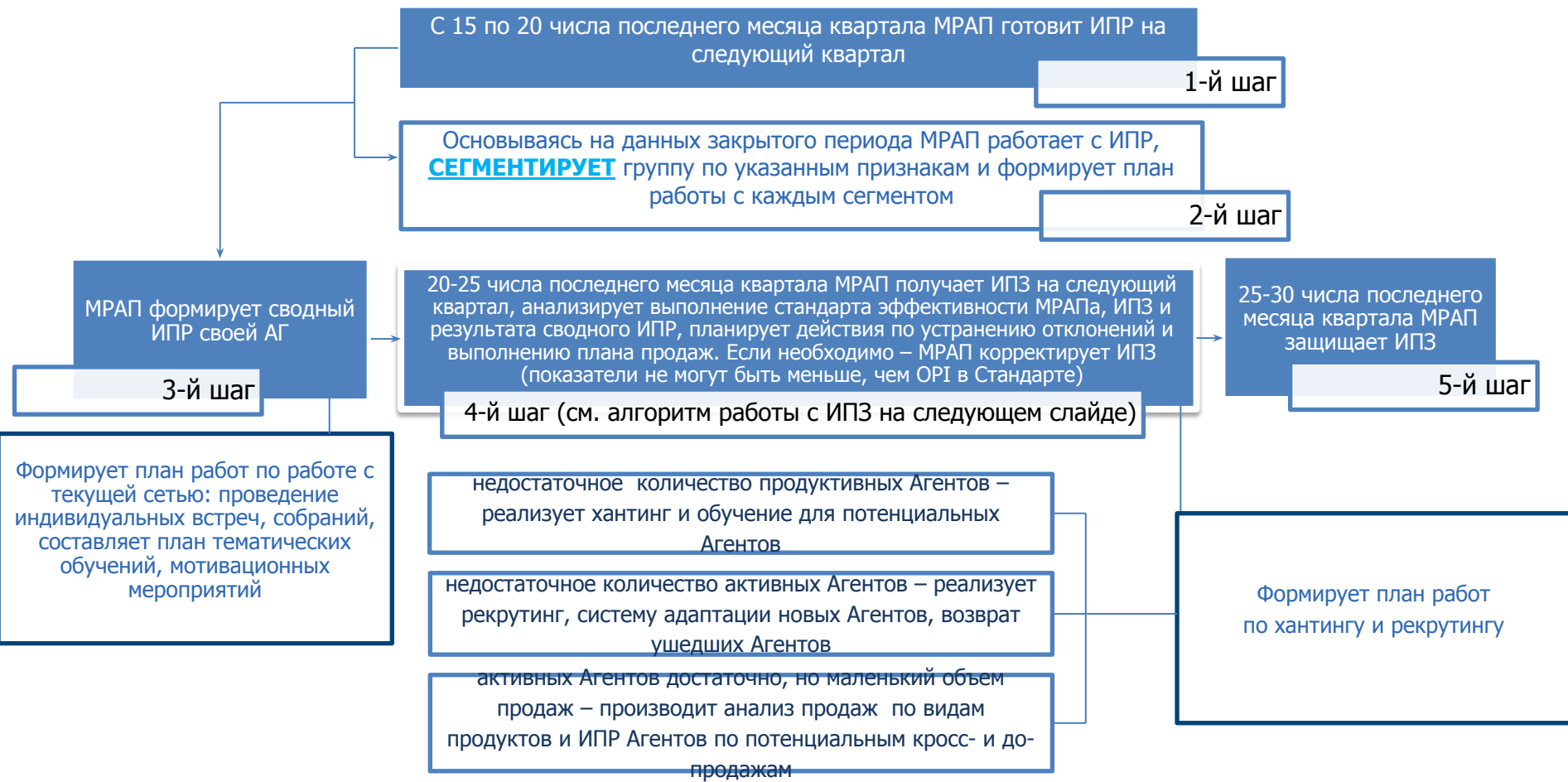
Ключевой показатель	Показатель эффективности
<b>Объем продаж</b>	Выполнение Индивидуального Планового Задания (ИПЗ), являющегося частью бюджетного задания Агентства по каналу «Агент ЦРС», но не менее: <ul style="list-style-type: none"><li>1-я категория(ГК и г. Москва) – 1 200 000 руб./мес. без ОСАГО ФЛ</li><li>2-я категория – 1 000 000 руб./мес. без ОСАГО ФЛ</li><li>3-я категория - 700 000 руб./мес. без ОСАГО ФЛ</li><li>4-я категория – 500 000 руб./мес. без ОСАГО ФЛ</li></ul>
<b>Количество АКТИВНЫХ Агентов в группе</b>	Активным агентом считается Агент, который делает объем продаж не меньше 10 000руб. в месяц без учета ОСАГО физических лиц. <ul style="list-style-type: none"><li>для 1-й категории (Профиты ГК, ВСК-Москва и ЦО филиалов) – 30 активных Агентов</li><li>для 2-й категории – 20 активных Агентов</li><li>для 3-й категории – 15 активных Агентов</li><li>для 4-й категории (выделяется по Распоряжению Руководителя ЦРС ГК) - 12 активных Агентов</li></ul>
<b>Количество ПРОДУКТИВНЫХ Агентов в группе с заданным показателем объема продаж</b>	Объём продаж указан без учета ОСАГО физических лиц: <ul style="list-style-type: none"><li>1-я категория (Профиты ГК) – 15 продуктивных Агентов с объемом продаж не менее 50 000 руб./мес.</li><li>1-я категория (ВСК-Москва и ЦО филиалов) – 12 продуктивных Агентов с объемом продаж не менее 40 000 руб./мес.</li><li>2-я категория – 8 продуктивных Агентов с объемом продаж не менее 30 000 руб./мес.</li><li>3-я категория - 5 продуктивных Агентов с объемом продаж не менее 30 000 руб./мес.</li><li>4-я категория– 3 продуктивных Агента с объемом продаж не менее 20 000 руб./мес.</li></ul>
<b>Уровень пролонгации</b>	По имуществу ФЛ – 80% По КАСКО ФЛ – 55% По ОСАГО ФЛ (в сегменте) – 60%
<b>Структура портфеля агентской группы МРАПа по линиям бизнеса</b>	Плановый показатель по структуре портфеля выставляется каждому филиалу в период бюджетирования и создания планового задания МРАПа (ИПЗ). Норма доли ОСАГО ФЛ по каналу продаж выставляется в ИПЗ на каждый квартал, но не может быть более 50% в структуре портфеля агентской группы МРАПа.



