

# OLIVER WYMAN

## Financial Services

Сентябрь 2011

### **Опрос руководителей Российских страховых компаний – 2011** “Quo Vadis, Страхование”

Обобщение результатов опроса

Для более подробного обсуждения Вы можете связаться с Д-ром Гётцом Курасом  
(*Dr. Goetz Kuras*) по адресу e-mail: [goetz.kuras@oliverwyman.com](mailto:goetz.kuras@oliverwyman.com)



## Соглашение о конфиденциальности

Конкуренция в сферах деятельности наших клиентов чрезвычайно высока. Конфиденциальность информации и намерений компании-клиента, безусловно, критична. Oliver Wyman будет защищать конфиденциальность любой подобной информации своего клиента.

В свою очередь, управленческий консалтинг также является бизнесом с высокой конкуренцией. Мы считаем наш подход и знания своей собственностью и поэтому просим наших клиентов защищать интересы Oliver Wyman во всех наших коммерческих предложениях, презентациях, методах и техниках анализа. Ни при каких условиях этот материал нельзя передавать любому третьему лицу без письменного согласия Oliver Wyman.

Copyright © 2011 Oliver Wyman

- 1. Введение к Опросу руководителей Российских страховых компаний - 2011**
- 2. Взгляд на динамику отрасли в 2010 году**
- 3. Взгляд руководителей страховых компаний на 2011 и 2012 годы**
  1. Финансовые показатели
  2. Поведение клиентов
  3. Эффективность продуктов
  4. Продажи и развитие каналов продаж
  5. Региональная динамика
  6. Намерения и действия конкурентов
  7. Регулирование и законодательство
  8. Слияния и поглощения (M&A) и оценка компаний
- 4. Синтез результатов и мнения Oliver Wyman**
  1. Долгосрочные сценарии
  2. Точка зрения акционера / инвестора / руководителя

Раздел 1

# **Введение к Опросу руководителей Российских страховых компаний - 2011**

- Данный документ является отчетом, содержащим результаты анонимного опроса руководителей крупнейших Российских страховых компаний, обобщающий их взгляд на развитие Российского страхового рынка в 2011 и 2012 годах. Данный опрос был проведен компанией Oliver Wyman, ведущей мировой консалтинговой компанией в области стратегического консалтинга для финансового сектора, в партнерстве с Всероссийским Союзом Страховщиков. Данный опрос является третьим по счету после аналогичных опросов, проведенных в 2009 и 2010 годах, оба из которых оказались крайне точными в прогнозировании развития Российского страхового рынка.
- Информация, представленная в данном документе, преимущественно основана на анонимных ответах участников опроса, а также была подвергнута дальнейшей проверке и подтверждению в последующих интервью с руководителями и членами Правлений ведущих Российских страховых компаний
- С того момента, как в конце января был закончен сбор данных, стали доступны официальные данные за первое полугодие 2011 года, которые показали, что рост премий уже точно вернулся к двухзначным показателям годового роста. Эта информация не была доступна участникам опроса в момент его проведения. К настоящему моменту, наши последующие интервью показывают, что большинство руководителей ожидают показателей роста премий на 2011 год в размере 13-15% и еще более высоких показателей на 2012, однако убеждены в том, что доходность бизнеса останется проблемой
- При интерпретации информации, представленной в данном документе, необходимо учитывать следующие аспекты:
  - Представленные данные отражают мнения тех респондентов, которые согласились участвовать в заполнении опросных листов. Эти мнения не обязательно совпадают с мнениями как ВСС, так и Oliver Wyman. Тем не менее, судя по результатам опросов 2009 и 2010 годов, которые точно спрогнозировали динамику рынка в те годы, общее мнение руководителей компаний можно считать заслуживающим доверия
  - В некоторых случаях отдельные ответы могут показаться в какой-то степени противоречивыми, а по некоторым вопросам участники не достигли общего единодушного мнения. В тех случаях, когда, на наш взгляд, это было вызвано дезориентированностью / неопределенностью двух противоположных, однако вполне жизнеспособных точек зрения, мы явно указывали на это
  - Там, где это возможно, для упрощения интерпретации данных мы приводили результаты интервью, проведенных после опроса
  - В разделе, содержащем синтез информации, мы приводим наш собственный взгляд на динамику рынка на горизонт ближайших 5 лет
- Мы надеемся, что результаты данной работы смогут стать основой для дальнейших обсуждений между руководителями компаний отрасли, а также между представителями отрасли, регуляторных органов и иных государственных структур, направленных на выработку единого взгляда, касающегося того, как наилучшим образом необходимо развивать Российский страховой рынок, чтобы достичь его полного потенциала

Раздел 2

# Взгляд на динамику отрасли в 2010 году

## Соображения, касающиеся динамики Российского страхового рынка в 2010 году

- 2010 год, наступивший вслед за кризисным 2009 годом, оказался очередным сложным годом для Российского страхового рынка. Рынок вернулся к росту премий, однако показатели роста были ниже уровня инфляции и не достаточны для того, чтобы разорвать порочный круг разрушительной конкурентной борьбы на ценах и уровнях комиссий. В целом, проблемы с ликвидностью остались основным фактором, определяющим конкурентное поведение, а, несмотря на то, что инвестиционные показатели улучшились, доступ к свежему капиталу оставался затруднен. Помимо этого, несмотря на восстановление экономики, стратегические инвесторы крайне осторожно подходили к возможности осуществлять новые инвестиции, следуя общей тенденции более низкой оценки России по сравнению с другими странами БРИКС, а инвестиции в развитие их существующих страховых активов были сокращены.
- К началу 2010 года большинство страховщиков исчерпали «антикризисные» меры по сокращению расходов. Реализуемые в крайней спешке, зачастую несбалансированные, без дальнейших структурных усовершенствований операционной деятельности, эти меры не привели к стратегическим различиям между компаниями. Ко второму кварталу страховщики стали ощущать рост расходов на заработную плату персоналу, и, вместе с тем, начали возвращаться возможности для талантливых сотрудников. В результате этого, продолжение конкурентной борьбы на ценах и уровнях комиссий стало для многих компаний наиболее очевидным стратегическим вариантом. Разочаровавшись в финансовых показателях, акционеры начали увольнять высшее руководство, запустив «круговорот руководителей», который принес изменения отдельным компаниям, однако не привел к притоку новых талантов на рынок в целом.
- Уход с рынка (путем банкротства или иными путями) слабых игроков не произошел в той степени, как этого можно было бы ожидать. Несмотря на то, что клиенты и партнеры по продажам стали тяготеть в сторону более крупных страховщиков и известных брендов в поиске финансовой и операционной стабильности, процесс консолидации протекал медленнее, чем это предполагалось ранее. В целом, рынок вновь доказал свою структурную инертность и удивительную сопротивляемость изменениям. С возвратом роста вернулись и старые практики и образ мышления. Большинство страховщиков не:
  - Изменили фундаментальным образом свою стратегию
  - Внедряли изменения, направленные на фундаментальные операционные усовершенствования
  - Вели переговоров по понижению уровня комиссий и не пытались решить основные структурные проблемы в продажах
  - Отказались от операционной модели, основанной на денежных потоках (модель cash-flow)
- В результате вышперечисленного, рынок в целом продолжает оцениваться менее чем в половину своей стоимости по состоянию на середину 2008 года, несмотря на уровень премий, достигающий уровня 2008 года. Руководители компаний знают это, а также то, что критерии оценки их компаний сместились от взгляда исключительно на объем премий к подходу, включающему несколько других показателей, таких как доходность компании и операционная устойчивость. Тем не менее, судя по всему, акционеры продолжают толкать свои компании к беспорядочному росту в ожидании (или надежде?) на оценки компании и возможные сделки, основанные исключительно на объемах страховых премий.
- Наиболее вероятно, что в 2011 и 2012 годах произойдет возврат к двухзначным показателям роста, однако, не произойдет фундаментальное восстановление доходности (маржи). Механизмы разрушительной конкуренции продолжают в значительной степени присутствовать на рынке, который остается структурно инертным, а ожидаемый рост является спасительной соломинкой для компаний, работающих по модели cash-flow. Существуют определенные доводы в пользу того, что внутренняя конкуренция на рынке не сможет в ближайшем будущем разорвать этот замкнутый круг. Тем не менее, в среднесрочной перспективе облегчения можно ожидать от регуляторных и законодательных изменений. Учитывая ту роль, которую страхование может сыграть для инициативы по созданию Международного Финансового Центра, такие действия сейчас намного более вероятны, чем когда-либо раньше

# Мировой финансовый кризис запустил цикл сокращения объемов премий и доходов компаний на Российском страховом рынке в 2009 году

## Сокращение объемов премий

- Отрицательные показатели роста премии
- Отрицательные / слабые показатели доходов от инвестиций
- Слабая капитализация, отсутствие доступа к новым капиталовложениям

## Сокращение прибыли

- Ценовая конкуренция и конкуренция на уровнях комиссий еще сильнее снижает прибыльность
- Спрос на страхование остается слабым, а некоторые ключевые сегменты являются убыточными
- Давление на ликвидность растет
- Дефолты и банкротства компаний разрушают доверие клиентов

## Разрушительная конкуренция

- После быстрого исчерпания ресурсов для возможного сокращения расходов единственным стратегическим вариантом остается ценовая конкуренция и конкуренция на уровнях комиссионных вознаграждений



## Кризис ликвидности

- Операционная модель cash-flow, подверженная сокращению премий
- Большинство малых и многие крупные страховые компании испытывают критические проблемы с ликвидностью<sup>1</sup>

## Антикризисные меры

- Зачастую несбалансированные и рассчитанные на краткосрочную перспективу<sup>1</sup>
- Ограничивают стратегические возможности
- Не приводят к стратегическому дифференцированию

1. Источник: Исследование Oliver Wyman «Insurance Crisis Impact Survey» - «Воздействие кризиса на страховой рынок» в декабре 2008 и последующие интервью в январе 2009



# Несмотря на возвращение к росту в 2010 году, динамика разрушительной конкурентной борьбы продолжает проявлять себя на фоне показателей роста, остающихся ниже уровня инфляции



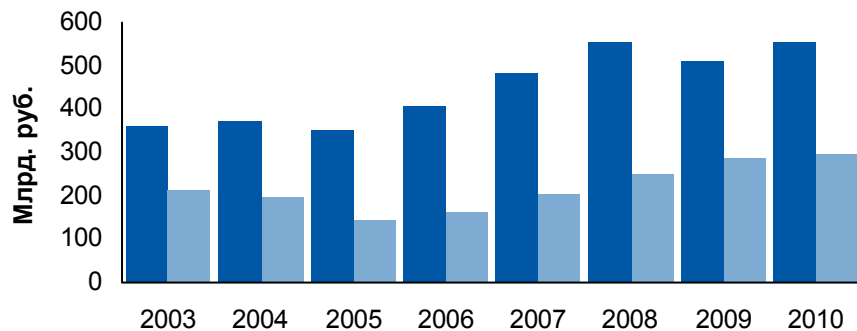
## Динамика отрасли в 2010 году

- 1 Премии**
  - Возвращение роста с показателями в 8,2%, которые остаются ниже уровня инфляции
  - Инвестиционный результат стал лучше, но все же остается крайне волатильным
  - Доступ к свежему капиталу остается затрудненным
- 2 Ликвидность**
  - Операционная модель cash-flow продолжает доминировать в отрасли
  - 2/3 руководителей страховых компаний отмечают, что сохраняются критические проблемы с ликвидностью
- 3 Операционные расходы**
  - Меры по быстрому сокращению расходов исчерпаны
  - Зарплаты и арендные ставки растут вместе с восстановлением экономики
  - Операционная эффективность в целом остается на докризисном уровне
- 4 Конкуренция**
  - Недостаточность финансовых ресурсов и несбалансированные «антикризисные меры» практически не оставляют выбора, кроме как продолжать ценовую конкуренцию и конкуренцию на уровнях комиссий
- 5 Доходность**
  - Разрушительная ценовая конкуренция и конкуренция на уровнях комиссий продолжает снижать доходы
  - Рост ниже уровня инфляции недостаточен для снижения давления на ликвидность, но является спасительным шансом для модели cash-flow

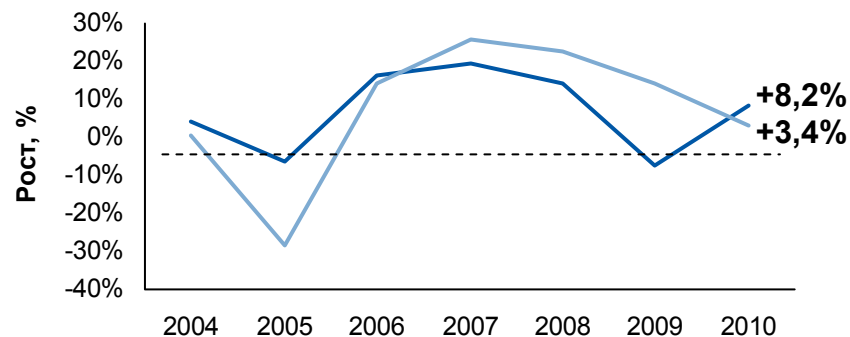
Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний, проводимый компанией Oliver Wyman в 2010 году

# В 2010 году рост премий составил 8,2%, впервые за долгое время обогнав рост страховых выплат, который составил 3,4%

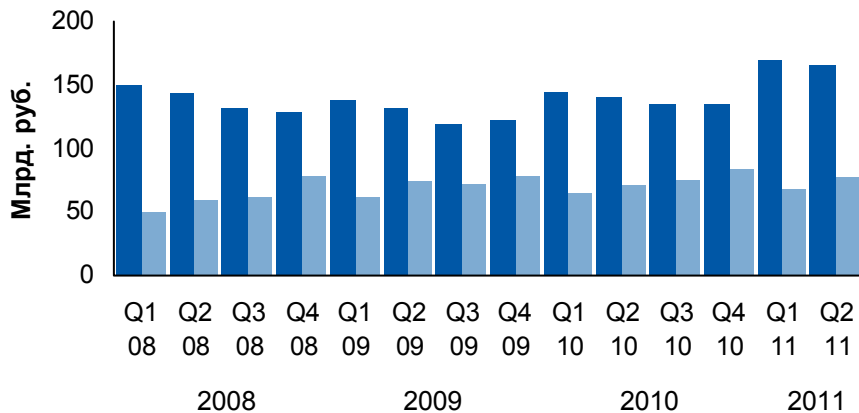
## Премии и выплаты: годовые показатели



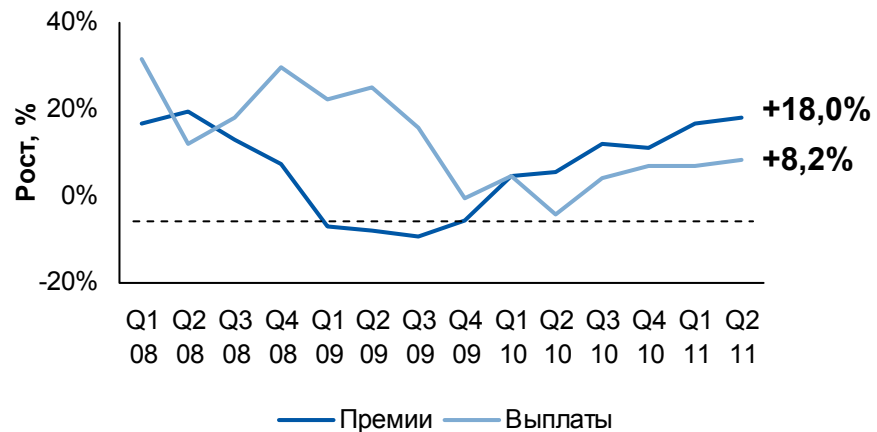
## Показатели роста премий и выплат



## Премии и выплаты: квартальные показатели

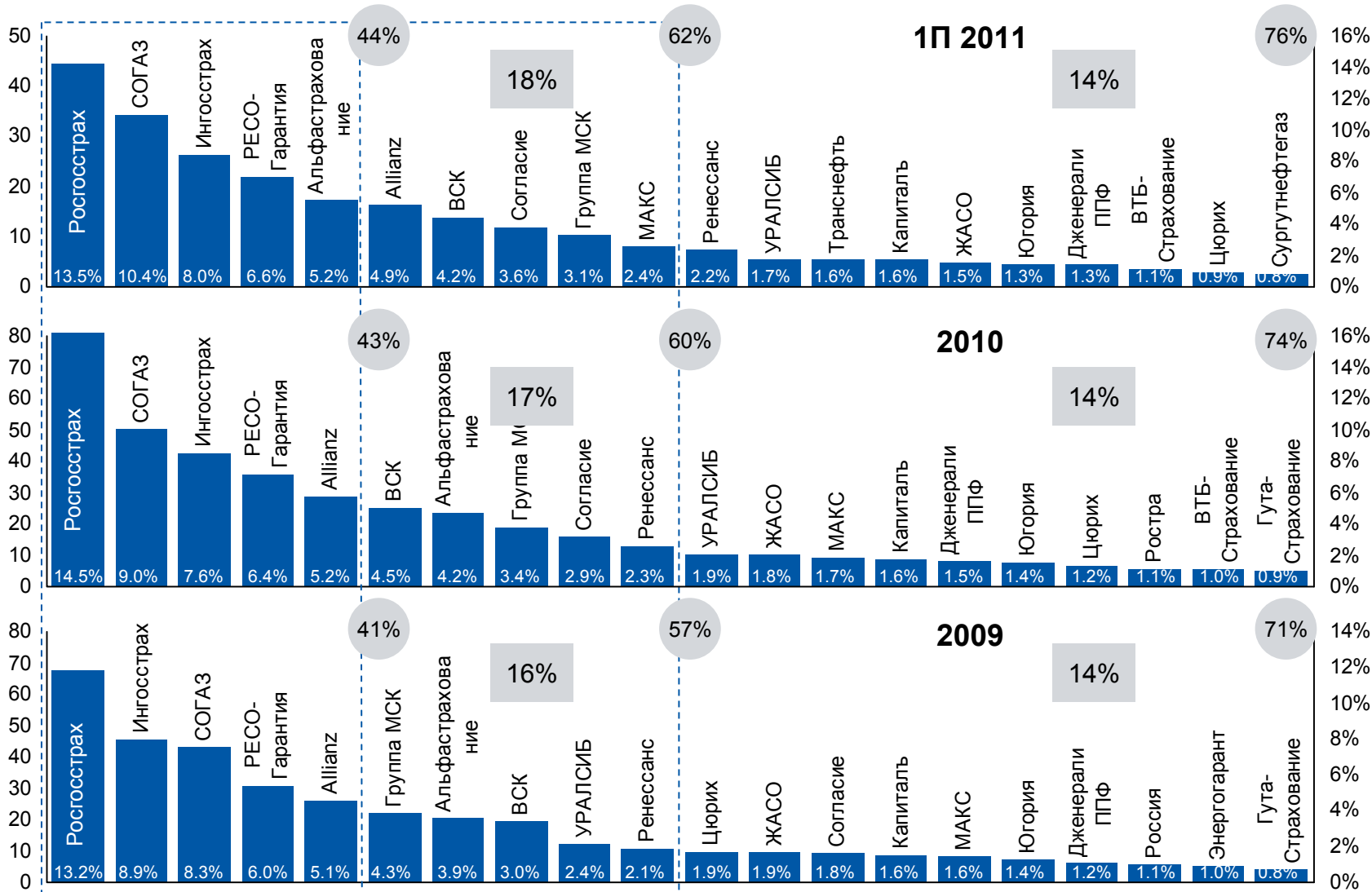


## Показатели роста премий и выплат



Источник: Официальные данные ФССН; материалы insur-info.ru; анализ Oliver Wyman  
Примечание: все данные приведены за исключением ОМС

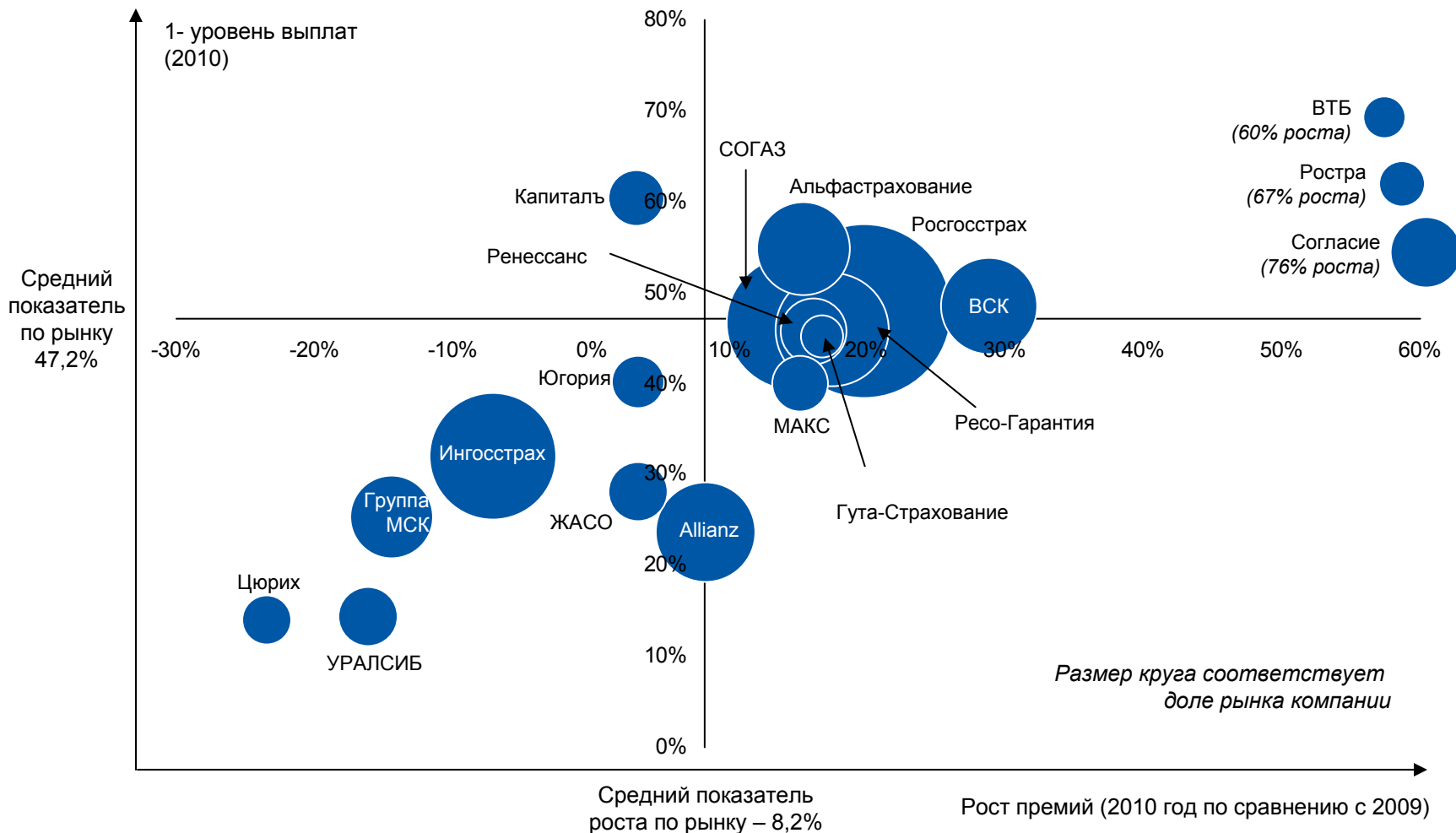
## Ведущие игроки наращивали долю рынка, а клиенты и партнеры по продажам тяготели в сторону более крупных страховщиков и известных брендов



Источник: Официальные данные ФССН; Анализ Oliver Wyman

Примечание: Во всех случаях, где это применимо, приведены показатели для всей страховой группы, включая ее дочерние компании, специализирующиеся на страховании жизни (например, Группа МСК включает в себя компании Спасские Ворота и МСК Лайф)

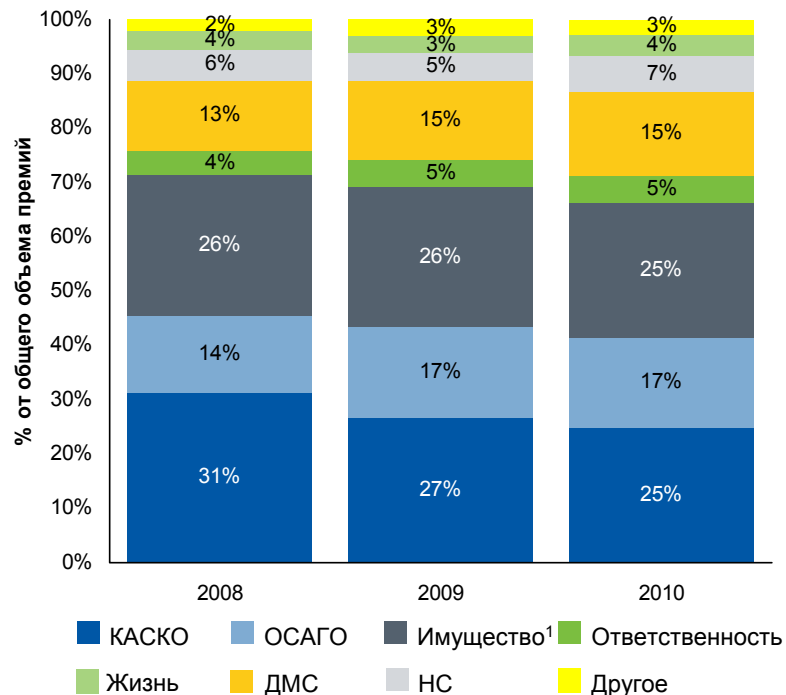
# Профили роста / динамики выплат Топ-20 компаний рынка показывают, что между компаниями существуют серьезные различия, а также то, что страхование, основанное на модели «cash-flow» все еще присутствует на рынке



Источник: Официальные данные ФССН; insur-info.ru; анализ Oliver Wyman

## В течение последних лет состав продуктов на Российском страховом рынке оставался относительно стабильным, если не учитывать некоторых аномалий, вызванных внешним воздействием финансового кризиса

### Состав продуктов на рынке



### Комментарии

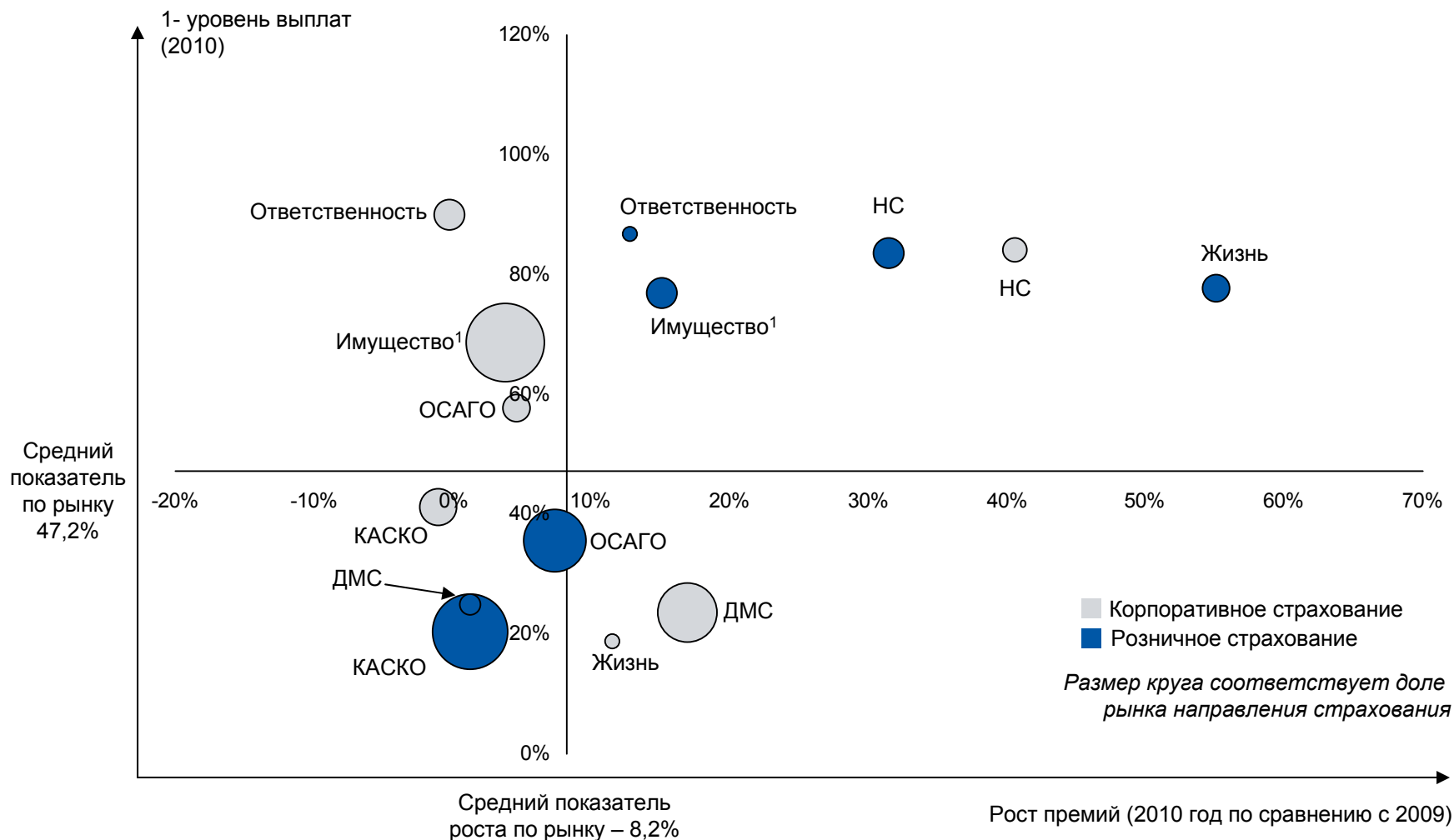
- В течение последних лет состав продуктов на Российском рынке оставался относительно неизменным
- На рынке появилось лишь крайне небольшое количество новых продуктов, в особенности, в розничном сегменте (к примеру, крайне невелика дифференциация продуктов по автострахованию)
- Сдвиги в составе продуктов в 2009 / 2010 годах были вызваны внешними событиями:
  - Объемы продаж КАСКО значительно сократились во время кризиса из-за сокращения продаж новых автомобилей. Эти объемы будут возвращаться по мере восстановления экономики
  - Сегмент ДМС оставался относительно устойчивым во время кризиса, т.к. работодатели не проводили существенного сокращения социального пакета. Данный сегмент сохранил в 2010 году такую же долю рынка, как и в 2009
- Несмотря на то, что по результатам опроса руководителей страховых компаний в 2010 году продуктовые инновации впервые были отмечены руководителями среди трех наиболее приоритетных задач, данное видение не поддерживается фактическими наблюдениями рынка

**Наблюдается значительная инертность (и, таким образом, возможность для компаний) в расширении предложения продуктов и услуг**

Источник: Официальные данные ФССН; Анализ Oliver Wyman

1. Общий объем имущественного страхования за исключением КАСКО

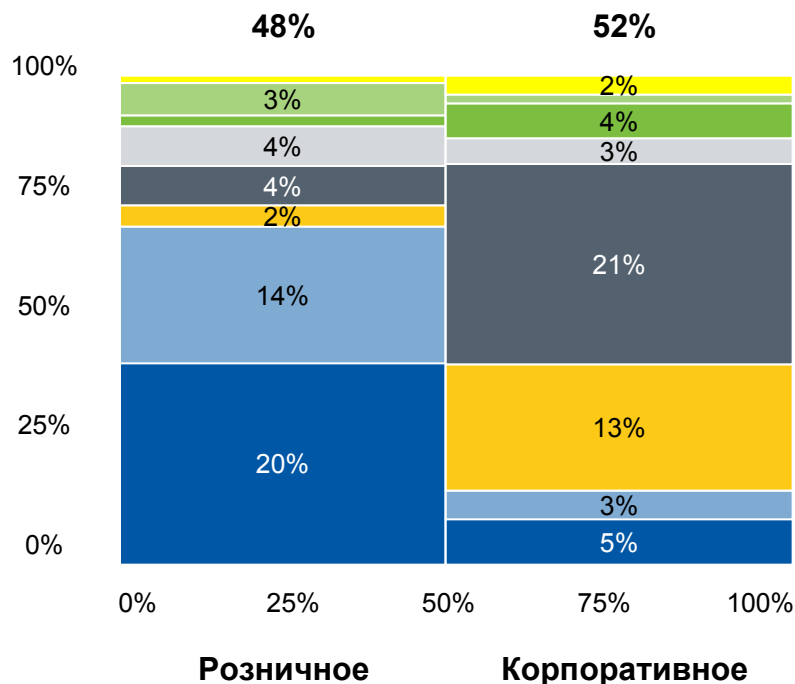
**В 2010 году розничные направления страхования росли быстрее, чем корпоративные (9.5% по сравнению 7.0%), однако корпоративные виды страхования демонстрировали лучшие показатели убыточности, нежели розничные**



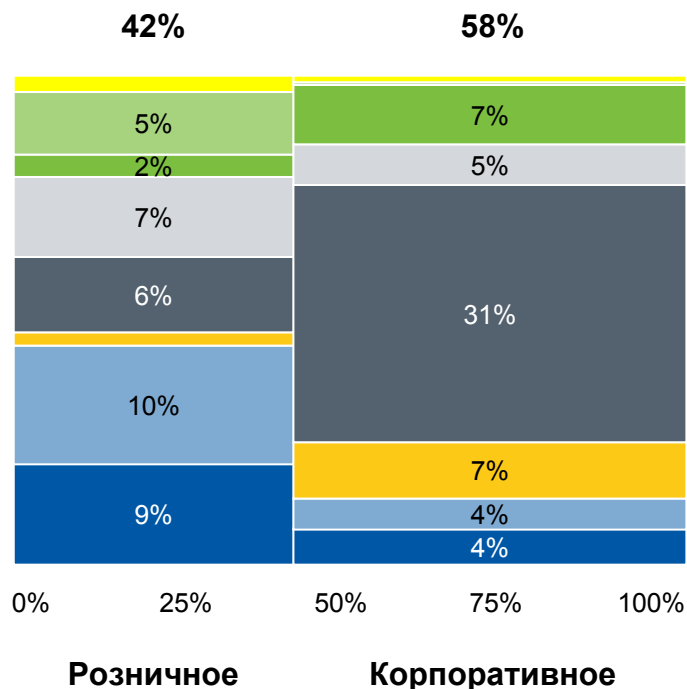
Источник: Официальные данные ФССН; анализ Oliver Wyman  
 1. Общий объем имущественного страхования за исключением КАСКО

# Прибыль сконцентрирована в имущественном страховании, причем на долю корпоративного сегмента страхования имущества приходится почти треть денежных потоков после страховых выплат

**Страховые премии – рынок в целом**  
(Пулы премий), 2010



**Прибыльность – рынок в целом**  
(1-уровень выплат)<sup>1</sup>  
(Пулы «прибыли»), 2010



■ КАСКО  
 ■ ОСАГО  
 ■ Имущество<sup>2</sup>  
 ■ Ответственность  
 ■ ДМС  
 ■ НС  
 ■ Жизнь  
 ■ Другие

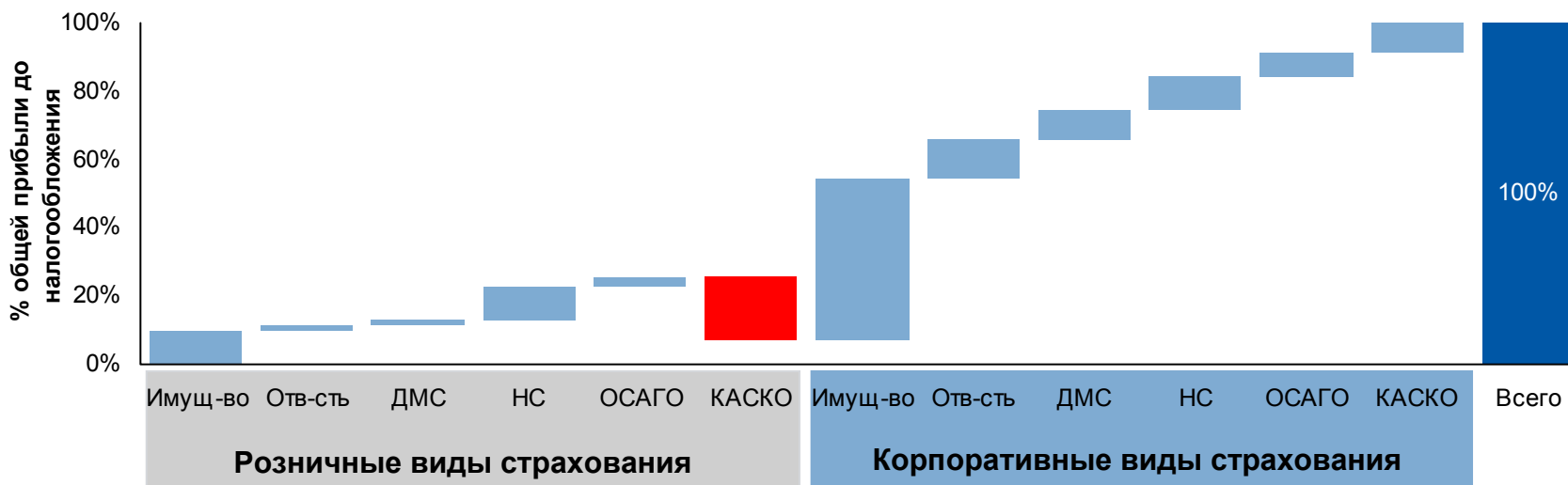
Источник: Официальные данные ФССН, Анализ Oliver Wyman

1. Показательные «пулы прибыли» - премии минус страховые выплаты. Не включают в себя акquisиционные и операционные расходы, а также доход от инвестиций.