Подробную информацию о нормативах по категориям филиалов смотри по в положении о мотивации по [ссылке](#)

# Анализ. Работа с ИПР и ИПЗ

Основными инструментом анализа МРАПа является ИПР Агента. Работа с ним осуществляется по следующему алгоритму:



Подробную информацию о ИПР смотри по [ссылке](#)

# Анализ. ШАГ 1 и 2. Работа с ИПР.

## Шаги работы с ИПР:

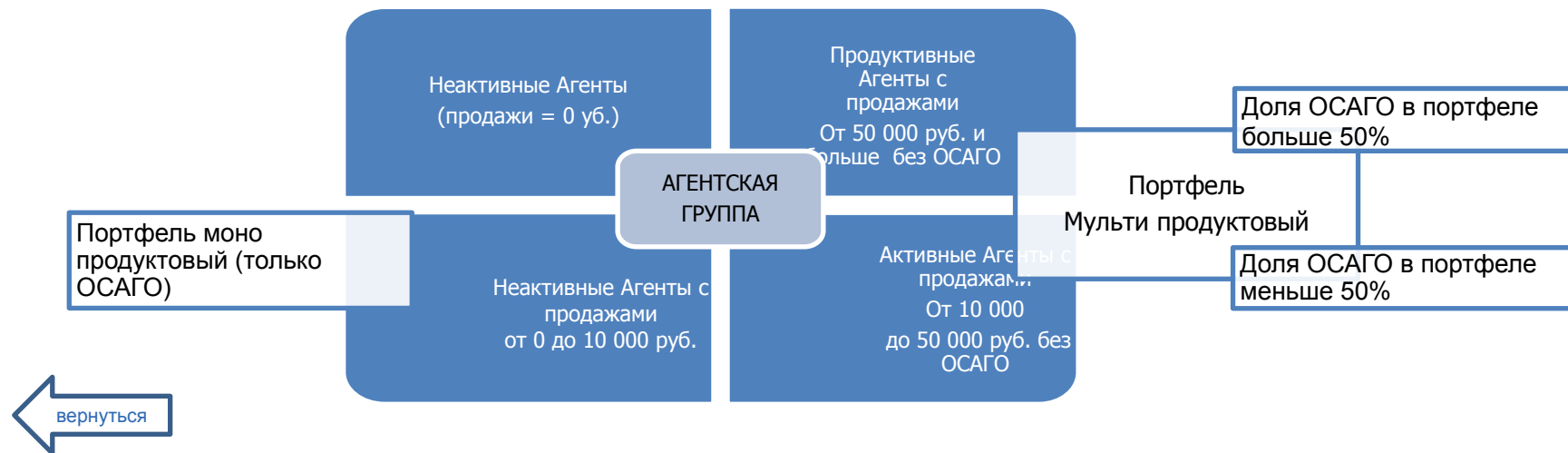
### 1. Распредели Агентов на сегменты –

1 группа Неактивные Агенты без продаж, 2 группа Неактивные Агенты с продажами до 10 000 руб., 3 группа Активные Агенты, 4 группа Продуктивные Агенты.

2. Сделай график работы с **каждым Агентом** на ближайшую неделю исходя из приоритета (слайд 13)

3. Проведи работу с **каждым Агентом** из файла ИПР и зафиксируй договоренности в файле «ИПР», а там же в плане мероприятий на ближайший месяц (см. слайд 14 и 15 + методика работы с ИПР)

**Сегментация** – это разделение агентской группы на категории, обладающие схожими характеристиками по какому-то определенному признаку. Соответственно, сегмент – это группа Агентов, обладающая похожим потенциалом, ресурсами и возможностями.



В зависимости от того, к какому сегменту принадлежит Агент, Менеджер планирует и реализует конкретные действия.

# Анализ. ШАГ 1 и 2. Работа с ИПР.

## Приоритетность в работе с Агентами по времени

Сегмент	Приоритетность	Причины указанной приоритетности
Неактивные Агенты (продажи = 0 руб.) с базой на пролонгацию в текущем периоде	<b>№1</b>	Если Агент отказывается от дальнейшего сотрудничества, его база Клиентов должна быть передана другому Агенту или в клиентский зал для работы по пролонгации договоров. Так как эффективная работа с базой требует предварительной подготовки, её передача должна быть осуществлена заранее, то есть минимум за 14 дней до наступления срока пролонгации.
Продуктивные Агенты с продажами от 50 000* руб. и больше без ОСАГО	<b>№2</b>	Так как по статистике доля продаж этого сегмента в общих продажах составляет более 60%, работа с данными агентами приоритетна в планировании и реализации совместных встреч, обучающих событий и мероприятий.
Активные Агенты с продажами от 10 000 до 50 000* руб. без ОСАГО	<b>№3</b>	Оценка потенциала данного сегмента зависит от наличия у Агентов сборов в других СК. При планировании работы важно соотнести адекватность потраченного времени и полученного результата.
Неактивные Агенты с продажами от 0 до 10 000 руб., Неактивные Агенты (продажи = 0 руб.) без базы на пролонгацию	<b>№4</b>	Оценка потенциала данного сегмента зависит от наличия у Агентов сборов в других СК. При планировании работы важно соотнести адекватность потраченного времени и полученного результата.

# Анализ. ШАГ 1 и 2. Работа с ИПР.

## Работа с неактивными



**Неактивным** считается тот Агент, у которого отсутствуют продажи в предшествующем квартале текущего года (периода).

Расторжение Агентского договора обязательно при отсутствии продаж в течение 6 месяцев.

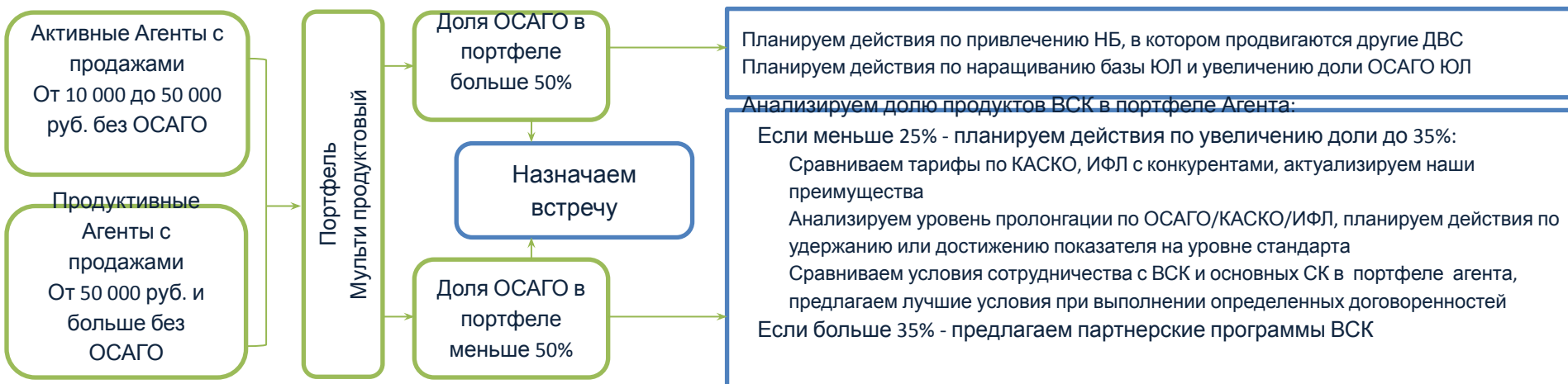
Подробная информация о методике работы с неактивными читай в **«Методике работы с ИПР»**