2. Страхование имущество без учета КАСКО

## Учёт аквизиционных и административных расходов позволяет увидеть еще более ясную картину прибылей, сконцентрированных в Корпоративных видах страхования – Розничное КАСКО приносит убыток

Прибыль до налогообложения – с учётом полной суммы расходов<sup>1</sup>  
(Пулы чистой прибыли) FY 2010



- На долю корпоративного страхования имущества приходится почти 50% прибыли отрасли
- С учетом убытков розничного КАСКО, доля розницы в общем объеме прибыли составляет менее 10%
- Прибыль розничных видов страхования определяется страхованием имущества, а также страхованием от несчастных случаев

Источник: Анализ пулов прибыли, а также премий по продуктам / каналам, проведенный Oliver Wyman в 2010 году

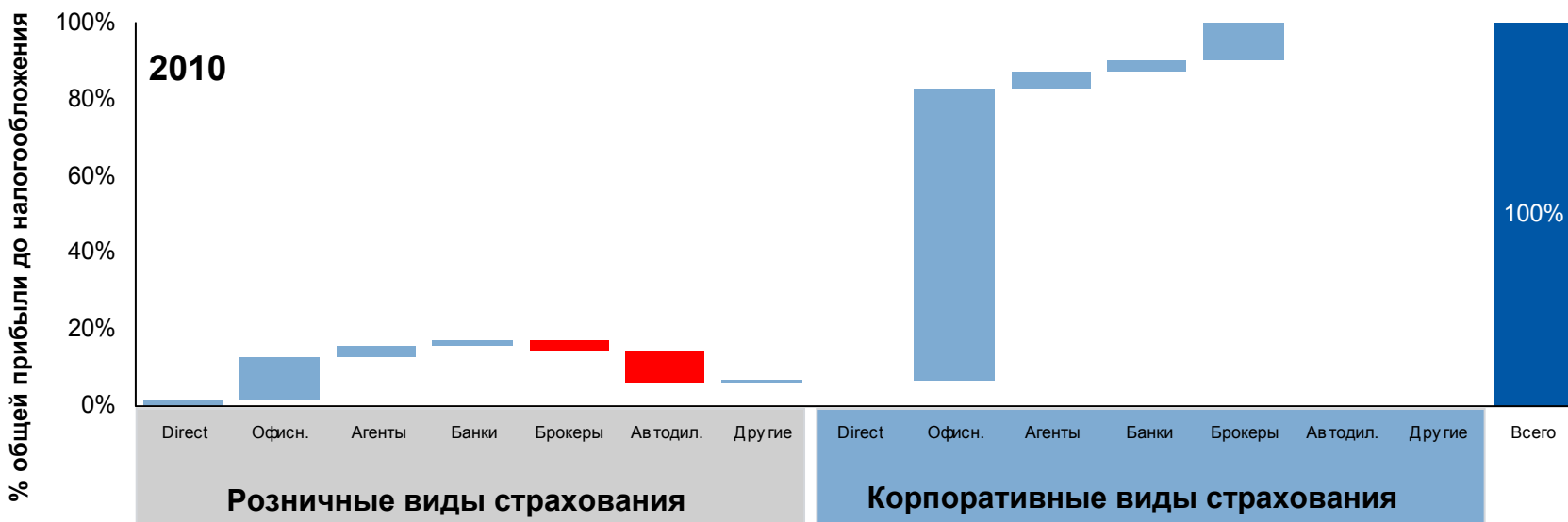
1. Пулы прибыли до налогообложения включают в себя расходы на выплату убытков, аквизиционные расходы и административные расходы, а также доходы от инвестиционной деятельности



## Прибыль сконцентрирована в канале офисных продаж, в то время как каналы с высокой долей автострахования имеют невысокую доходность (агенты), либо являются в целом убыточными (автодилеры и розничные брокеры)

### Прибыль до налогообложения – с учётом полной суммы расходов<sup>1</sup>

(Пулы чистой прибыли) FY 2010



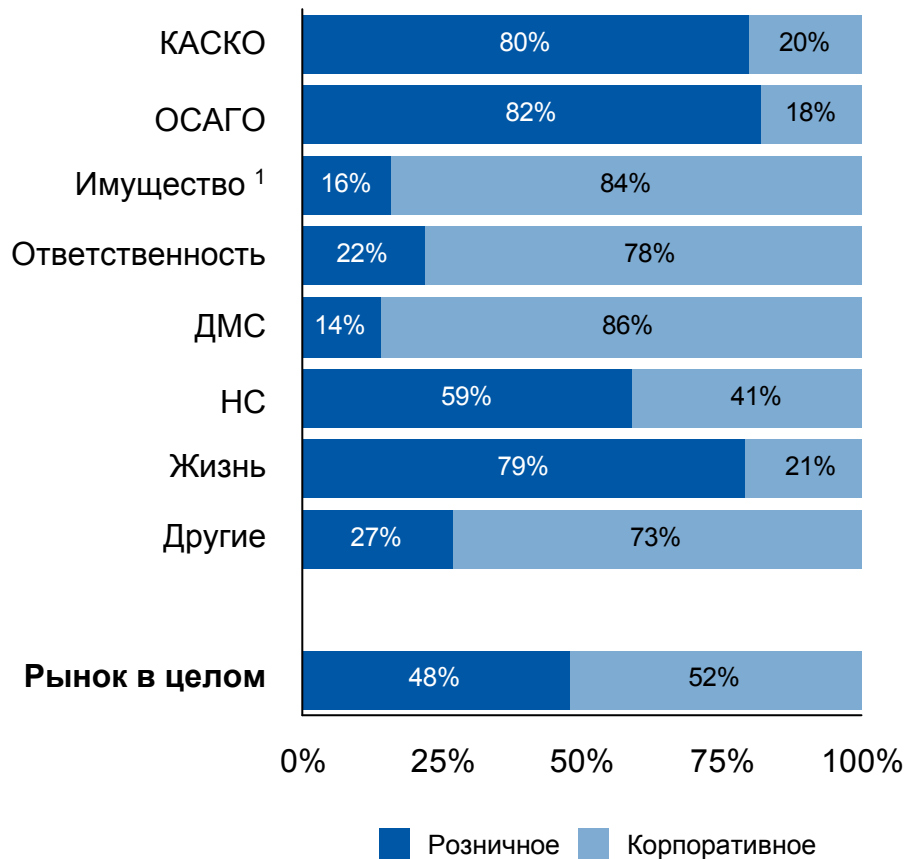
- Показатели доходности отдельных каналов отражают их продуктовый состав
- Продукты корпоративного страхования продаются преимущественно через офисные каналы продаж, что объясняет высокую долю офисных продаж в общей структуре прибыли
- Розничные каналы, продающие преимущественно продукты по автострахованию (розничные брокеры и автодилеры) показывают убыток

Источник: Анализ пулов прибыли, а также премий по продуктам / каналам, проведенный Oliver Wyman в 2010 году

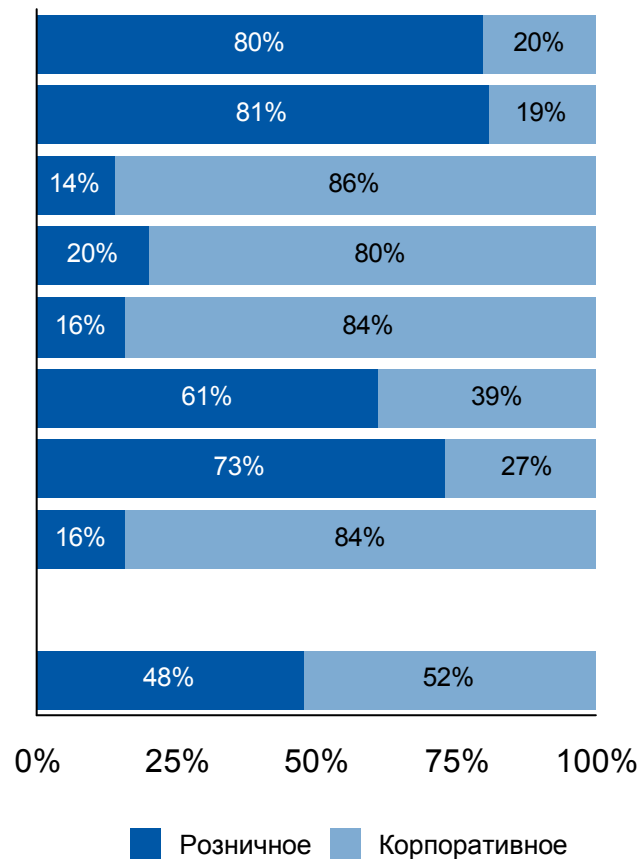
1. Пулы прибыли до налогообложения включают в себя расходы на выплату убытков, аквизиционные расходы и административные расходы, а также доходы от инвестиционной деятельности

# Разделение на розничное / корпоративное страхование остается примерно одинаковым по всем направлениям бизнеса

Премии: Розничное и корпоративное страхование 2010



Премии: Розничное и корпоративное страхование 2009



Источник: Официальные данные ФССН; Анализ Oliver Wyman  
 1. Общий объем имущественного страхования за исключением КАСКО

# Российский страховой рынок в настоящий момент является существенно недокапитализированным по сравнению с новыми требованиями к капиталу, которые станут обязательными к исполнению с января 2012 года

## Капитализация Российского страхового рынка<sup>1</sup>



## Комментарии

- По состоянию на Февраль 2011 года наблюдался дефицит суммарного уровня капитализации Российского страхового рынка в размере 54,4 млрд. рублей по сравнению с новыми требованиями к капиталу, вступающими в силу в конце этого года
  - Капитализация выросла лишь на 3,3% в 2010 году, что дает основания предположить отсутствие возможности / желания у нынешних акционеров проводить дальнейшие инвестиции в Российский страховой рынок
- Согласно данным ФССН по состоянию на Февраль 2011 года 75% Российских страховщиков не соответствуют новым требованиям
- Для поддержания достаточного уровня капитала у текущего числа страховщиков необходимы инвестиции, составляющие в среднем 116 млн. рублей на одного страховщика
  - Минимальный уровень капитализации страховой компании составляет 40 млн. рублей
  - Более 270 компаний на рынке, общие сборы которых 2010 году составили менее 40 млн. рублей

Источник: Официальные данные ФССН; Анализ Oliver Wyman

1. Показатели «2011П» относятся к объему капитала, который будут должны иметь в сумме все существующие в данный момент на Российском рынке страховщики, чтобы соответствовать требованиям к капиталу, вступающим в силу с 01.01.2012

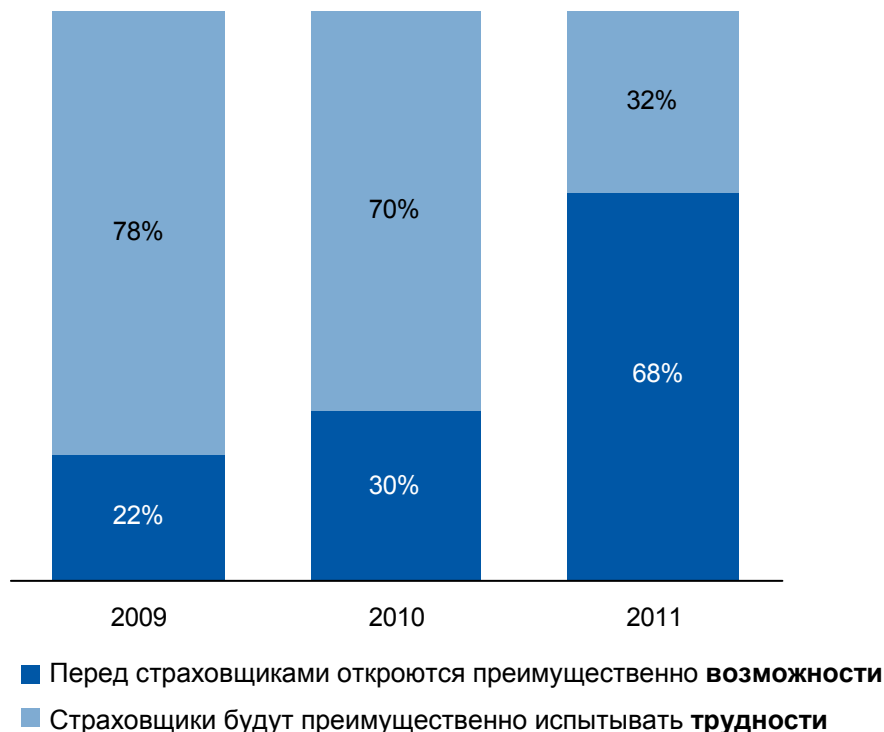
Раздел 3

## **Взгляд на динамику отрасли в 2011 году**

### **3.1 Финансовые показатели**

## Пессимизм руководителей Российских страховых компаний, господствовавший в последние два года, уступил место намного более оптимистичному взгляду на развитие рынка в 2011 году и далее

### Взгляд на Российский сектор страхования Точка зрения руководителей компаний



#### Ожидания руководителей компаний в январе 2009

- Почти 80% руководителей компаний ожидали от кризиса серьезных трудностей для Российского страхового рынка

#### Ожидания руководителей компаний в апреле/мае 2010

- Несмотря на то, что большее, нежели в начале 2009 года, количество руководителей видели появление возможностей на рынке, большинство оставались в нерешительности или были настроены крайне пессимистично
  - 52% видели преимущественно трудности
  - 18% ожидали продолжения кризисных явлений
  - Лишь 30% полагали, что они смогут использовать появившуюся возможность и достичь «относительной победы» над конкурентами

#### Ожидания руководителей компаний в январе 2011

- Почти 70% руководителей компаний видели преимущественно возможности, связанные с возвращающимся ростом
  - Пессимизм, наконец, уступил место более оптимистичному взгляду на рынок
  - Тем не менее, согласно ожиданиям, прибыльность останется проблемой для компаний

Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011, 2010 и 2009 году; Анализ Oliver Wyman

# Руководители компаний видят возможности, явным образом связанные с возвращением роста и консолидацией рынка, в то время, как основной угрозой остается разрушительная конкурентная борьба

## Возможности и угрозы 2009

### Самые значительные возможности 2009

- 1 Консолидация рынка
- 2 Снижение расходов на оплату труда
- 3 Доступность кадров

### Самые значительные угрозы 2009

- 1 Снижение объемов премий
- 2 Тяжелое положение с ликвидностью
- 3 Разрушительная конкурентная борьба

## Возможности и угрозы 2010

### Самые значительные возможности 2010

- 1 Консолидация рынка
- 2 Инновации в страховых продуктах
- 3 Доступность кадров

### Самые значительные угрозы 2010

- 1 Слабый спрос на страхование
- 2 Разрушительная конкурентная борьба
- 3 Тяжелое положение с ликвидностью

## Возможности и угрозы 2011

### Самые значительные возможности 2011

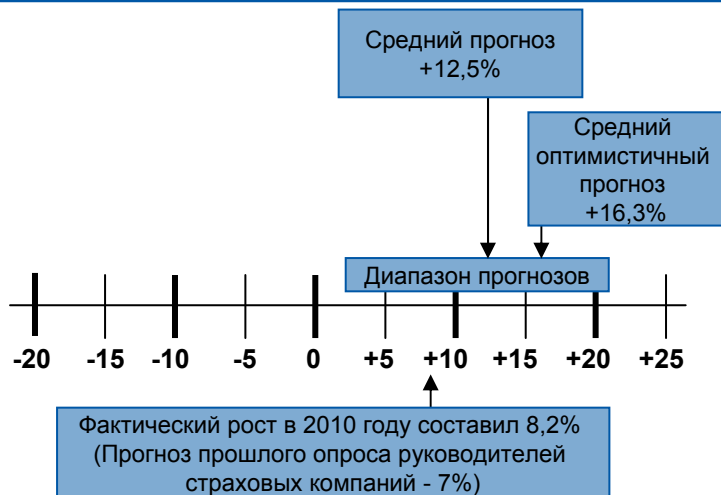
- 1 Консолидация рынка
- 2 Новые обязательные виды страхования
- 3 Восстановление объемов банковского кредитования

### Самые значительные угрозы 2011

- 1 Разрушительная конкурентная борьба
- 2 Повышение расходов на персонал, нехватка талантов
- 3 Неопределенная ситуация с регулированием

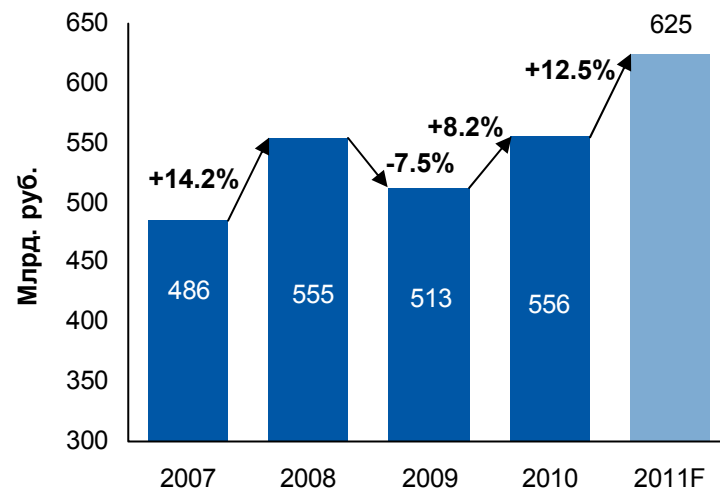
# Руководители страховых компаний ожидают, что рынок вернется к двузначным показателям роста в 12.5%, выше уровня инфляции, а некоторые из них называют оптимистичные показатели роста в 16%

## Ожидаемое изменение объемов премий в 2011 Мнение участников опроса



- Прогнозы роста, названные респондентами, находятся в диапазоне от +2,5% до +22% – значительно более узкий диапазон по сравнению с опросами руководителей страховых компаний в 2009 и 2010 годах
- Средний прогноз на основе ответов респондентов составляет 12,5% роста премий
  - Значительно выше уровне инфляции
  - Оптимисты ожидают, что рост ВВП превысит 16% и достигнет докризисного уровня
- Показатели роста за 1-ое полугодие 2011 года превысили 17%, что позволяет предположить, что показатели роста за 2011 год могут быть ближе к «оптимистичным» оценкам

## Изменение объемов премий

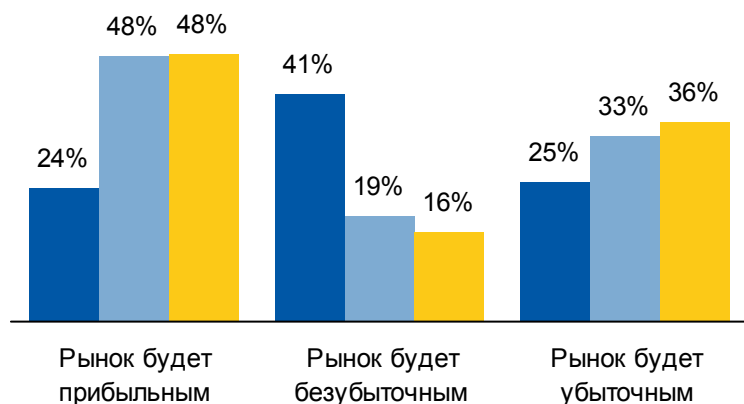


- Ожидания таковы, что в 2011 году рынок вернется к двузначным показателям роста после возвращения к общим объемам премий на уровне 2008 года в 2010 году
- Основным фактором роста является восстановление экономики, которое приводит к:
  - Существенному росту продаж новых автомобилей
  - Значительному росту потребительского кредитования и страховых продуктов, связанных с кредитными продуктами
  - Увеличением понимания ценности страхования среди корпоративных клиентов

Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011 году; Анализ Oliver Wyman

## Руководители компаний считают, что, в отличие от премий, доходность (уровень маржи) не восстановится в ближайшей перспективе

### Ожидаемое изменение доходности Точка зрения участников опроса



■ Ожидания руководителей в 2011 ■ Ожидания руководителей в 2010  
■ Ожидания руководителей в 2009

- В то время как в 2009 и 2010 преобладали полярные мнения, касающиеся доходности рынка, сейчас наблюдается более согласованное мнение о том, что рынок будет безубыточным
- Лишь 24% руководителей компаний считают, что рынок в целом будет прибыльным, по сравнению с 48% в 2010
- 25% руководителей компаний не видят прибыли в 2011 году

### Интерпретация и тренды

- По мере того, как компании возвращаются к докризисной модели поведения с практически беспорядочным стремлением к росту во всех основных направлениях бизнеса, на рынке продолжают действовать механизмы разрушительной конкурентной борьбы
  - Ослабление проблем с ликвидностью является спасительной соломинкой для компаний, следующих модели cash-flow
  - Компании продолжают вести конкурентную борьбу на уровнях цен и комиссионных вознаграждений
  - Наблюдаются лишь незначительные инновации в продуктах / каналах продаж
- В то время, как расходы на урегулирование убытков и комиссии ожидаются на таком же уровне, как и в 2010 году, существует общее мнение о том, что:
  - Давление на уровень административных расходов (расходы на заработную плату, а также наем наиболее талантливых сотрудников) возвращается вновь и, скорее всего, будет лишь увеличиваться в 2011 году и далее
  - Стоимость офисных помещений будет увеличиваться на фоне общего быстрого экономического роста
- Агрессивные меры, направленные на сокращение расходов в 2009 году помогли временно сократить административные расходы, однако, не привели к:
  - устойчивому повышению эффективности
  - стратегическому разделению

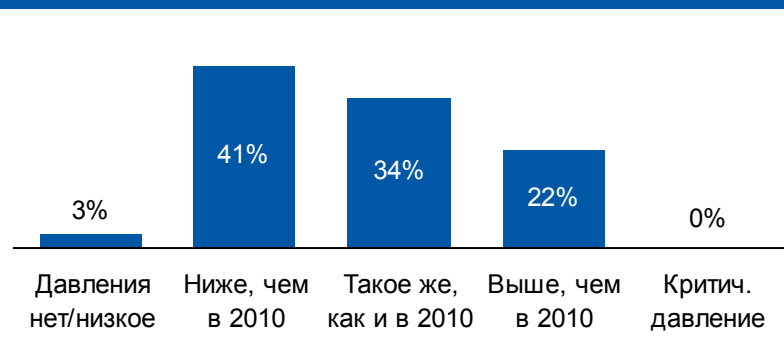
Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011, 2010 и 2009 году; Анализ Oliver Wyman



## Руководители компаний считают, что возвращающийся рост ослабляет проблемы с ликвидностью, однако почти 50% страховщиков продолжают крайне опасаться за свою ситуацию с ликвидностью

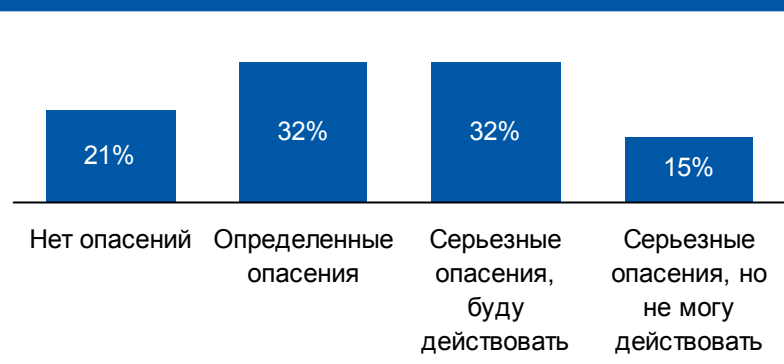
### Ситуация с ликвидностью страховых компаний в целом в 2011 году

Точка зрения участников опроса на рынок



### Опасения за ликвидность своей компании в 2011

Точка зрения участников опроса на свою компанию



### Интерпретация и тренды

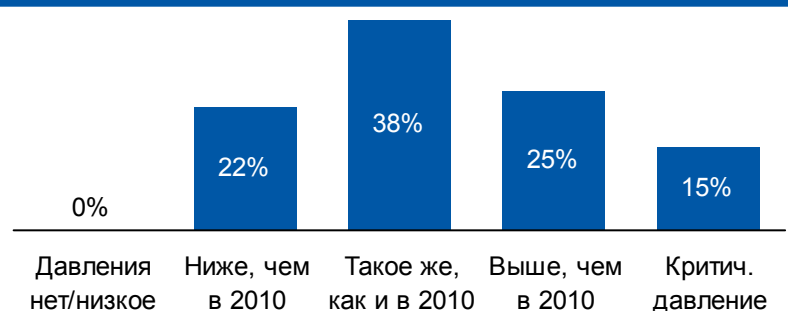
- Проблемы с ликвидностью, вызванные сокращением объема премий в 2009 году и рост ниже уровня инфляции в 2010 году были основными факторами, определяющими разрушительное конкурентное поведение
- Ожидаемый в 2011 году рост выше инфляции на уровне 12.5%, вероятнее всего, снизит проблемы с ликвидностью, однако не сможет полностью устранить их
- Руководители компаний, в целом, рассматривают проблему ликвидности, как менее критичную, с мнениями, разделившимися между вариантами в пользу проблем, остающихся на уровне 2010 года, и проблем на уровне ниже 2010 года
- Тем не менее, 47% респондентов остаются крайне озабоченными собственной ситуацией с ликвидностью:
  - 32% респондентов считают, что они находятся в положении, при котором они могут действовать и разрешать собственные проблемы
  - Однако 15% считают, что они не в состоянии действовать
- Учитывая, что большинство страховщиков по состоянию на 1-й квартал 2011 года не соответствуют новым требованиям к капиталу, которые вступят в силу в январе 2012 года, очевидно, что будут необходимы вливания нового капитала со стороны акционеров
- С учетом того, что ликвидность остается проблемой почти для половины Российских страховых компаний, разрушительная конкурентная борьба, вероятнее всего, никуда не исчезнет с рынка, что негативно повлияет на восстановление доходности

Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011 году и последующие интервью; Анализ Oliver Wyman

## Ожидается, что комбинированный коэффициент не улучшится относительно показателей 2010 года, а более 70% респондентов крайне озабочены изменением собственного технического результата

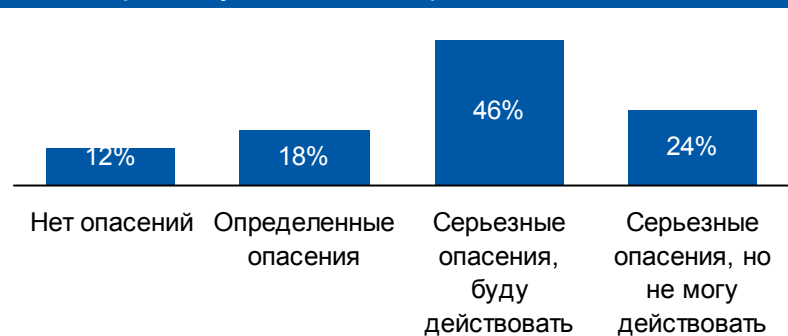
### Давление на комбинированный коэффициент компаний в целом в 2011 году

Точка зрения участников опроса на рынок



### Опасения за комбинированный коэффициент своей компании в 2011 году

Точка зрения участников опроса на свою компанию

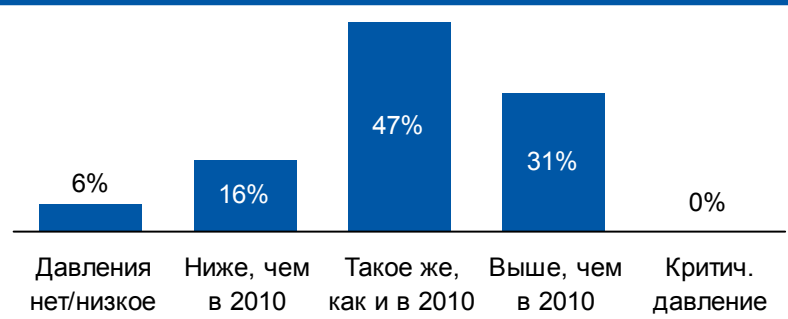


### Интерпретация и тренды

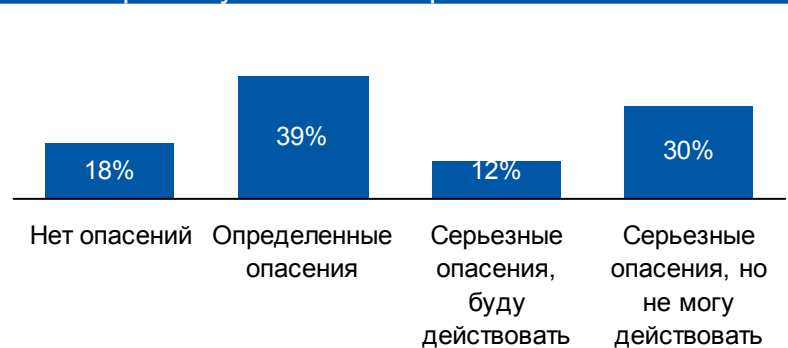
- Руководители российских страховых компаний не ожидают, что за двузначными показателями роста последуют позитивные технические результаты
  - Подавляющее большинство респондентов (78%) ожидают, что комбинированные коэффициенты останутся на уровне 2010 года или станут хуже
  - 15% респондентов ожидают, что ситуация станет критической для всего рынка в целом
- Это отражено в том взгляде, который разделяют руководители относительно показателей собственных компаний
  - 71% крайне озабочены техническими результатами
  - 47% из них считают, что они будут в состоянии действовать и взять проблему под контроль
  - Тем не менее, почти 25% страховщиков не видят для себя возможностей действовать в принципе, что подразумевает, что четверть страховщиков, участвующих в опросе, ожидают технического убытка в 2011
- Анализ показывает, что трудности с комбинированным коэффициентом вызваны:
  - Расходами на урегулирование убытков, остающимися на уровне 2010 года
  - Комиссиями на уровне 2010 года
  - Повышением административных расходов из-за растущего уровня заработной платы и стоимости аренды офисов

## Несмотря на то, что общий взгляд на результаты инвестиционной деятельности остаются позитивными, участники опроса признают, что на их долю приходится меньше доходов, чем на более развитых рынках

### Давление на результат инвестиционной деятельности компаний в целом в 2011 году Точка зрения участников опроса на рынок



### Опасения за результат инвестиционной деятельности своей компании в 2011 году Точка зрения участников опроса на свою компанию



### Интерпретация и тренды

- Руководители Российских страховых компаний ожидают, что результаты инвестиционной деятельности будут на уровне 2010 года, либо лучше, что отражает общий взгляд на экономическое развитие, а также веру в то, что мировой финансовый кризис окончился или, по крайней мере, приостановился<sup>1</sup>
- Тем не менее, результаты инвестиционной деятельности составляют лишь небольшую часть общих результатов с учетом того, что:
  - Резервы Российских страховщиков относительно невелики по сравнению со страховщиками на более развитых рынках
  - Активы часто являются «стратегическими активами» акционеров, которые не могут быть использованы для повышения уровня ликвидности и для использования их в качестве резервов при страховании рисков
  - В результате, это выражается в том, что почти треть респондентов отвечают, что они озабочены результатами инвестиционной деятельности за 2011 год, «однако не могут действовать»
  - Регулирование ограничивает инвестиции только домашними рынками, что приводит к значительной волатильности доходов
- Новые требования к капитализации не изменят ситуацию для крупных страховщиков, т.к. новое регулирование затрагивает лишь минимальный уровень капитализации, не зависящий от размера страховой компании

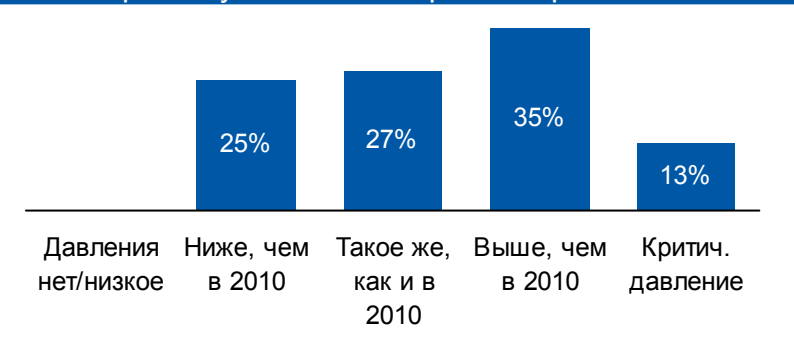
Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011 году и последующие интервью; Анализ Oliver Wyman

1. Без учета возможных негативных сценариев развития Европейского суверенного кризиса

## Ожидается, что уровень убыточности останется на уровне 2010 года, либо несколько увеличится

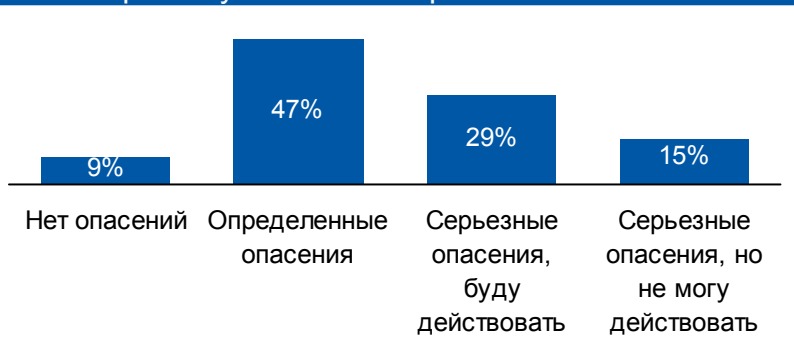
### Давление на убыточность компаний в целом в 2011 году

Точка зрения участников опроса на рынок



### Опасения за убыточность своей компании в 2011 году

Точка зрения участников опроса на свою компанию



### Интерпретация и тренды

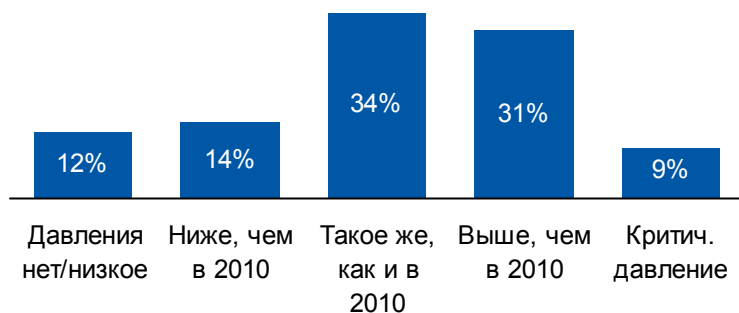
- Руководители Российских страховых компаний ожидают, что уровень убыточности останется на уровне 2010 года или даже повысится относительно уровня 2010
- Данные за первый квартал 2011 года, попавшие в отчетности, уже показывают, что рост выплат вновь растет относительно роста премий
- Высокие показатели (в пределах 10%) инфляции дают основание предполагать, что расходы на покрытие убытков будут близко следовать за ростом премий, даже без учета инфляции убытков
  - ДМС страдает от недостатка медицинской инфраструктуры и невозможности для многих страховщиков контролировать расходы, что подразумевает тот факт, что убытки в ДМС, скорее всего, будут расти быстрее инфляции
  - Уровень контроля со стороны страховщиков над стоимостью запасных частей и услуг по ремонту остается низким, причем, зачастую отсутствует даже достоверная статистика и сравнительные оценки
  - Связь между проведением ремонта автомобилей и продажами в дилерских центрах (которые, зачастую, ожидают получения от страховой компании больших объемов оплаты убытков, нежели приносят премий) делает улучшение ситуации с убытками структурно крайне сложным с точки зрения расходов
  - Мошенничество и низкая эффективность процессов остаются основной проблемой на рынке

Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011 году и последующие интервью; Анализ Oliver Wyman

## Ожидается, что уровень аквизиционных расходов останется таким же, как и в 2010 году, либо даже увеличится, учитывая, что страховщики не стремятся решать проблему с высокими комиссиями, запрашиваемыми посредниками