# Анализ. ШАГ 1 и 2. Работа с ИПР.

## Работа с Активными и Продуктивными

### Активные и продуктивные

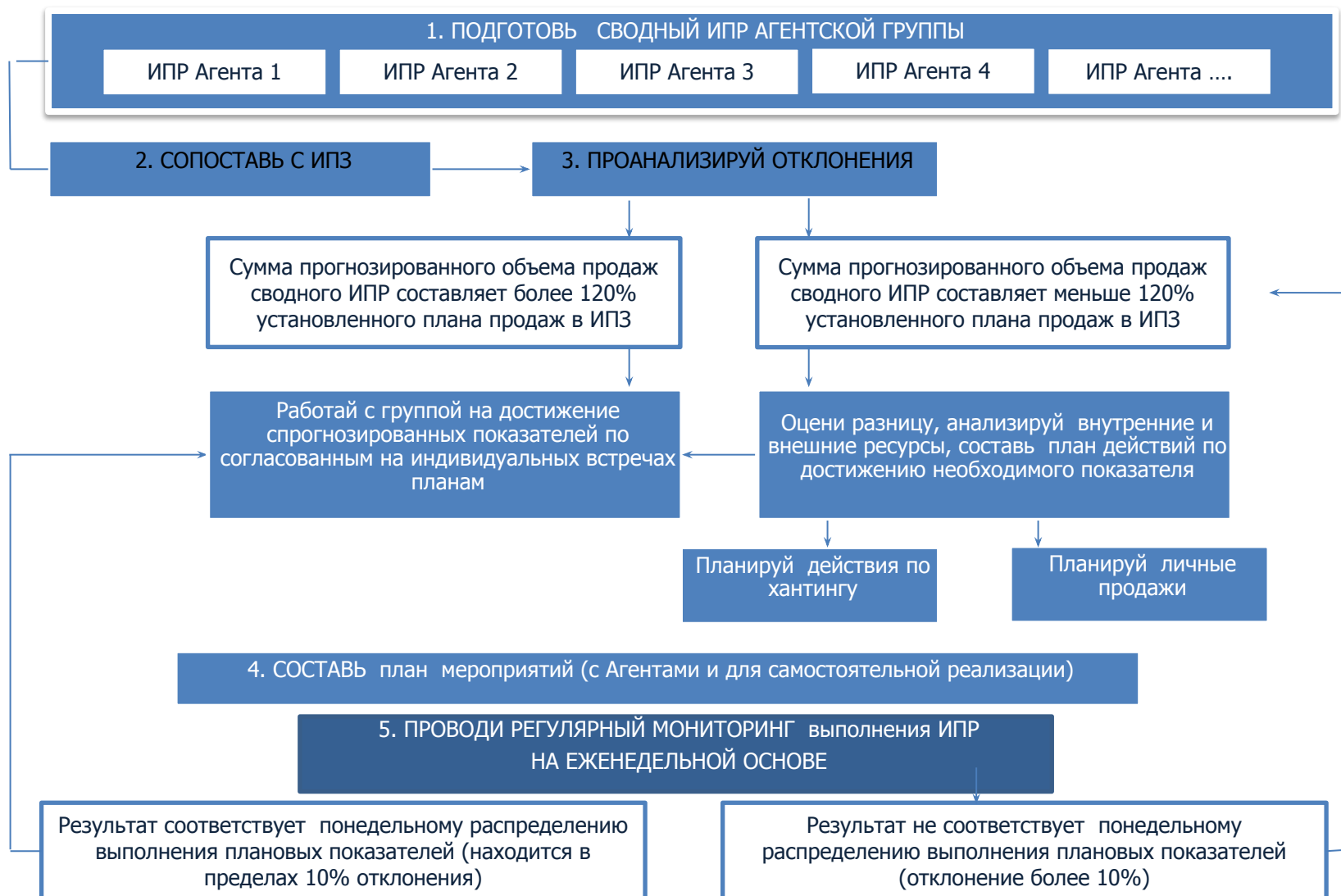
Агенты уже имеют опыт работы и достигают своих целей, сотрудничая с Компанией. Чтобы влиять на результат их работы Менеджеру необходимо постоянно наращивать свои профессиональные компетенции и демонстрировать профессионализм во всех направлениях своей деятельности: в рекрутинге, хантинге, обучении, наставничестве, полевой работе (полевые тренинги, совместные акции и т.д), управлении, способности решать операционные задачи.



Подробная информация о технологии работы с Агентами см. [«Методика работы с ИПР»](#)



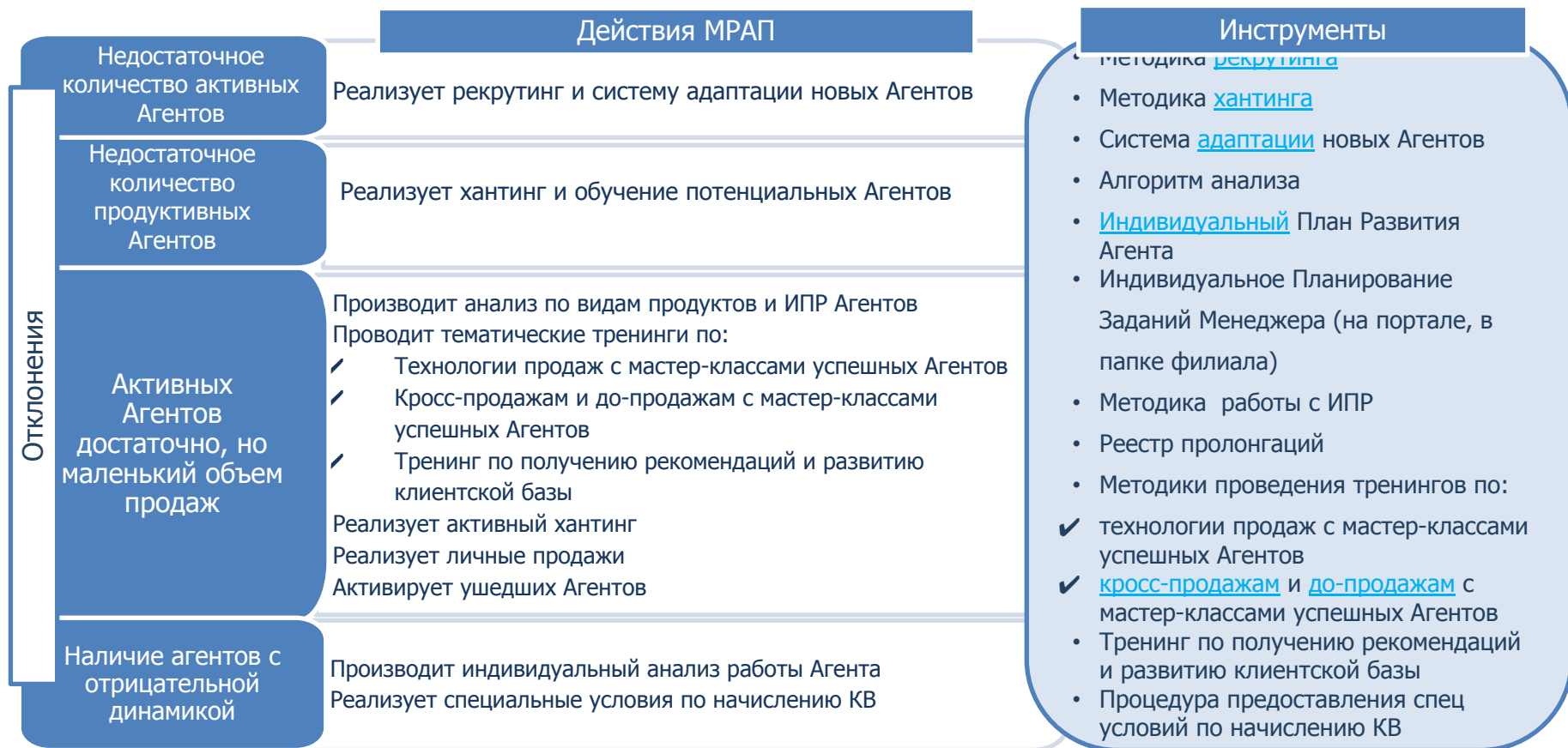
# Анализ ИПЗ. ШАГ 3 и 4. Работа с отклонениями