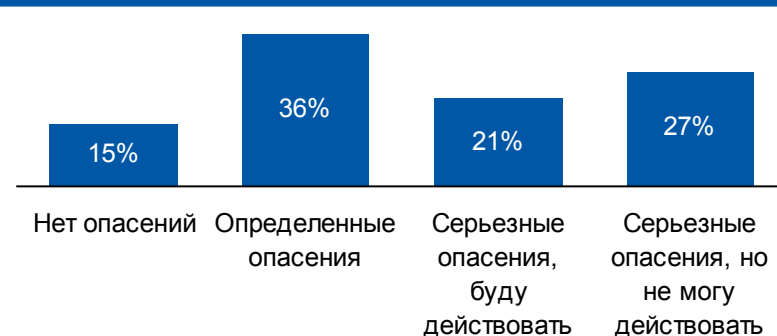
### Давление на уровень аквизиционных расходов компаний в целом в 2011 году

Точка зрения участников опроса на рынок



### Опасения за уровень аквизиционных расходов своей компании в 2011 году

Точка зрения участников опроса на свою компанию

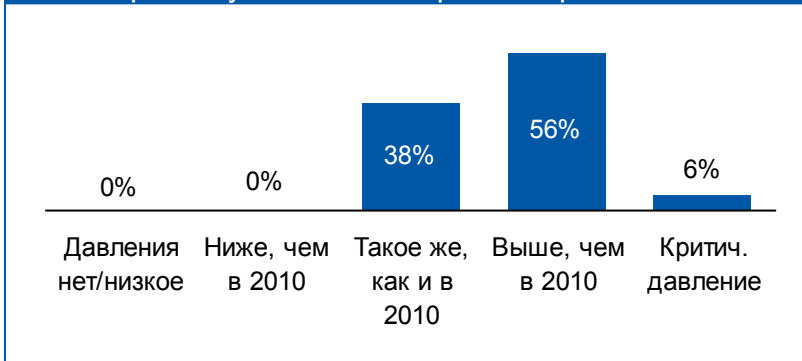


### Интерпретация и тренды

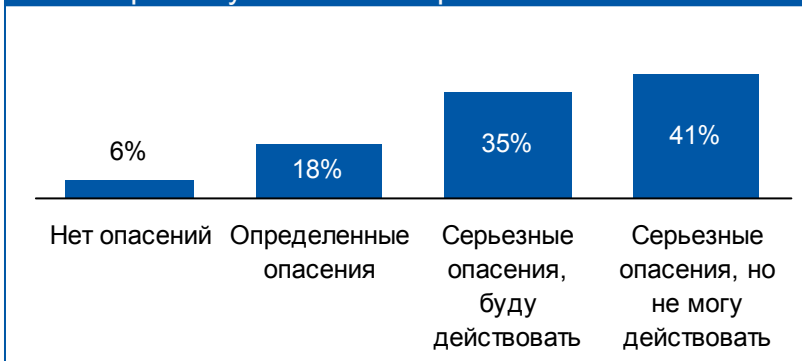
- Руководители российских страховых компаний не ожидают снижения аквизиционных расходов по сравнению с уровнем 2010 года, а, напротив:
  - Почти  $\frac{3}{4}$  респондентов ожидают, что аквизиционные расходы останутся на таком же уровне, как и в 2010 году, либо превысят его
  - Для многих компаний рост традиционно обеспечивался (а, точнее говоря, покупался) высокими уровнями комиссий, уплачиваемых посредникам
  - Некоторые начали инвестировать в совершенствование прямых и/или собственных каналов продаж, однако успех пока не был достигнут в значимых масштабах
  - Маркетинговые расходы возвращаются к докризисному уровню, и по мере усиления маркетинговой активности со стороны страховых компаний увеличивается «маркетинговый шум» на рынке
- Почти половина респондентов крайне озабочена аквизиционными расходами собственных компаний:
  - Почти 20% считают, что они в состоянии решить данную проблему, например, благодаря инвестированию в прямые или собственные каналы продаж
  - Тем не менее, почти 30% респондентов не видят возможностей для каких-либо действий, опасаясь того, что какие бы действия они ни предприняли, это приведет к потере сборов

## Ожидается, что административные расходы повысятся, а наиболее серьезные опасения вызывает рост расходов на персонал и аренду офисных помещений

### Давление на уровень административных расходов компаний в целом в 2011 году Точка зрения участников опроса на рынок



### Опасения за уровень административных расходов своей компании в 2011 году Точка зрения участников опроса на свою компанию



### Интерпретация и тренды

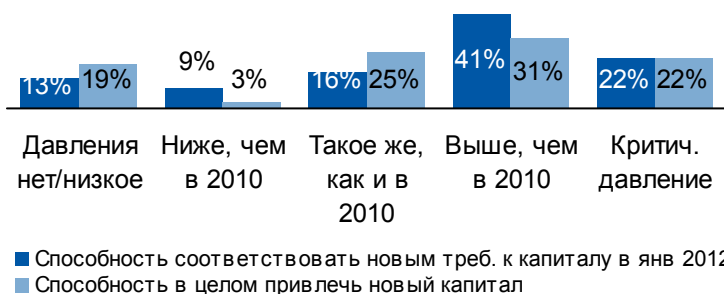
- Руководители Российских страховых компаний почувствовали уже в 2010 году, что по мере восстановления экономики зарплатные ожидания сотрудников, а также стоимость аренды офисных помещений быстро вернулись к докризисному уровню
  - Такая тенденция рассматривается, как необратимая, и, согласно общему мнению, уровень заработной платы будет расти, по меньшей мере, в соответствии с уровнем инфляции
  - Лишь немногие страховщики были в состоянии получить более благоприятные долгосрочные условия аренды офисных помещений в ходе кризиса
- Большинство страховщиков вводили в 2009 году достаточно неуклюжие антикризисные меры, которые не привели к структурному повышению эффективности деятельности, а также к стратегическому дифференцированию компаний
- Большинство страховщиков не инвестировали в структурные совершенствования эффективности в 2010 году, все еще испытывая проблемы с ликвидностью, а также пытаясь выстоять в разрушительной конкурентной борьбе
  - Повышение структурной эффективности является дорогостоящей задачей, а положительный эффект начинает проявляться, по меньшей мере, через год после начала реализации
  - Во многих случаях повышение эффективности потребует значительных вложений в ИТ, которые компании не в состоянии произвести, учитывая, что 41% респондентов ответили, что они не в состоянии действовать

Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011 году и последующие интервью; Анализ Oliver Wyman

# Новые минимальные требования к капиталу, которые вступят в силу в январе 2012 года, по мнению участников опроса, в большей степени скажутся на рынке в целом, нежели на их компаниях

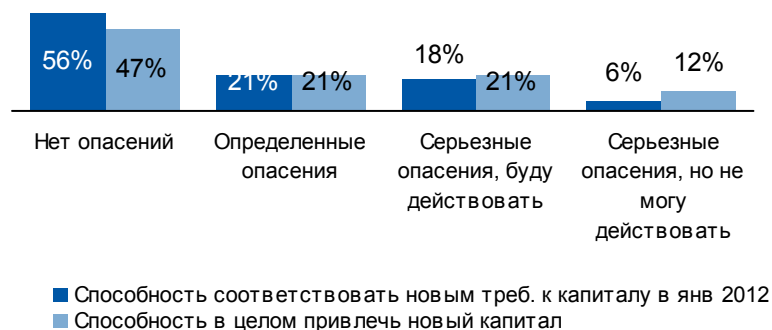
## Давление на способность страховщиков в целом соответствовать новым требованиям к капиталу в январе 2012 года

Точка зрения участников опроса на рынок



## Опасения по поводу собственной ситуации с капиталом в 2011 году

Точка зрения участников опроса на свою компанию



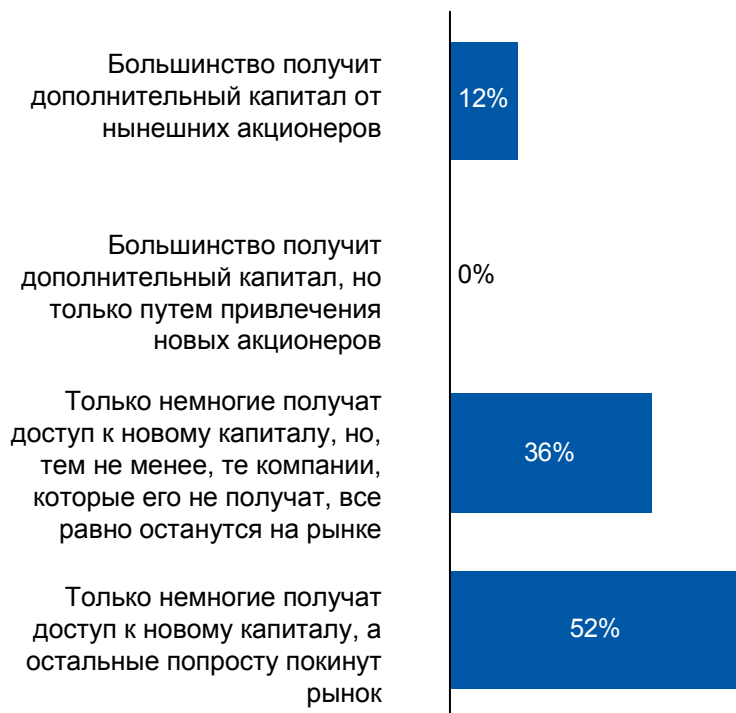
## Интерпретация и тренды

- Руководители Российских страховых компаний считают, что привлечение капитала будет проще, чем в 2010 году, однако, они также признают, что:
  - Настроения инвесторов развернулись в сторону от России и ближе к другим странам БРИК
  - Крупные иностранные страховщики начали сокращать свои инвестиции в деятельность компаний в России
  - Акционеры в значительной степени не хотят инвестировать ничего, что явно не требуется регуляторными органами
- Тем не менее, 25% респондентов крайне озабочены тем, каким образом они будут повышать свою капитализацию для соответствия новым требованиям к капиталу. Этот показатель меньше, чем можно было бы ожидать, с учётом того, что:
  - До 75% страховщиков (т.е. около 470 компаний) по состоянию на февраль 2011 года не соответствовали новым требованиям к капиталу
  - Объем требуемого нового капитала составляет около 50 млрд. рублей
  - Почти у 150 страховщиков суммарный объем премий ниже, чем требуемая минимальная капитализация
- Учитывая, что в данном опросе представлены, в основном, исторически стабильные компании, результаты могут отражать большую часть премий, нежели число страховщиков

Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011 году и последующие интервью; Анализ Oliver Wyman

## Участники опроса не считают, что те компании, которые сейчас не соответствуют новым требованиям к капиталу, смогут привлечь необходимый капитал к концу года

Что произойдет в 2011 году с теми страховыми компаниями, которые на данный момент не соответствуют новым требованиям к капиталу, которые вступят в силу в январе 2012 года?



### Интерпретация и тренды

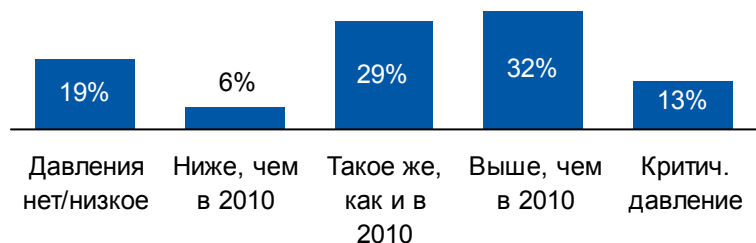
- Среди руководителей Российских страховых компаний существует общее мнение о том, что те компании, которые не соответствуют новым требованиям к капиталу сейчас, не смогут привлечь дополнительный капитал ни от инвесторов, ни от акционеров
- Тем не менее, более трети респондентов считают, что эти компании продолжат существовать (по крайней мере, в течение какого-то времени), не соответствуя новым требованиям к капиталу
- Существует общее опасение о том, что ответственные уполномоченные структуры не имеют возможности разобраться с нарушением новых требований к капиталу со стороны нескольких сотен страховщиков
  - Даже установка административного управления над 10 компаниями рассматривается, как «физически невозможная»
  - Таким образом, руководители компаний ожидают предоставления компаниям «льготного периода» для улучшения собственной ситуации с капиталом



# Улучшение ситуации с денежными потоками облегчило обслуживание долга

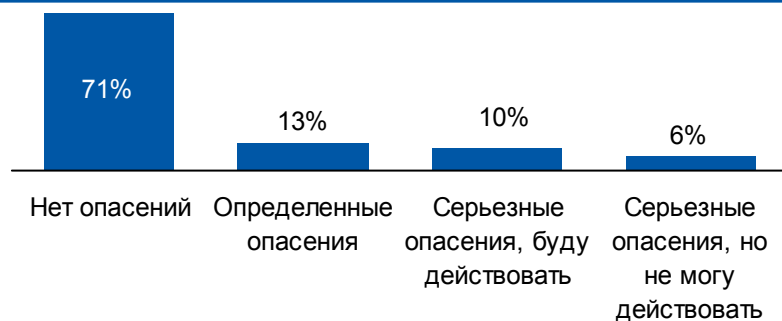
## Давление на способность страховщиков в целом обслуживать долг в 2011 году

Точка зрения участников опроса на рынок



## Опасения по поводу возможности своей компании обслуживать долг в 2011 году

Точка зрения участников опроса на свою компанию



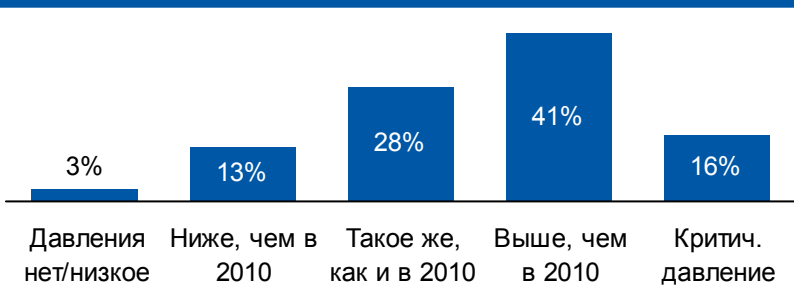
## Интерпретация и тренды

- Руководители Российских страховых компаний считают, что многие страховщики продолжают испытывать затруднения с обслуживанием долгов компании
  - Около трети респондентов ответили, что, несмотря на улучшение ситуации с денежными потоками, их проблемы с обслуживанием долга увеличились
  - 13% руководителей компаний считают, что уровень долга достиг критического уровня
- Более 70% респондентов не чувствуют опасений по поводу собственной возможности обслуживать существующий долг
  - 16% озабочены вопросами обслуживания собственного долга и лишь 6% отмечают, что они не видят возможности действовать в данной ситуации

## Способность страховщиков финансировать проекты значительно увеличилась по сравнению с 2010 годом, однако среди респондентов остались определенные опасения, касающиеся их собственных компаний

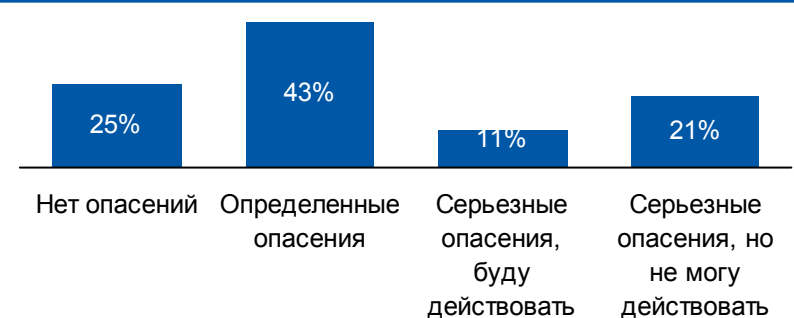
### Давление на способность страховщиков в целом финансировать проекты в 2011 году

Точка зрения участников опроса на рынок



### Опасения по поводу возможности своей компании финансировать проекты в 2011 году

Точка зрения участников опроса на свою компанию



### Интерпретация и тренды

- На рынке существует общее мнение о том, что ведущие страховщики сейчас начнут проводить меры по структурному совершенствованию своей операционной деятельности
  - Наиболее вероятно, что во главе будут находиться 10 крупнейших игроков, а также избранные (с участием иностранного капитала) игроки второго эшелона
  - Целью станет достижение устойчивых преимуществ в области:
    - Операционной эффективности (розничный бизнес)
    - Достижения высокого уровня обслуживания клиентов / партнеров по продажам
    - Собственных каналов продаж
    - Основных технических навыков (андеррайтинга, ценообразования, а также урегулирования убытков)
- Мы видели начало данного тренда в третьем квартале 2010 года с растущим спросом на наши консультационные услуги в области:
  - Стратегии бизнеса, а также взаимоотношений с инвесторами
  - Архитектуры бизнеса, а также операционной деятельности / ИТ
  - Инноваций в области продуктов / каналов продаж

Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011 году и последующие интервью; Анализ Oliver Wyman

Раздел 3

## **Взгляд на динамику отрасли в 2011 году**

### **3.2 Поведение клиентов**

## Большинство руководителей страховых компаний не ожидают существенного изменения поведения клиентов, утверждая, что основным критерием выбора будет оставаться цена

Как, на Ваш взгляд, поведут себя в 2011 году применительно к страхованию розничные клиенты, и как изменится их покупательское поведение?



**Недавние интервью показывают, что данная истина ставится под вопрос появлением большего числа средних и малых инновационных страховщиков, ориентированных на увеличивающуюся долю финансово продвинутых розничных клиентов**

Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011 году; Анализ Oliver Wyman

## Большинство руководителей страховых компаний считают, что размер является одним из основных преимуществ для розничных клиентов при условии, если компания способна предоставить хороший уровень сервиса

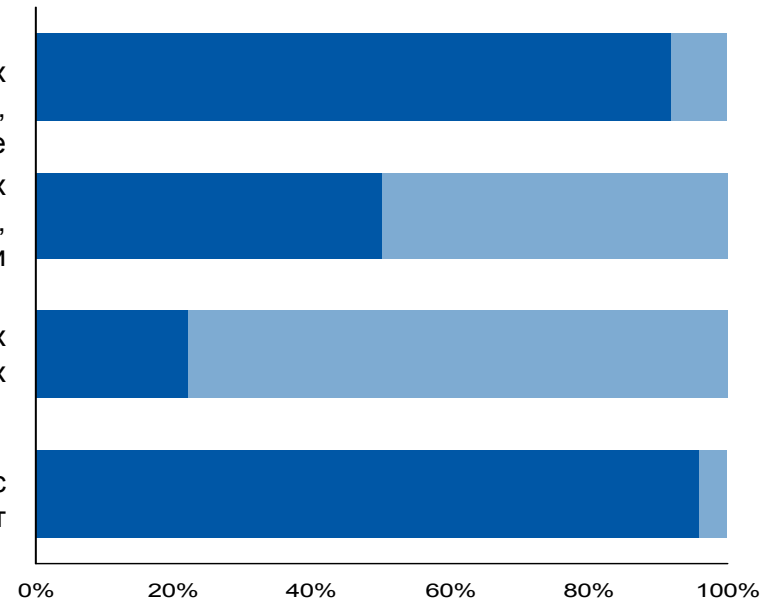
Как, на Ваш взгляд, поведут себя в 2011 году применительно к страхованию розничные клиенты, и как изменится их покупательское поведение?

Розничные клиенты предпочтут страховаться в крупных компаниях с известным брэндом и избегать мелких страховщиков, если цены примерно одинаковые

Розничные клиенты предпочтут страховаться в крупных компаниях с известным брэндом и избегать мелких страховщиков, даже если им за это придется платить более высокие премии

Розничные клиенты предпочтут страховаться у иностранных страховщиков, нежели у национальных

Розничные клиенты станут более лояльны страховой компании, с которой у них был положительный опыт



■ Вероятно ■ Маловероятно

**Качество услуг и быстрое урегулирование убытков являются ключевыми факторами стратегического различия в розничном сегменте, а «финансовая стабильность» рассматривается клиентами как все более важный критерий**

Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011 году; Анализ Oliver Wyman

## Большинство руководителей страховых компаний не ожидают существенных изменений в поведении корпоративных клиентов, однако видят лучшее понимание экономики страхования

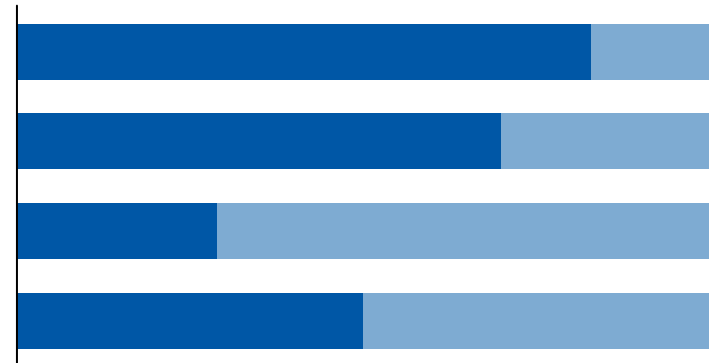
Как, на Ваш взгляд, поведут себя в 2011 году применительно к страхованию корпоративные клиенты, и как изменится их покупательское поведение?

Большинство корпоративных клиентов не изменит свое потребительское поведение в отношении страховых продуктов по сравнению с 2010 годом

Стоимость будет определяющим фактором при выборе любого страхового продукта корпоративным клиентом

Большинство корпоративных клиентов будут избегать добровольные виды страхования и будут приобретать только полисы обязательного страхования

Большинство корпоративных клиентов будут покупать или продлять полисы добровольного страхования только если они станут дешевле



Корпоративные клиенты станут лучше понимать ценность некоторых видов страхования, что приведет к повышению спроса

Корпоративные клиенты станут лучше понимать сервисную составляющую страхования и будут готовы платить более высокие премии за сервис более высокого качества

Корпоративные клиенты будут готовы платить более высокие премии, чтобы застраховаться в страховой компании предлагающей большие емкости покрытия

Корпоративные клиенты будут готовы платить более высокие премии, чтобы застраховаться в страховой компании с отличным качеством услуг рискованного консультирования

Стоимость по-прежнему будет самым важным фактором при выборе страхового продукта корпоративным клиентом, но на решение будут сильно влиять и другие факторы



0% 20% 40% 60% 80% 100%

■ Вероятно ■ Маловероятно

**Корпоративные клиенты становятся все более продвинутыми покупателями страховых продуктов, находящимися в поиске крупных страховых компаний с хорошим рейтингом и богатым набором дополнительных услуг**

Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011 году; Анализ Oliver Wyman

## Размер является одним из основных преимуществ для корпоративных клиентов, а качество обслуживания является одним из основных факторов для удержания клиентов

Как, на Ваш взгляд, поведут себя в 2011 году применительно к страхованию корпоративные клиенты, и как изменится их покупательское поведение?



**Качество обслуживания, размер и усматриваемая финансовая стабильность являются ключевыми факторами стратегического различия для корпоративных клиентов, однако иностранные страховщики не имеют особенных преимуществ**

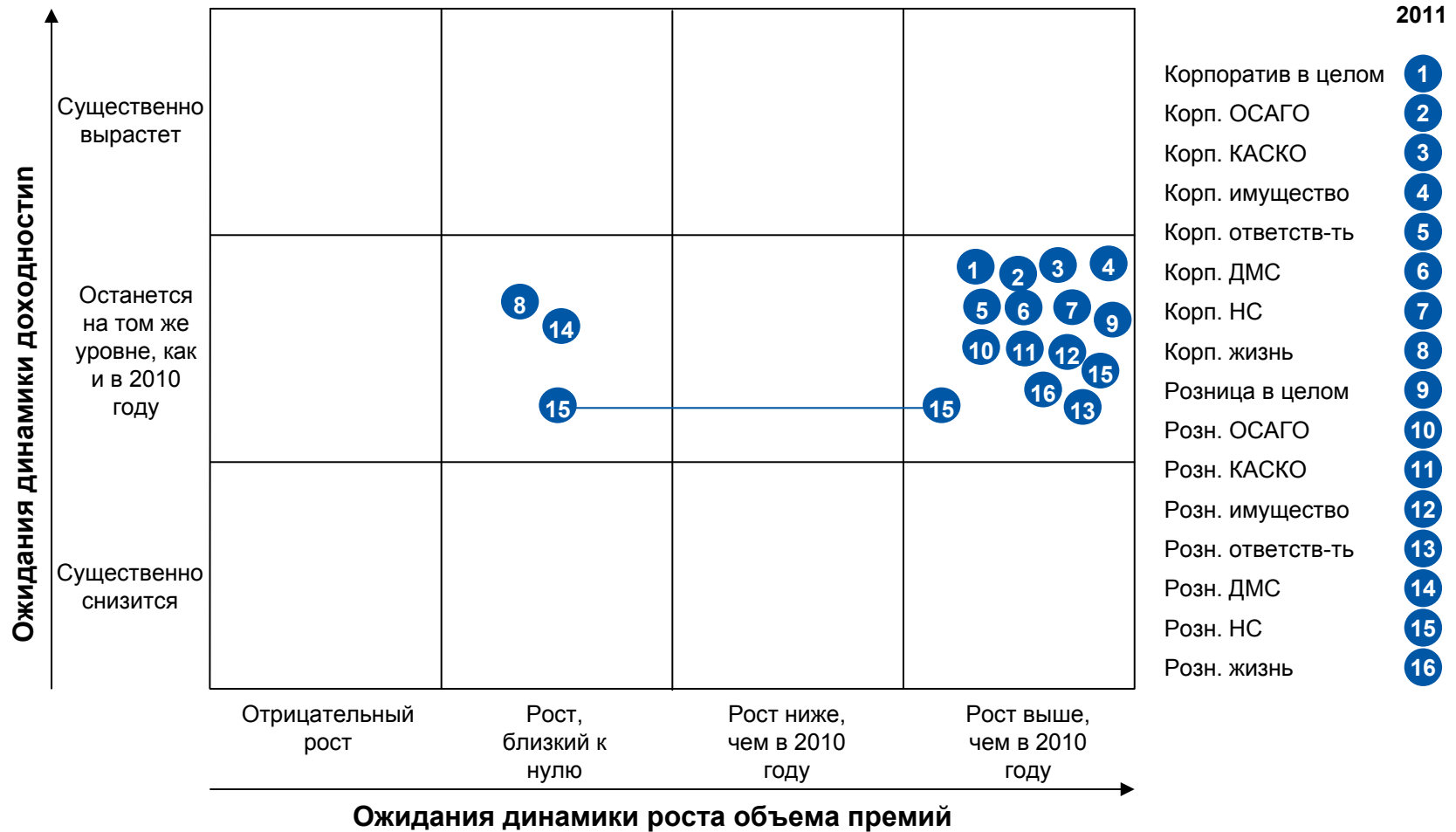
Раздел 3

## **Взгляд на динамику отрасли в 2011 году**

### **3.3 Эффективность продуктов**



# Руководители компаний ожидают роста практически по всем направлениям бизнеса с показателями доходности, остающимися на уровне 2010 года

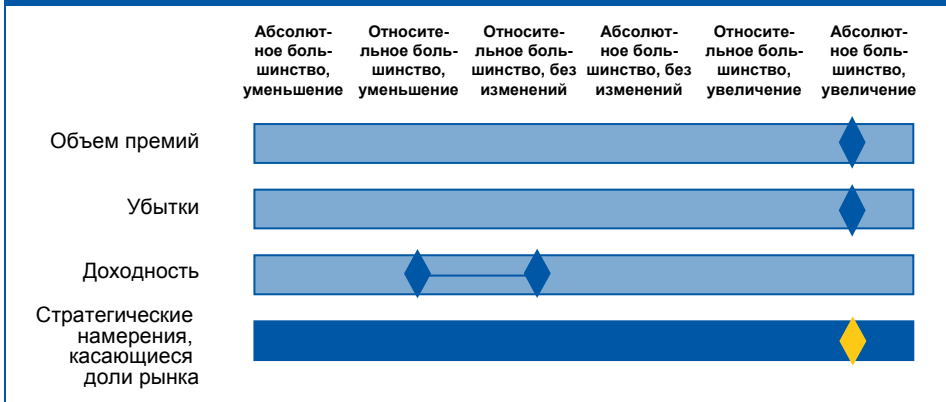


Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011 году; Анализ Oliver Wyman



## Почти все страховщики намерены наращивать сегмент розничного КАСКО, что создаст еще более сильные проблемы с доходностью в этом важном сегменте страхового рынка

### Конкурентные намерения – Розничное КАСКО

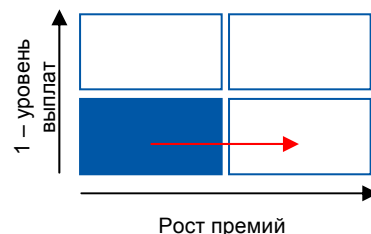


### Интерпретация и тренды

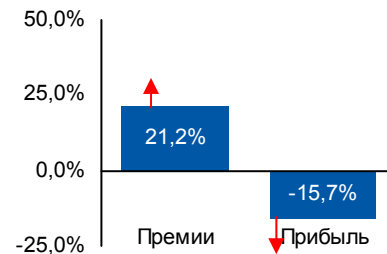
- Ожидается, что объемы премий будут увеличиваться по мере восстановления экономики, а также резкого роста продаж новых автомобилей
- Ожидается, что расходы на страховые выплаты будут расти из-за инфляции, отсутствия системы франшиз, а также все еще высоких цен на запасные части (девальвация рубля в 2009 году сказалась на их стоимости, однако эффект от прироста стоимости рубля не в полной мере коснулся страховщиков)
- Несмотря на то, что мнения, касающиеся доходности, находятся в диапазоне от стабильности до снижения доходности, общие стратегические намерения наращивать долю рынка в розничном КАСКО указывают на серьезные проблемы с маржой доходности
- В 2011/12 годах сегмент КАСКО, вероятнее всего, будет расти быстрее, чем рынок в среднем, однако он останется, в целом, убыточным в ближайшем будущем, ухудшая результаты всего розничного сегмента

### Показатели в 2010 и ожидания на 2011/12

Результаты сегмента относительно рынка в 2010 году и ожидания на 2011 год (показаны стрелкой)



Доля сегмента в общем объеме премий на рынке, общий вклад в прибыль рынка в 2010 году и ожидания на 2011/12 год (показаны стрелкой)



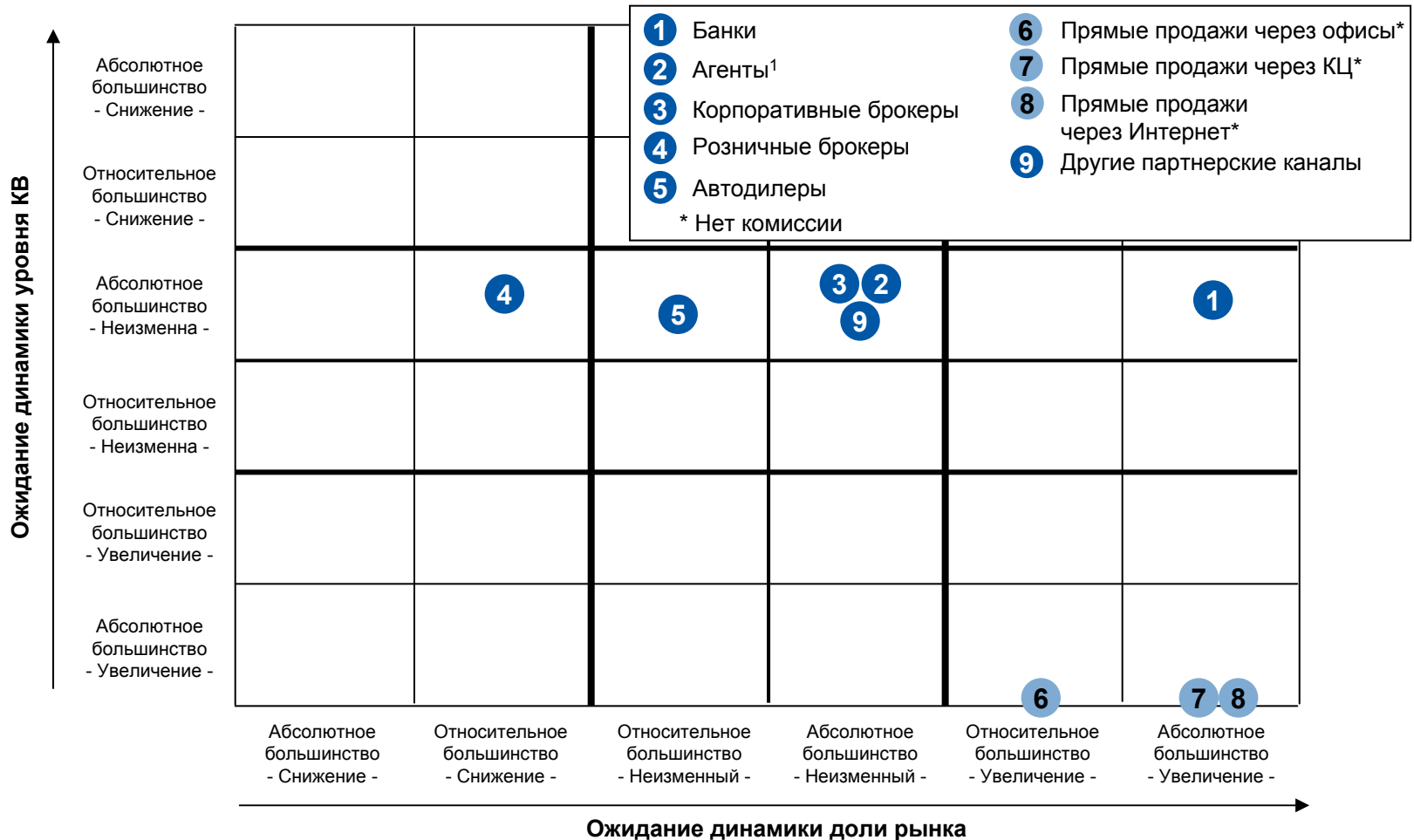
Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011 и 2010 году; Анализ Oliver Wyman  
1: Доступны детальные результаты для всех видов бизнеса с разбивкой на корпоративный и розничный сегмент

Раздел 3

## **Взгляд на динамику отрасли в 2011 году**

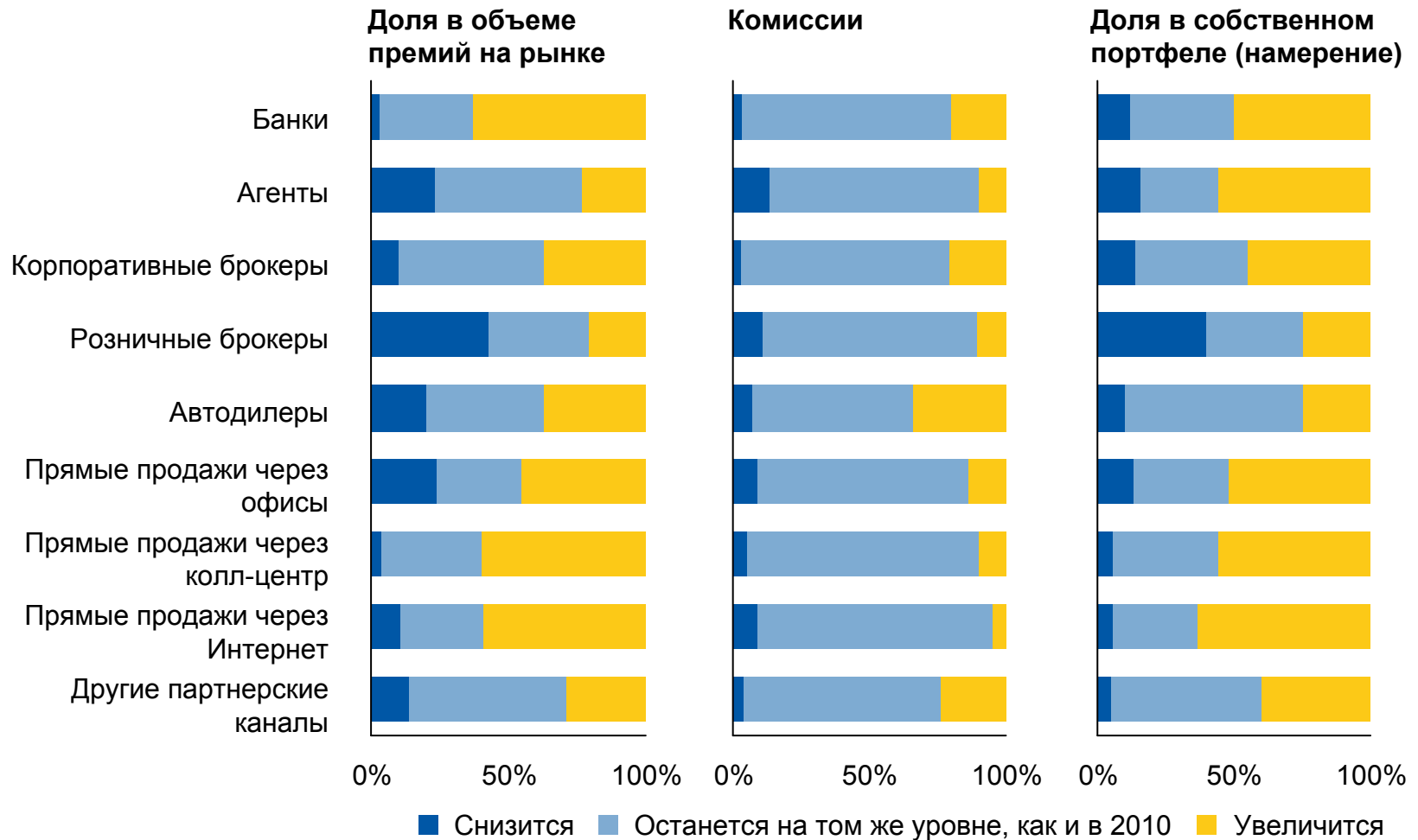
### **3.4 Продажи и развитие каналов продаж**

# Руководители страховых компаний ожидают, что банковский и прямой каналы продаж будут расти быстрее, чем остальные каналы



1. Под "агентами" подразумеваются индивидуальные агенты (физические лица), не включая иных посредников, таких как брокеров  
 Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011 году; Анализ Oliver Wyman

## Руководители страховых компаний стремятся к росту прямого канала продаж, агентской емкости, а также взаимоотношений с банками, и ожидают, что комиссий останутся на том же высоком уровне во всех каналах



Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011 году; Анализ Oliver Wyman

## Руководители страховых компаний не считают, что типичный страховой агент открыт для структурных преобразований

Ради каких преимуществ и услуг, предоставляемых страховой компанией, агенты физ. лица будут готовы согласиться на более низкие уровни КВ?