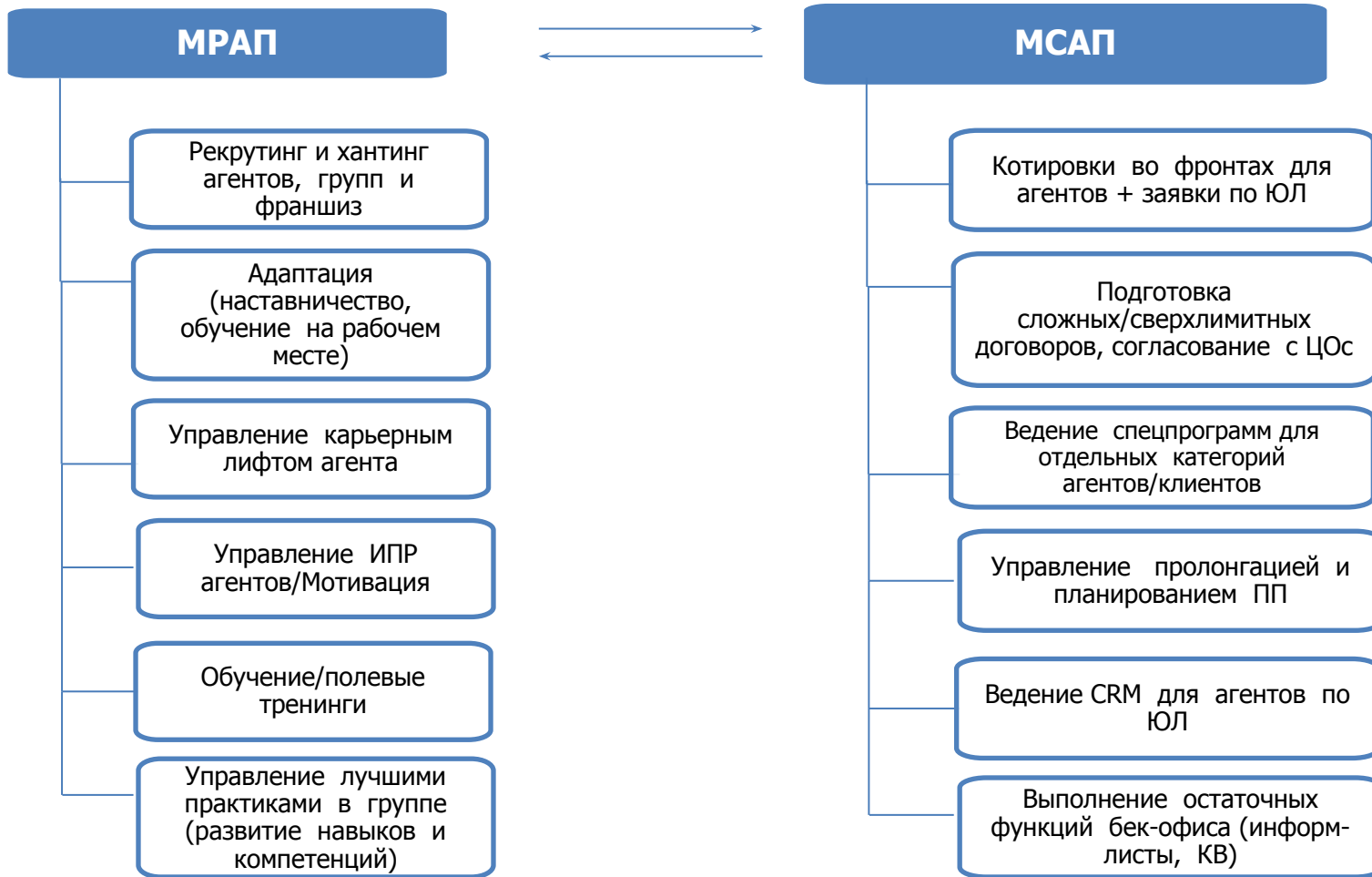
# Анализ. Работа с отклонениями

В перечень планируемых действий входят не только те, которые направлены на работу с группой, но и зависящие от собственно менеджерских способностей к самоорганизации, самоанализа, самоконтроля, самомовитации.

К таким действиям относятся активности, направленные на компенсацию отклонений между прогнозом продаж в групповом ИПР и ИПЗ Менеджера.



# Планирование. Разделение функций МРАП и МСАП



Подробную таблицу разделения ролей МРАП/МСАП/МОЛ смотри по ссылке

# Планирование. Обязательные активности МРАП

Таблица обязательных активностей/действий МРАПа для процесса планирования.

Процесс	Активность/действие	Периодичность (представлена как пример для дальнейшего планирования)
<b>Рекрутинг/ Хантинг</b>  <b>+ 1 новичок в месяц *</b>	Поиск контактов. Работа с источниками	каждый день
	Рекрутинговые телефонные звонки	3 раза в неделю по 30 минут
	Хантинговые телефонные звонки	3 раза в неделю по 30 минут
	Проведение интервью	5 интервью в неделю по 40 минут
	Работа с новичками в офисе	на протяжении недели после заключения договора
	Полевой тренинг с Агентом-новичком	4 раза в месяц и по мере необходимости
<b>Удержание (обучение и развитие)</b> <b>80% Агентов с продажами*</b>  <b>70% Активных Агентов*</b>  <b>40% Продуктивн ых Агентов*</b>	Проведение группового обучения (после выявления запроса)	1 раз в месяц 2 часа
	Полевые тренинги	2 раза в неделю по 2 часа
	Проведение индивидуальной встречи по ИПР «Планирование работы следующего квартала»	В начале квартала с каждым агентом по 60 минут
	Проведение индивидуального контакта «Выполнение ИПР Агентами» (по телефону или индивидуальная встреча)	Еженедельно к каждым Агентом, т.е. каждый день по 15 минут на 1 Агента (количество зависит от группы)
	Проведение мотивационных встреч	Раз в квартал с каждым Агентом по 40 минут
	Проведение собрания группы	1 раз в месяц

\* Нормативы

# Планирование. Обязательные активности МРАП

Таблица обязательных активностей/действий МРАПа для процесса планирования.

Процесс	Активность/действие	Периодичность (представлена как пример для дальнейшего планирования)
<b>Анализ, планирование, контроль</b>	Работа с оперативной отчетностью	каждый день в рамках подготовки к ИВ и планирования действий по выполнению плана
	Работа с дебиторской задолженностью	1 раз в неделю на основе сформированного МСАП отчета
	Работа с убыточностью	1 раз в месяц на основе файла контролинга ЦЭФ и отчёта по убыткам в разрезе Агентов (в разработке)
	Работа с CRM-системой	регулярно в процессе поиска кандидатов
<b>Администрирование</b>	Выполнение запросов и задач руководства	по мере поступления
	Работа с письмами (почта), в том числе подготовка рассылок Агентам	каждый день не более 60 минут
	Оперативное планирование	каждый день на следующий день 15 минут
	Контроль формирования необходимых отчетов (функция МСАП)	каждый день как этап подготовки к индивидуальной встрече с Агентом
	Контроль офисов агентов-партнеров, точек продаж, офисов агентов-ЮЛ	не менее 1 раза в месяц или по мере необходимости
	Введение данных в CRM-систему	по мере проведения интервью с Кандидатами
<b>Обеспечение и сервис</b>	Данная функция передана Менеджеру по сопровождению агентских продаж. МРАП осуществляет взаимодействие с МСАП и контролирует выполнения тех функций, от качества и своевременности которых зависит эффективность его работы с Агентом и группой в целом	каждый день

# Планирование. Обязательные активности МРАП

Отражение обязательных активностей в календаре помогает эффективно планировать распределение времени.

**ШАГ 1** Создайте цветовое определение планируемых процессов

**ШАГ 2** Запланируйте обязательные активности в календаре

Пример планирования обязательных работ в календаре

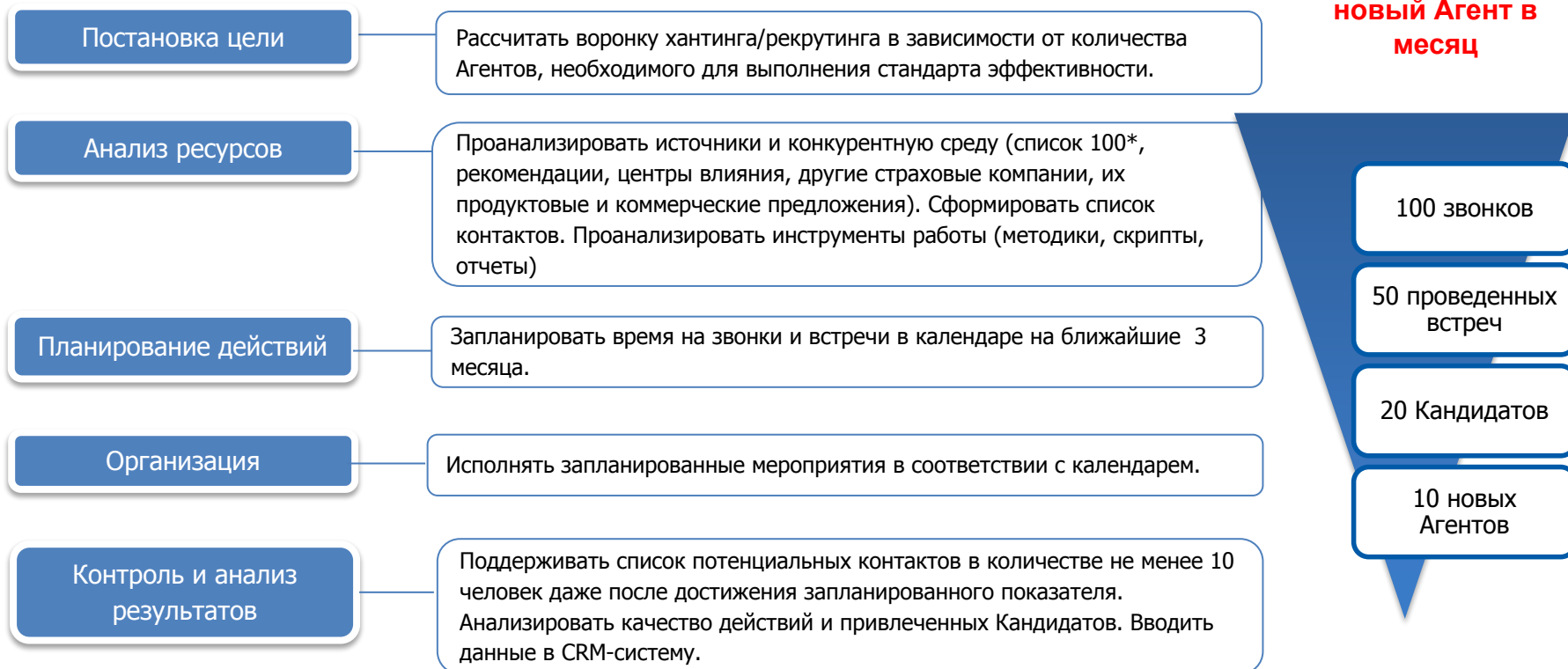
	4 понедельник	5 вторник	6 среда	7 четверг	8 пятница
9 <sup>00</sup>	Администрирование Рабочее место	Администрирование Рабочее место	Администрирование Рабочее место	Администрирование Рабочее место	Администрирование Рабочее место
10 <sup>00</sup>	Рекрутинговые звонки ; Рабочее	Рекрутинговые звонки ; Рабочее	Рекрутинговые звонки ; Рабочее	Рекрутинговые звонки ; Рабочее	Рекрутинговые звонки ; Рабочее
11 <sup>00</sup>	Рекрутинг /Хантинг (интервью, работа с новичками)	Рекрутинг /Хантинг (интервью, работа с новичками)	Рекрутинг /Хантинг (интервью, работа с новичками)	Рекрутинг /Хантинг (интервью, работа с новичками)	Рекрутинг /Хантинг (интервью, работа с новичками)
12 <sup>00</sup>	Контроль выполнения ИПР Агентами (звонки, работа с 4 Агента по 15 минут)	Контроль выполнения ИПР Агентами (звонки, работа с 4 Агента по 15 минут)	Контроль выполнения ИПР Агентами (звонки, работа с 4 Агента по 15 минут)	Контроль выполнения ИПР Агентами (звонки, работа с 4 Агента по 15 минут)	Контроль выполнения ИПР Агентами (звонки, работа с 4 Агента по 15 минут)
13 <sup>00</sup>	Обед	Обед	Обед	Обед	Обед
14 <sup>00</sup>	Администрирование Рабочее место	Администрирование Рабочее место	Администрирование Рабочее место	Администрирование Рабочее место	Администрирование Рабочее место
15 <sup>00</sup>	Индивидуальная встреча с Аген Активация Агентов; РМ	Прохождение обучения ДКУ рм	Индивидуальная встреча с Аген Активация Агентов; РМ	Посещение ФА/АК/ТП выездное событие	Индивидуальная встреча с Аген Собрание Агентов группы Офис
16 <sup>00</sup>	Обучение Агентов (полевое или групповое)	Обучение Агентов (полевое или групповое)	Обучение Агентов (полевое или групповое)	Работа с ДЗ Рабочее место	Работа с пролонгацией РМ
17 <sup>00</sup>	Планирование на следующий д	Планирование на следующий д	Планирование на следующий д	Планирование на следующий д	Планирование на следующий д
	Задачи: 0 активных, 0 завершенных				

# Организация деятельности МРАП



## Организация. Хантинг и рекрутинг

Для организации индивидуальной работы по рекрутингу/хантингу МРАП предварительно анализирует ИПЗ для расчёта необходимого количества новых Агентов и ведёт/пополняет базу контактов потенциальных кандидатов и реализует рекрутинг и хантинг Агентов на постоянной основе, активизируя работу в случае невыполнения ОРИ по количеству Активных Агентов.



Воронка процесса хантинга разных МРАП будет отражать другое соотношение звонков/встреч/количества Кандидатов.

Полезную информацию по рекрутингу смотри по [ссылке](#) и хантингу смотри по [ссылке](#)



# Организация. Обучение и развитие Агентов

Согласно «Базовому стандарту совершения операций» Центробанка РФ

**Статья 5.2. Требования к профессиональной подготовке страховых агентов и сотрудников страхового агента – юридического лица, осуществляющих взаимодействие со страхователями**

5.2.1. Страховые агенты должны обладать **информацией о деятельности Страховщика**, реализуемых ими в рамках предоставленных полномочий **страховых продуктах, правилах страхования** и требованиях по **совершению операций**, предусмотренных настоящим Базовым стандартом.

5.2.2. Страховщик **обязан обеспечить проведение соответствующего инструктажа (обучения) страхового агента и (или) сотрудников страхового агента – юридического лица, осуществляющих взаимодействие со страхователями**, в целях надления их информацией в соответствии с пунктом 5.2.1. настоящего Базового стандарта.

5.2.3. Страховщик устанавливает требования к уровню образования и профессиональной подготовки страховых агентов (сотрудников страхового агента – юридического лица, осуществляющих взаимодействие со страхователями), с которыми заключаются договоры об оказании услуг, связанных со страхованием.

## Ресурсы для обучения Агента

• Час с экспертом (график проведения высылается сотрудникам на почту и выкладывается на [портал](#))

• Дистанционные курсы на учебном портале

• Ежеквартальное продуктовое обучение Академии Агентов

• Ежеквартальное навыковое обучение Академии Агентов



Материалы [ссылка](#)

• Страница Академии Агентов в Facebook

# Организация. Управление пролонгацией

Данный показатель не является ОРИ МРАП, но оказывает большое влияние на иные показатели, участвующие в расчёте мотивации МРАП: объём продаж, количество активных и продуктивных Агентов.