- Типичный Российский агент по продажам сотрудничает сразу с несколькими компаниями и ревностно оберегает свою клиентскую базу
- Участники опроса не верят в то, что агенты согласятся поменять часть своей высокой комиссии на услуги по поддержке продаж
- Тем не менее, они считают, что агенты согласятся на более низкие уровни комиссий в следующих случаях
  - Сеть подчиненных агентов
  - Предоставление контактов («лидов»)
- С учетом демографических проблем с текущими сетями агентов компаниям имеет смысл рассмотреть иные формы организации сети

Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011 году; Анализ Oliver Wyman

## Руководители страховых компаний рассматривают direct-продажи страховых продуктов скорее как канал, а не как отдельную бизнес-модель, а также видят ряд препятствий для немедленного успеха

### С какими из следующих утверждений касательно прямого страхования на российском рынке Вы бы согласились?



- Руководители страховых компаний считают, что:
  - Прямое страхование имеет будущее в России в виде канала продаж, а не отдельного брэнда
  - Конфликтом между каналами можно управлять
  - Существует готовность с технологической точки зрения
- Тем не менее, руководители страховых компаний считают, что:
  - Законодательство стоит на пути реализации полного потенциала с точки зрения эффективности
  - Клиенты ищут информацию, но пока не покупают
  - Расходы на маркетинг чрезмерно высоки

Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011 году; Анализ Oliver Wyman



# Конкурентная динамика канала банковского страхования в 2011 году

## Конкурентные намерения – Банковское страхование

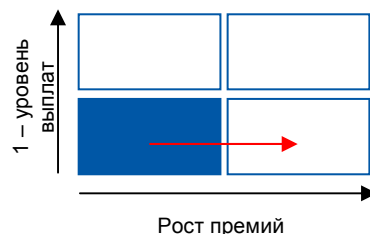


## Интерпретация и тренды

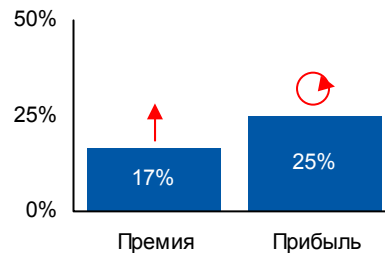
- С возвратом экономического роста рынки потребительского и коммерческого кредитования быстро восстановились, и объемы премий страховых продуктов, «стимулирующих потребление», таких как ипотечное страхование, КАСКО для новых автомобилей, приобретенных в кредит, быстро растут
- Помимо этого, крупные банки увидели преимущества страхования как источника безрискового дохода, поэтому многие банки начали активно развивать свое страховое направление (например, Сбербанк)
- Учитывая и без того высокую долю банковского канала на доминирующем рынке Р&С (рискового) страхования, конкуренция за партнерства с банками высока, поэтому не имеет оснований ожидать снижения комиссий
- Продукты по страхованию жизни и накопительному страхованию, когда они будут запущены, еще сильнее увеличат долю банковского канала в общем объеме страхового бизнеса
- Страховщикам необходимо обеспечивать партнерства с банками уже сегодня, а также инвестировать в операционную деятельность и услуги, если они хотят занять ведущие позиции в данном растущем канале

## Показатели в 2010 и ожидания на 2011/12

Результаты канала продаж относительно рынка в 2010 году и ожидания на 2011 год (показаны стрелкой)



Доля канала в общем объеме премий на рынке, вклад в прибыль рынка в 2010 году и ожидания на 2011 год



Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011 и 2010 году; Анализ Oliver Wyman

1: Доступны детальные результаты для всех видов бизнеса с разбивкой на корпоративный и розничный сегмент

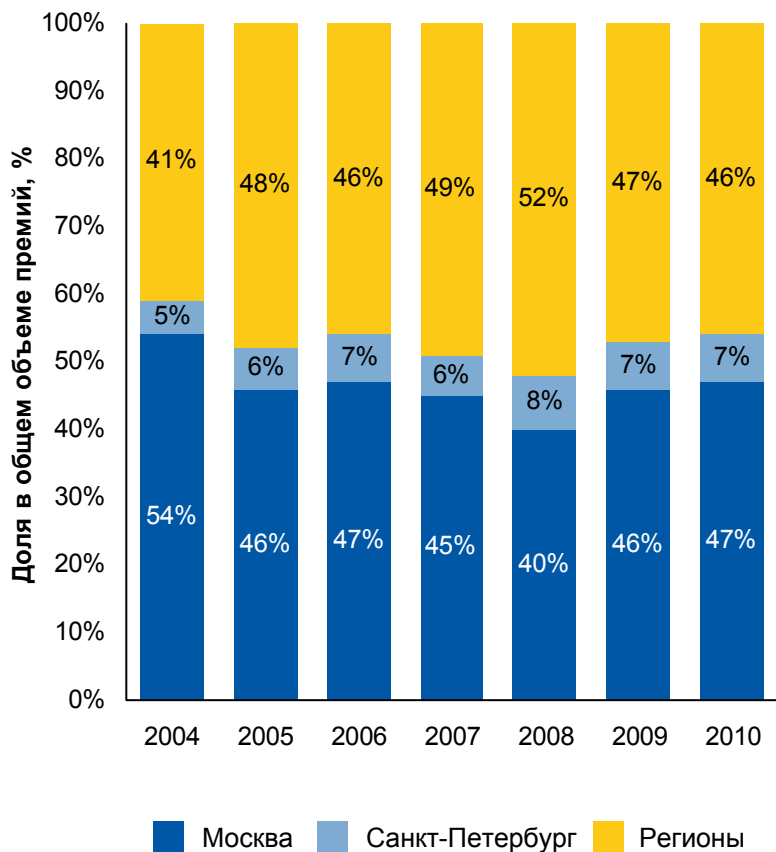
Раздел 3

## **Взгляд на динамику отрасли в 2011 году**

### **3.5 Региональная динамика**

## Москва исторически доминировала на Российском страховом рынке – в 2010 году на долю Москвы пришлось почти половина премий на рынке

### Исторический состав премий по региональному признаку – крупные города и регионы 2010



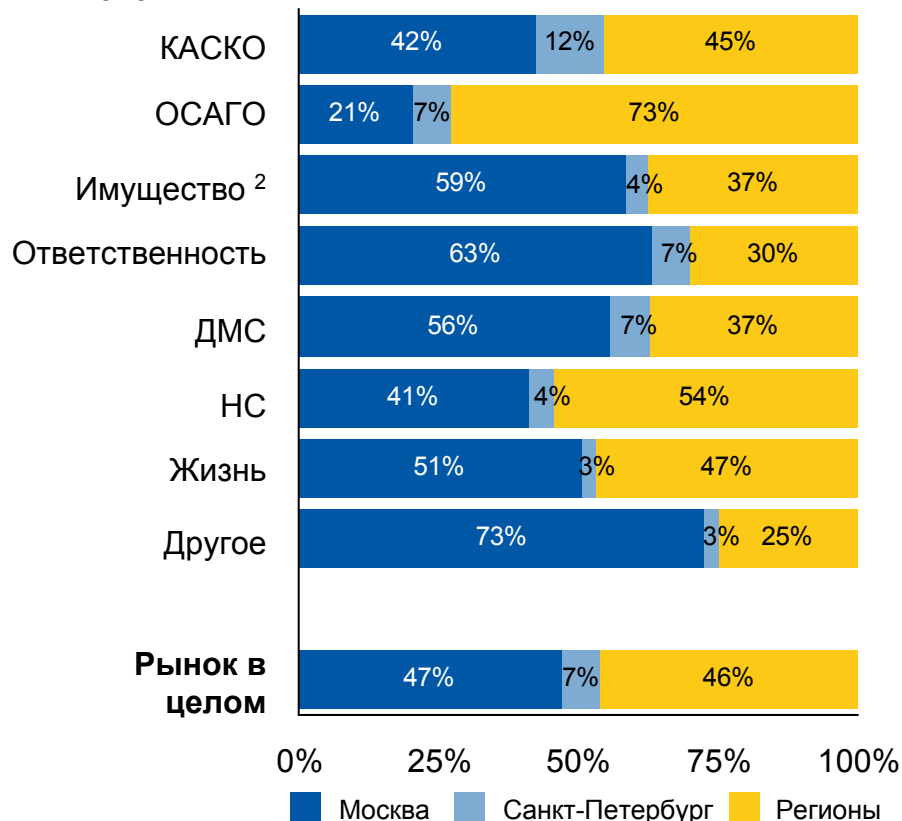
### Комментарии

- Рынок страхования Москвы доминирует на Российском рынке:
  - 47% общего объема премий (исключая ОМС) в 2010 году были собраны в Москве
  - Будучи экономическим центром России, Москва серьезно пострадала от кризиса в розничном страховании, в особенности, в КАСКО, продажи которого резко упали
  - Рынок ОСАГО, почти на 75% являющийся региональным, был затронут кризисными явлениями в меньшей степени и увеличил относительную долю рынка регионов
- Бесспорно, в Москве сконцентрировано благосостояние России, а также компании, предоставляющие финансовые услуги:
  - Головные офисы компаний обычно находятся в Москве, что приводит к учету корпоративных премий этих компаний на Московском рынке
  - Рынок розничного страхования в Москве насыщен страховыми компаниями и страховыми посредниками, что приводит к сравнительно более высокой конкуренции, нежели в регионах

Источник: Официальные данные ФССН; Анализ Oliver Wyman

## На долю Москвы и Санкт-Петербурга приходится высокая доля в корпоративных видах страхования и более 50% доли рынка по всем остальным видам страхования, кроме ОСАГО

Исторический состав премий по региональному признаку – крупные города и регионы  
2010



### Комментарии

- 73% полисов ОСАГО продаются в регионах (что отражает высокую долю автомобилей в регионах по сравнению с крупными городами)
- 54% полисов КАСКО продаются в двух наиболее крупных городских центрах, что больше, чем во всех остальных регионах вместе взятых, что отражает более высокую долю новых, более дорогих (импортных) автомобилей в Москве и Санкт-Петербурге
- На долю городских центров приходится около 65-70% направлений страхования, в которых преобладает корпоративный бизнес (имущество, ответственность, ДМС и другие виды), что отражает тот факт, что в Москве и Санкт-Петербурге высока плотность головных офисов крупных компаний
- ОСАГО и НС являются единственными направлениями страхования, продажи в которых в регионах существенно превышают продажи в Москве

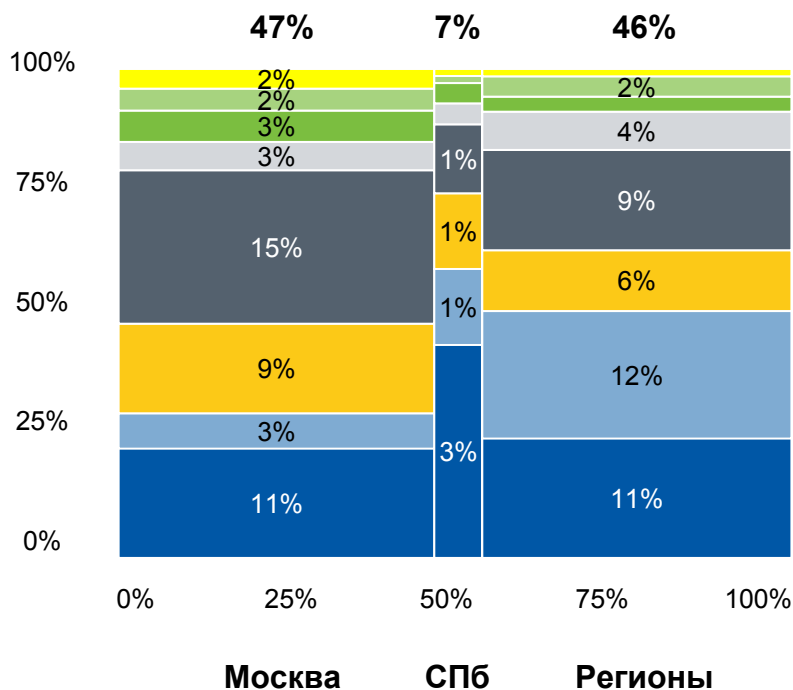
Источник: Официальные данные ФССН; анализ Oliver Wyman

1. Из-за ошибки округления показатели в сумме могут не давать 100%

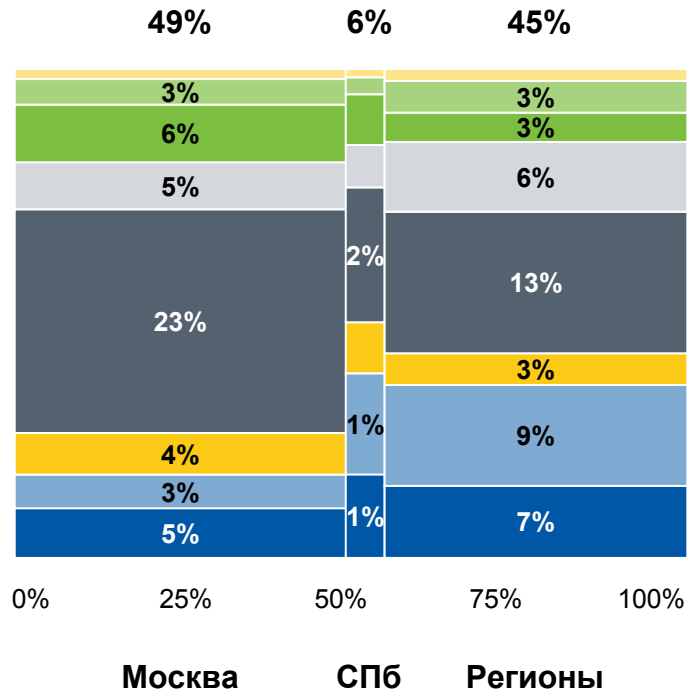
2. Имущественное страхование без учета КАСКО

# Уровень прибыльности в Москве был несколько выше, чем в регионах, с 49% доходов после страховых выплат, приходящихся на ее долю

**Страховые премии – рынок в целом**  
(Пулы премий), 2010



**Прибыльность – рынок в целом**  
(1-уровень выплат)<sup>1</sup>  
(Пулы «прибыли»), 2010



■ КАСКО   
 ■ ОСАГО   
 ■ Имущество<sup>2</sup>   
 ■ Ответственность   
 ■ ДМС   
 ■ НС   
 ■ Другие

Источник: Официальные данные ФССН, Анализ Oliver Wyman

1. Показательные «пулы прибыли» - премии минус страховые выплаты. Не включают в себя аквизиционные и операционные расходы и доход от инвестиций.