## Факторы влияния

### Удержание портфеля

#### Еженедельно:

- запрашивает у МСАП текущий реестр по пролонгации (см. Стандарт МСАП)
- анализирует отклонение процента пролонгации от стандартного и/или договоренного с Агентами
- анализирует совместно с МСАП причины не пролонгации договоров
- планирует и осуществляет действия по увеличению пролонгации с Агентом
- лично контролирует пролонгацию приоритетных договоров(безубыточные, ЮЛ, крупные сделки)

#### Ежеквартально:

- Заполняет с каждым Агентом ИПР, указав планируемый уровень пролонгации в деньгах и по видам страхования
- Анализирует ИПР Агентов, сложив всю сумму пролонгации Агентов группы для определения прогнозируемого объема пролонгации.
- При существенном отклонении прогнозируемой суммы от планируемой, составляет план действий по рекрутингу, кросс-продажам, привлечению новых Клиентов.

## Обучение

- Регулярно проводит обучение системе коммуникации и навыку общения с Клиентом по пролонгации его страховых договоров.

## Мотивация

- Регулярно проводит обучение системе коммуникации и навыку общения с Клиентом по пролонгации его страховых договоров.

#### Ежемесячно:

- проводит итоговые собрания с Агентами, на котором представляются и анализируются общие показатели группы по пролонгации и результат работы каждого Агента. Лучшие Агенты проводят мастер-класс по техникам и приемам своей работы, которые обеспечили лучший результат.
- инициирует среди Агентов своей группы конкурсы по пролонгации или использует региональные/федеральные программы как инструмент стимулирования и мотивации Агентов



Отчет по пролонгации Авто [ссылка](#) ИФЛ [ссылка](#)

# Организация. Работа с убыточностью группы Агентов

Данный показатель не является ОРИ МРАП, но оказывает большое влияние на финансовый результат филиала. Финансовый результат филиала и розничного блока – ключевой показатель всей команды филиала, выполнение плана по которому, влияет на оценку сотрудников и целесообразность бизнеса в целом.

## Факторы влияния

### Контроль качества Агентской группы

#### Ежемесячно:

- Анализирует источники, с которых привлекает Агентов
- Обращает внимание на документы, которые предоставляет Агент при оформлении АГД
- Системно работает с Агентами-ЮЛ, проверяет офисы на их наличие и сверяет с предоставленными данными в документах, знакомится с сотрудниками Агента-ЮЛ, выясняет движение документов (БСО)

- Контролирует выдачу БСО путем проверки личности получателя (в случае ЮЛ, курьеры должны иметь подписанные АПП с подписью Генерального директора).
- Уделяет особое внимание к Агентам, которые нарушают порядок предстрахового осмотра и документации к Договору страхования.
- Информировывает Агента в случае нарушения им правил и инструкций Компании, совместно вырабатывают меры по изменению ситуации. Если ситуация не меняется в течение 3 месяцев, Договор с Агентом расторгается и база по пролонгации передается другому Агенту.

### Управление уровнем пролонгации

- Повышает уровень пролонгации. Бизнес по пролонгации обычно имеет убыточность значительно ниже средней. Таким образом, рост пролонгации снижает убыточность по портфелю в среднем по Компании.

### Владение информацией

- Знает уровень убыточности по видам страхования в разрезе филиала, что дает возможность планировать действия для увеличения доли более маржинальных видов

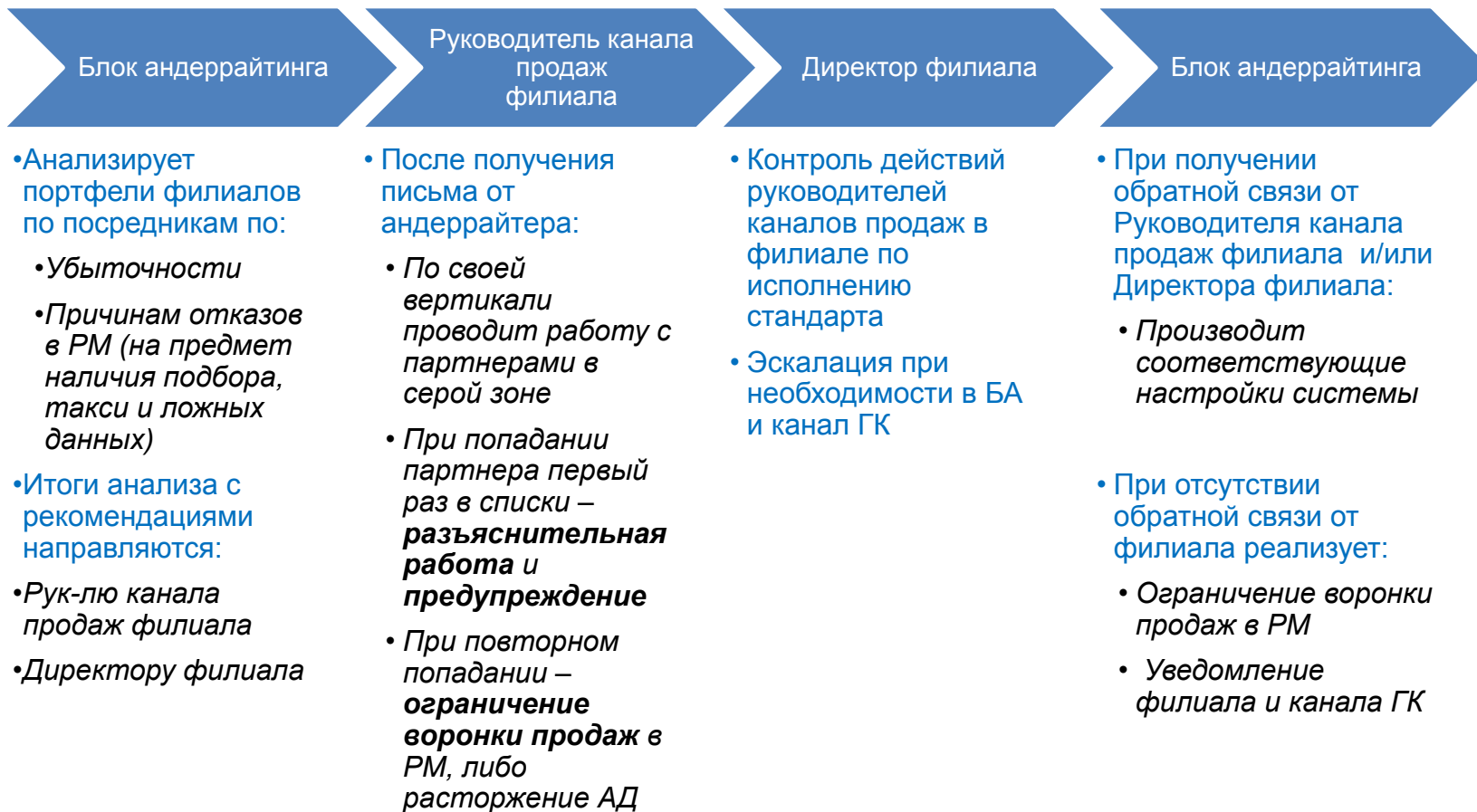
#### Ежемесячно:

- Знает средний показатель в разрезе филиала по частоте убытков
- Уделяет внимание Агентам, у которых данный показатель выше среднего
- Совместно с Агентом анализирует причины такой ситуации и реализовывать действия по их устранению.



Файлы контролинга ЦЭФ

# Стандарт работы с убыточными посредниками



1 раз в  
месяц

5 рабочих дней с момента получения запроса

3 рабочих дня с  
момента ответа от  
филиала

Данный показатель не является ОРИ МРАП, но оказывает большое влияние на иные показатели, участвующие в расчёте мотивации МРАП: объём продаж, количество активных и продуктивных Агентов.

### Факторы влияния

#### Контроль текущей ДЗ

##### Ежемесячно:

Знает нормативную документацию Компании по работе с дебиторской и кредиторской задолженностью.

##### Ежемесячно:

Получает отчет от МСАП один раз в неделю по дебиторской задолженности Агента, очищенной от технической ДЗ

##### Ежемесячно:

Ведет коммуникацию с Агентом по закрытию ДЗ, в случае отсутствия понимания важности вопроса, предупреждать об ответственности за нарушения условий АгД.

Важно! В случае если просроченная ДЗ появляется у Агента, у которого есть офис, необходимо посетить офис партнера, пообщаться с сотрудниками.

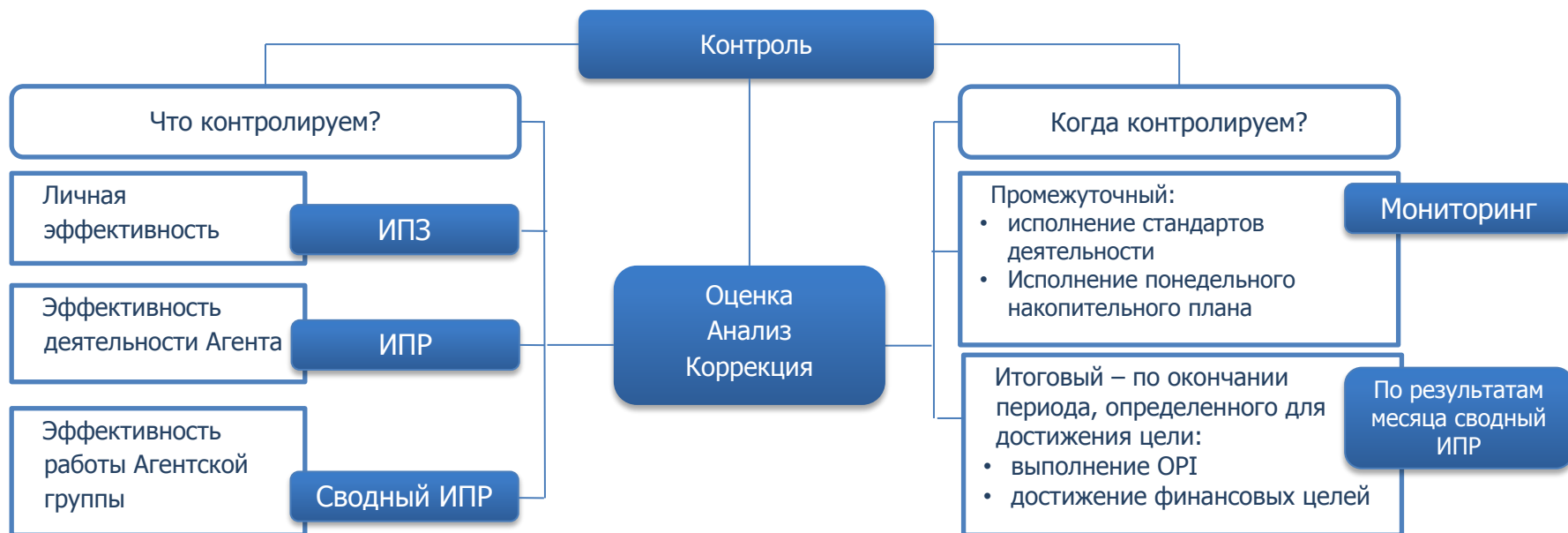
При выявлении проблем необходимо закрыть выдачу БСО, доступ во фронт-офис для оформления полисов и сообщить руководству и Службе безопасности Компании.

#### Контроль просроченной ДЗ

# Контроль

Процесс контроля обеспечивает действия МРАПа, без которых не возможно эффективное движение к цели, а именно:

1. Обеспечивает процесс анализа собственных действий и действий Агентов
2. Позволяет вовремя определять отклонения от установленных стандартов, показателей эффективности, намеченного плана.
3. Позволяет своевременно корректировать действия.



[Ссылка](#) на указанные отчеты **ВНИМАНИЕ!** Стандарт деятельности [куратора](#) АП/ФА вводит **отдельный регламент контроля.**

## Контроль. Мониторинг

**Мониторинг** – это процесс системного и регулярного наблюдения и контроля за реализацией каких-либо задач с последующим анализом и, если необходимо – корректировкой действий.

Оптимальным на сегодняшний день ориентиром для сопоставления данных в процессе мониторинга является понедельное распределение выполнения плановых показателей продаж, отраженных в системе и по оперативным данным:

№ недели	% выполнения плана месяца	
	В системе	По оперативным данным*
<b>1 неделя</b>	15%	20-25%
<b>2 неделя</b>	35%	40-45%
<b>3 неделя</b>	65%	70-75%
<b>4 неделя</b>	100%	100% и более

\*Под оперативными данными мы понимаем консолидированные данные, которые отражаются накопительно в ИПР Агента



**ВНИМАНИЕ!** Любой сотрудник компании может проверить деятельность МРАП на знание стандарта или соответствие стандарту его деятельности. Примерные контрольные вопросы можно найти в ЧЕК листе МРАП



×âê èèñò  
ïðíáâðèè ìðÀï

# Отчетность

Отчетность, которую использует МРАП:

№ п/п	Форма отчета	Что анализируем	Как часто
1	Отчет из CRM (до разработки стандартного Отчета рассылается еженедельно от ЦРС ГК)	Данные по накопленным сведениям о кандидатах	Еженедельно
2	Отчет по агентским договорам из Лотус_Модуль АгД и КВ (реестры на портале в узле ЦРС/Контроль исполнения поручений/папка филиала/Выгрузки из Лотуса)	Данные по всем значимым полям агентских договоров (филиал, подразделение, куратор (МРАП), МСАП, тип агента, направление бизнеса, право на удержание и т.д.)	Выкладывается ежемесячно
3	Отчет по агентским группам в AdInsure: <a href="#">Главная</a> <a href="#">Онлайн мониторинг</a> <a href="#">Общие отчеты</a> <a href="#">Справочник</a> . Агентские группы	Данные о закреплениях агентов за менеджерами, сконвертированные автоматически из Лотус_Модуль АгД и КВ в AdInsure. Позволяет видеть связь агент-куратор, которая используется во всех Отчетах ЦЭиФ.	Отчет он-лайн. Выгружается инициатором по мере утверждения заявок на смену куратора для сверки данных в Лотус и AdInsure.
4	Отчет на корпоративном портале в узле <a href="#">ОЦ/Агенты на синхронизацию</a>	Отчеты по сверке сведений о сбытовом подразделении и кураторе агента в Лотус_Модуль АД и КВ и в логинах агентов	Отчет он-лайн. Выгружается инициатором в порядке плановых проверок ежемесячно и по мере необходимости (в случае возникновения проблем с учетом договоров страхования)
5	Отчет по дистанционному обучению агентов (до разработки стандартного Отчета заказывается в ДКУ путем отправки запроса Янушкину Ивану)	Данные о пройденных агентами курсах (продуктовых, навыковых, ИТ) и результатах тестирования	Согласно сроков договоренностей с Агентами, но не более 7 дней с момента договоренностей
6	Контроль портфеля и продуктивности <a href="#">Главная</a> <a href="#">Отчеты по подразделениям</a> <a href="#">Центр розничного страхования</a> <a href="#">Отчеты по агентам</a>	Данные об объемах продаж агентов, анализ соответствия агента показателям «активный» и «продуктивный»	Отчет по продажам (еженедельно)



# Отчетность

Отчетность, которую использует МРАП:

№ п/п	Форма отчета	Что анализируем	Как часто
7	Контроль портфеля и продуктивности <a href="#">Главная</a> <a href="#">Отчеты по подразделениям</a> <a href="#">Центр розничного страхования</a> <a href="#">Отчеты по агентам</a>	Сборы агентов по основным фокусным видам и сборы «итога». Отчет позволяет быстро получить итоговую цифру сборов и выделить АА и ПА.	Ежемесячно, при проверке результатов расчетов мотивации с целью проверки или уточнения исполнения показателя по количеству АА и ПА
8	<a href="#">Главная</a> <a href="#">Онлайн мониторинг</a> <a href="#">Детализированные отчеты</a> Журнал договоров. Общий. Филиал. Канал. Вид	Сборы агента по всем видам в разрезе договоров страхования, позволяет оценить фактическую деятельность (продуктивность), отраженную в системах Компании (выбор агента осуществляется фильтром в поле «Сценарий выборки»)	Ежемесячно, при проверке результатов расчетов мотивации с целью проверки или уточнения исполнения любых показателей
9	<a href="#">СИП/АПП</a>	Сданные агентом комплекты страховой документации, позволяет оперативно оценить управленческую информацию о деятельности (продуктивности) агентов до ее появления в страховой системе (без учета оплаты)	Еженедельно, при подготовке к индивидуальной встрече
10	Отчет Дирекции анализа ЦРС на корпоративном портале в узле <a href="#">ЦПП/Дирекция организации продаж</a> /Папка филиала/Розница/Пролонгация	Оценка объема пролонгации у каждого агента, выделение сложных договоров, требующих преддоговорной работы (осмотров, андеррайтинга, встреч с привлечением МРАП)	Ежемесячно
11	<a href="#">Главная</a> <a href="#">Онлайн мониторинг</a> <a href="#">Пролонгация</a>	Статус пролонгации в разрезе договоров страхования в зависимости от выбранного вида	Еженедельно, при подготовке к индивидуальной встрече с агентом по ИПР Ежемесячно, при проверке результатов расчетов мотивации с целью проверки или уточнения исполнения

## Отчетность по продажам

Рынок	Статистика ЦБ РФ по страхованию	<a href="#">Статистические показатели</a>
	Показатели страхового рынка (ресурс ДМРБ)	<a href="#">АИС результаты 2017 г</a>
	Отчеты страховщиков ( до каналов продаж)	<a href="#">Публикация отчетности субъектов страхового дела</a>
	Отчеты по рейтингам тарифов каско ФЛ – интерактивный отчет на внешнем ресурсе	<a href="#">ССЫЛКА НА ОТЧЕТ</a>
	Отчеты по рейтингам тарифов каско ФЛ в MSExcel	<a href="#">ЦРС/Продукты/Автокасco/Рейтинги тарифов</a>
	Отчеты по конкурентоспособности тарифов ИФЛ	<a href="#">ЦРС/Продукты/Имущество ФЛ/Мониторинг тарифов</a>
ВСК	Описание Отчетов ЦЭФ и переходы на отчеты	<a href="#">Confluence/ЦЭФ/Департамент контроллинга</a>
	Отчеты ЦЭФ	<a href="#">Главная</a> <a href="#">Онлайн мониторинг: Детализированные Отчеты, Общие отчеты, WeekReport/Контролинг региональной сети</a> и др.
	Сборы в разрезе АГ	<a href="#">Главная &gt; Отчеты по подразделениям &gt; ЦРС &gt; Отчеты по агентам</a> > Контроль портфеля и продуктивности
	Выгрузка «до договора»	<a href="#">Главная &gt; Онлайн мониторинг &gt; Детализированные отчеты &gt; Журнал договоров. Общий. Филиал. Канал. Вид</a>
	ИПР, План мероприятий к ИПР	<a href="#">Узел ЦПП/Дирекция продаж/папка филиала/Розница/ИПР</a>



## Отчетность по сопровождению

Агентские договоры (закрепления)

Выгрузки АгД на портале  
[Узел ЦРС/Исполнение поручений ГК](#)/папка филиала/Выгрузки из Лотус

Выгрузки реестров договоров на пролонгацию ИФЛ, КАСКО, ОСАГО

[Корпоративный портал](#) > [Узел ЦПП](#) > [Дирекция организации продаж](#) > папка филиала > Розница > Пролонгация

Отчеты по сверке сведений о сбытовом подразделении и кураторе агента в Лотус\_Модуль АД и КВ и в логинах агентов

[ОЦ/Агенты на синхронизацию](#)

Отчет по пролонгации КАСКО, ИФЛ, ОСАГО в сегменте

[Главная](#) > [Онлайн мониторинг](#) > [Пролонгация](#)

Управленческий отчет МСАПа по пролонгации

хранение на сетевом ресурсе филиала

Отчет по договорам по статусам активации

[Адакта ВСК](#) > [Отчеты](#) > [Главная](#) > [Отчеты филиалов](#) > [Мегакосячница краткое](#)

Все о договоре страхования

<http://dog.vsk.ru> с октября 2020 - <http://policy-info.vsk.ru/>

Работа с плановыми взносами

[Адакта ВСК. Отчеты](#) > [Договоры страхования](#) > [2.Плановые взносы](#)

Лимиты выдачи БСО в разрезе Агентов

[Лимиты выдачи БСО Агентам ЦРС](#)



## Оценка эффективности деятельности МРАП

Расчет мотивации на верхнем уровне (ежемесячно):

$$\text{Премия месяц} = \text{База мотивации} * \text{Коэффициент (КПЭ) Исполнения ИПЗ} * \text{Коэффициент трудового участия}$$

- Коэффициент трудового участия не учитывает больничные и отпуска, в том числе «за свой счет»
- Может применяться Коэффициент за исполнение показателя по чистой прибыли
- Может применяться понижающий коэффициент при нарушениях дисциплины и неисполнении поручений

$$\text{База мотивации} = \sum \left[ \text{Начисленная премия по виду} - \text{Дебиторская задолженность по виду} \right] * \text{Процент по виду страхования}$$

- Начисленная премия по виду – по договорам, активированным в течение месяца всеми закрепленными агентам за вычетом возвратов и расторжений
- Проценты различны по видам страхования и зависят от маржинальности вида и акцентом на его продажи

$$\text{Коэффициент Исполнения ИПЗ МРАП} = \text{Выполнение плана по сборам} * 50\% + \text{Выполнение нормативов пролонгации} * 30\% + \text{Выполнение нормативов по структуре} * 20\%$$

Выполнение плана измеряется

- от «порога» в 80% - 0%
- От 80% до 100% – по прямой
- От 100% до «вызова» в 150% исполнения – по прямой
- Выше 150% коэф=1,5

- Каско ФЛ
- ИФЛ
- ОСАГО ФЛ
- Равные веса видов
- Порог 0,9 от норматива
- Вызов 1,1 от норматива
- Расчет по прямой

Сумма произведений выполнений плана по укрупненным видам на веса видов:

- Автокаско, ДМС, Имущество ФЛ, НС – по 0,15
- ОСАГО - 0,2
- Прочие - 0,1
- Линия жизни - 0,1

- ✓ Ссылка на материалы Кадровой вертикали по мотивации: <http://confluence.vsk.ru/pages/viewpage.action?pageId=136528916>
- ✓ подходы к расчету КПЭ для филиальной сети: <http://confluence.vsk.ru/pages/viewpage.action?pageId=150889664>