2. Страхование имущество без учета КАСКО

Раздел 3

## **Взгляд на динамику отрасли в 2011 году**

### **3.6 Намерения и действия конкурентов**

## Руководители компаний видят значительно больше стратегических вариантов, чем в начале 2010 года, однако удивительно большое число компаний продолжает следовать пути, выбранному во время спада

### Стратегическая гибкость при определении стратегии на 2011 год Точка зрения участников опроса на свою компанию



### Интерпретация и тренды

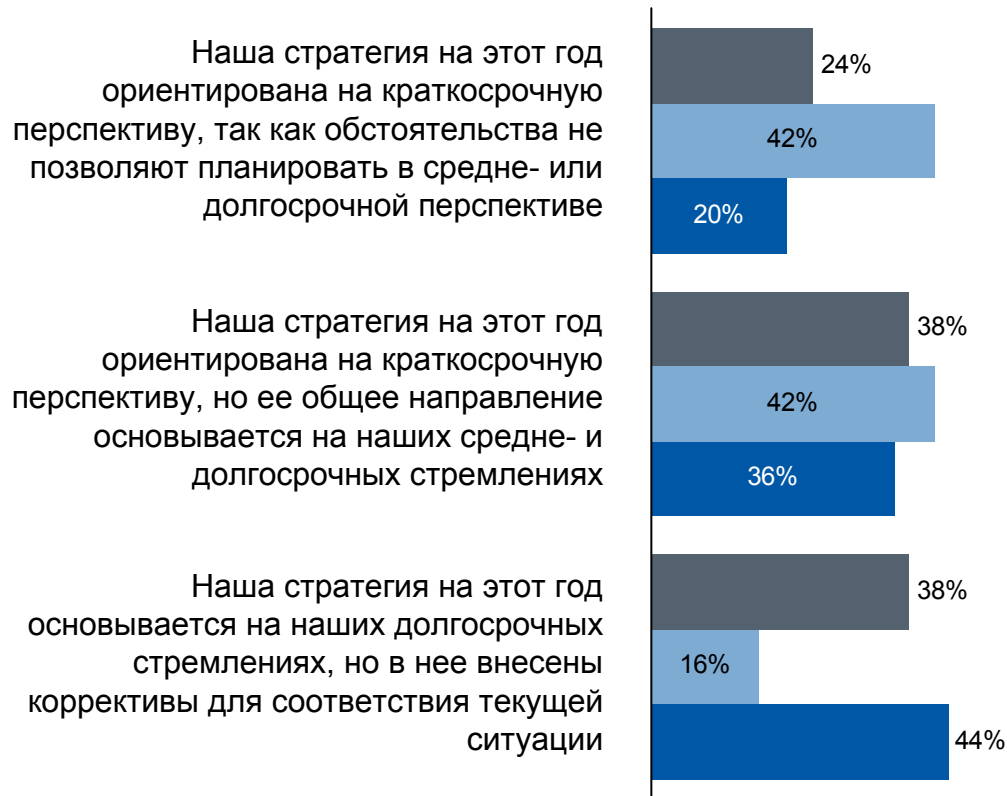
- В начале 2010 года подавляющее большинство руководителей компаний (53%) отмечали, что их стратегия полностью определяется текущими обстоятельствами
- В начале 2011 года лишь 20% руководителей компаний не видят перед собой различных вариантов стратегического развития
- По словам около четверти респондентов, они планируют принять фундаментальные решения, касающиеся стратегии, уже в этом году
- Удивительно, но более трети опрошенных, судя по всему, продолжают следовать пути, выбранному во время кризиса
- Частично это может быть объяснимо серьезным воздействием новых требований к капиталу на более мелких страховщиков, которым придется быстро расти, чтобы оправдать сделанные вливания капитала

Источник: Опросы руководителей Российских страховых компаний в 2009 / 2010 / 2011 годах; Анализ Oliver Wyman

## Горизонты планирования расширились, в результате чего упор был перенесен с краткосрочного управления на стратегическое долгосрочное планирование на срок, несколько превышающий докризисные уровни

### Горизонт стратегического планирования

Точка зрения участников опроса на свою компанию



■ 2011 ■ 2010 ■ 2009

### Интерпретация и тренды

- Краткосрочные тактические действия во время кризиса (вызванные проблемами с ликвидностью) уступили место долгосрочному стратегическому планированию
- Тем не менее, около 20% страховщиков находятся в режиме кризисного планирования, в соответствии с теми 20% страховщиков, говорящих о том, что их стратегические планы определяются текущими обстоятельствами
- Мы полагаем, что здесь речь идет о более мелких страховщиках, которые будут серьезно затронуты новыми требованиями к капиталу 2012 года

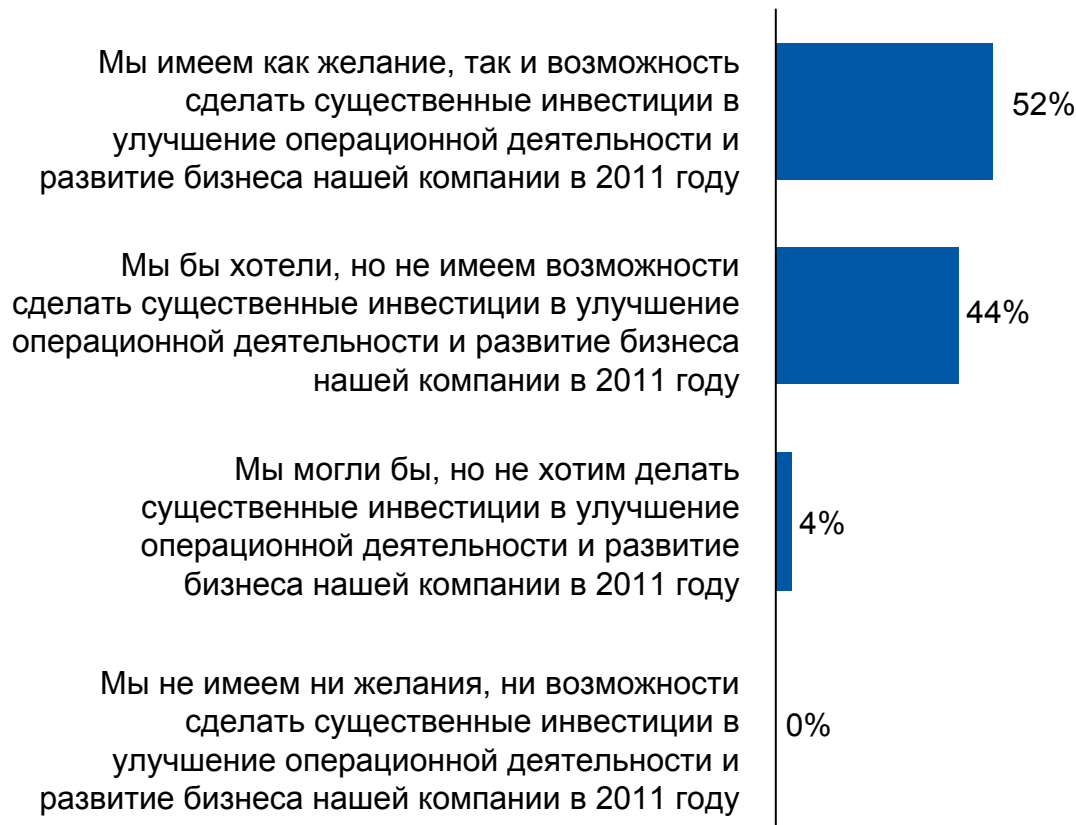
Источник: Опросы руководителей Российских страховых компаний в 2009 / 2010 / 2011 годах; Анализ Oliver Wyman



## Руководители компаний видели те структурные проблемы, с которыми их компаниям пришлось столкнуться в кризис, и теперь стараются решить их путем профессионализации своей операционной деятельности

### Стратегические намерения и возможности

Точка зрения участников опроса на свою компанию

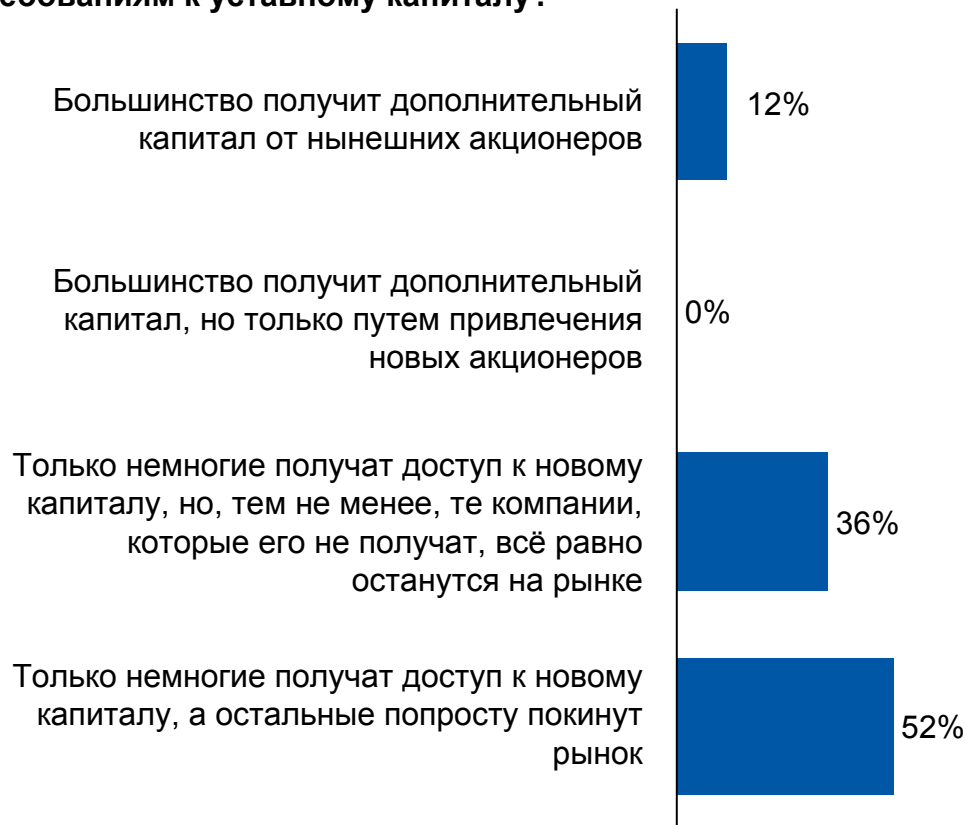


### Интерпретация и тренды

- Более 50% опрошенных сказали, что у них на данный момент имеются возможности и намерения конструктивно улучшить бизнес их компаний
- Однако, более 40% всё-таки не обладают достаточными возможностями из-за их плохой финансовой ситуации
- Практически ни один не хотел бы оставить ситуацию без изменений, если бы в его распоряжении были необходимые ресурсы. Все опрашиваемые выразили желание улучшить операционную деятельность своих компаний

## Участники опроса полагают, что лишь немногие из недостаточно капитализированных страховщиков получат свежее финансирование, но многие всё равно останутся на рынке

По Вашему мнению, что произойдёт в 2011 году с недостаточно капитализированными страховщиками, которые на данный момент не соответствуют требованиям к уставному капиталу?



### Интерпретация и тренды

- Участники опроса не ожидают, что недостаточно капитализированные страховые компании получат дополнительный капитал от их акционеров, чтобы устранить отставание от новых требований к уставному капиталу
- Более 50% считают, что те, зачастую малые, страховщики покинут рынок
- Однако, более трети полагают, что многие компании останутся активными страховщиками несмотря на нарушение регуляторных требований

## Руководители опасаются, что многие из слабо капитализированных страховщиков прибегнут к неэтичным поступкам перед выходом из бизнеса

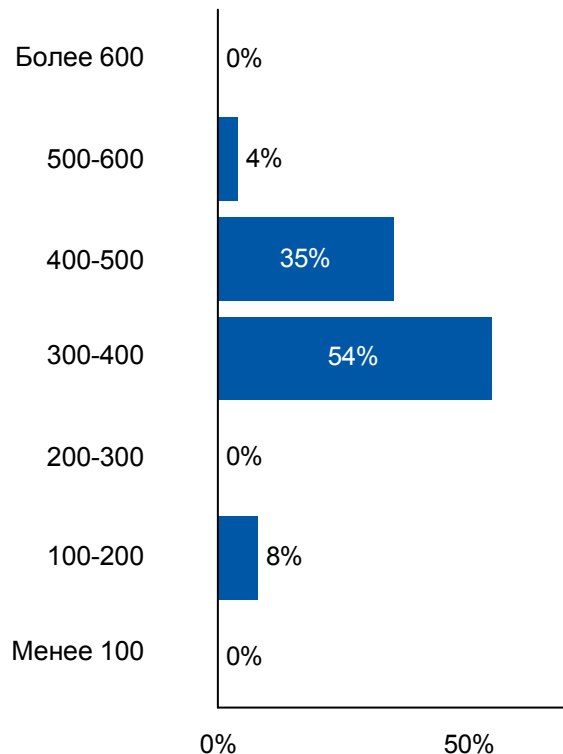
Какие действия, на Ваш взгляд, предпримут в 2011 году владельцы страховых компаний, которые не смогут увеличить капитал компании до требуемого уровня?



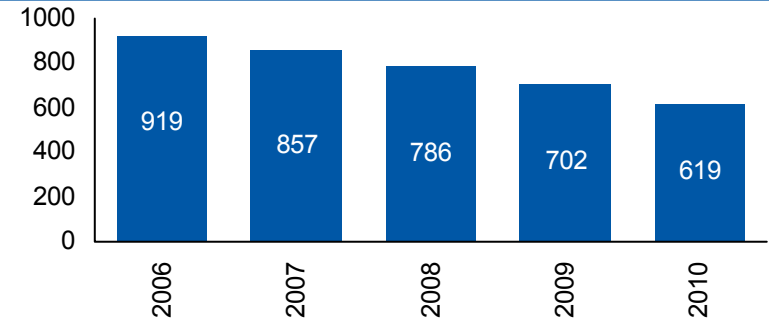
Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011 году; Анализ Oliver Wyman

## Тем не менее, руководители компанию ожидают к концу 2012 года существенного сокращения числа страховых компаний на рынке

На сегодняшний день на российском рынке работают около 650 страховых компаний. Сколько, на Ваш взгляд, будет активно работать на рынке в начале 2012 года?



Количество страховщиков на Российском страховом рынке



### Интерпретация и тренды

- Более половины респондентов ожидают, что к 2012 году на рынке останется от 300 до 400 компаний, потенциально менее половины от тех 619 компаний, действовавших на рынке в конце 2010 года
- Тем не менее, более трети опрошенных считает, что после сокращения, которое унесет за собой до 250 компаний, на рынке останется около 400-500 компаний
- Ведущие компании рассматривают это как возможность захватить долю рынка благодаря привлечению высвободившихся клиентов и партнеров по продажам

## Консолидация в пользу крупных игроков считается основным курсом развития в ближайшей и среднесрочной перспективе

### С какими утверждениями насчёт конкурентной среды на российском страховом рынке в 2011 году Вы бы согласились?



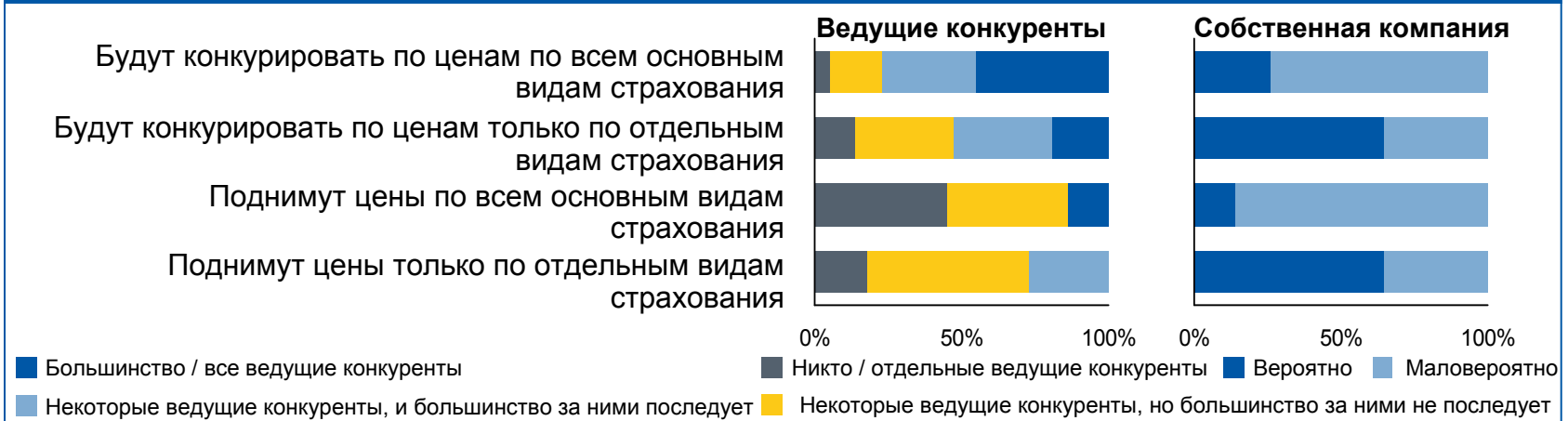
### Интерпретация и тренды

- Большинство участников опроса ожидают значительную консолидацию рынка
- Слабые игроки не найдут покупателей, а крупные игроки станут явными победителями в процессе перехода потребителей и партнеров по продажам
- Многие участники опроса не удивятся, если кто-либо из Топ 20 игроков покинет рынок
- Ожидается, что Москва и другие города, будут более конкурентоспособными, чем регионы
- Ожидается, что страховщики объединят свои региональные позиции и будут закрывать слабые региональные филиалы
- Иностранные компании будут расти лишь соразмерно с рынком и инвестировать менее активно, чем до кризиса

Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011 году; Анализ Oliver Wyman

## 2/3 директоров планируют дифференцированную ценовую стратегию, но ожидают, что лидеры рынка будут участвовать в более простой ценовой конкурентной борьбе

Что, на Ваш взгляд, сделают Ваши основные конкуренты в 2011 году?  
Насколько вероятно, что ВАША КОМПАНИЯ сделает следующее в 2011 году?

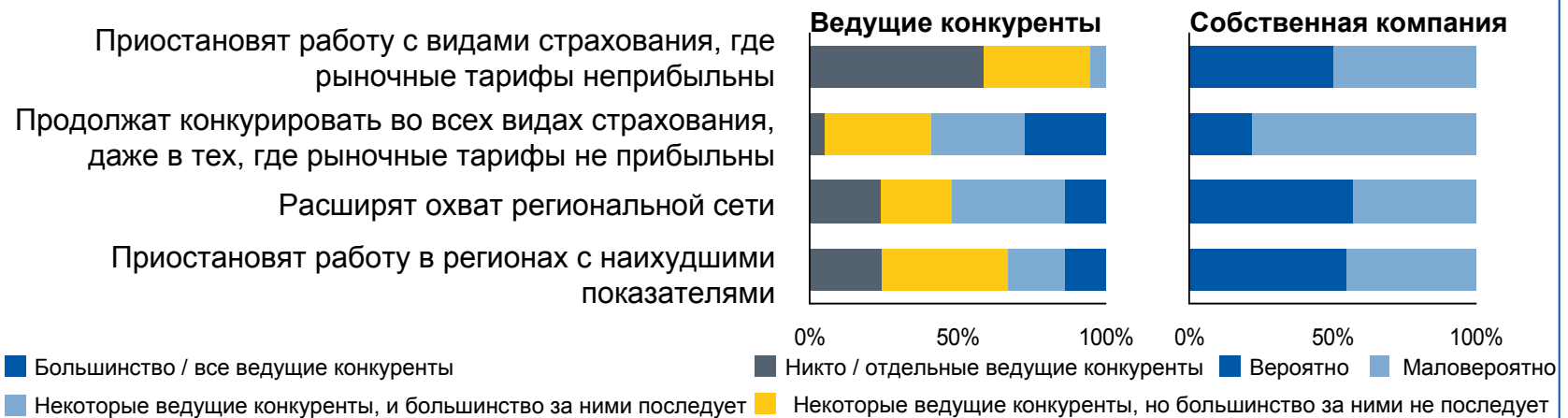


### Интерпретация

- Традиционно, участники опроса утверждают, что они будут проводить дифференцированную ценовую стратегию, конкурируя по цене только в отдельных направлениях бизнеса и повышая цены в убыточных отраслях
- Традиционно, опрашиваемые ожидают, что некоторые ведущие конкуренты будут конкурировать по цене в более общем виде и что большинство ведущих конкурентов последуют за ними, а лишь немногие лидеры рынка будут поднимать цены
- Результатирующая динамика втягивает страховщиков в разрушительную ценовую конкуренцию, так как акционеры всё же требуют сильных показателей роста, даже если это означает разрушение прибыльности

## Около 50% руководителей выразили определенную готовность покинуть убыточные отрасли, однако они не рассчитывают на такие действия со стороны ведущих конкурентов

Что, на Ваш взгляд, сделают Ваши основные конкуренты в 2011 году?  
Насколько вероятно, что ВАША КОМПАНИЯ сделает следующее в 2011 году?



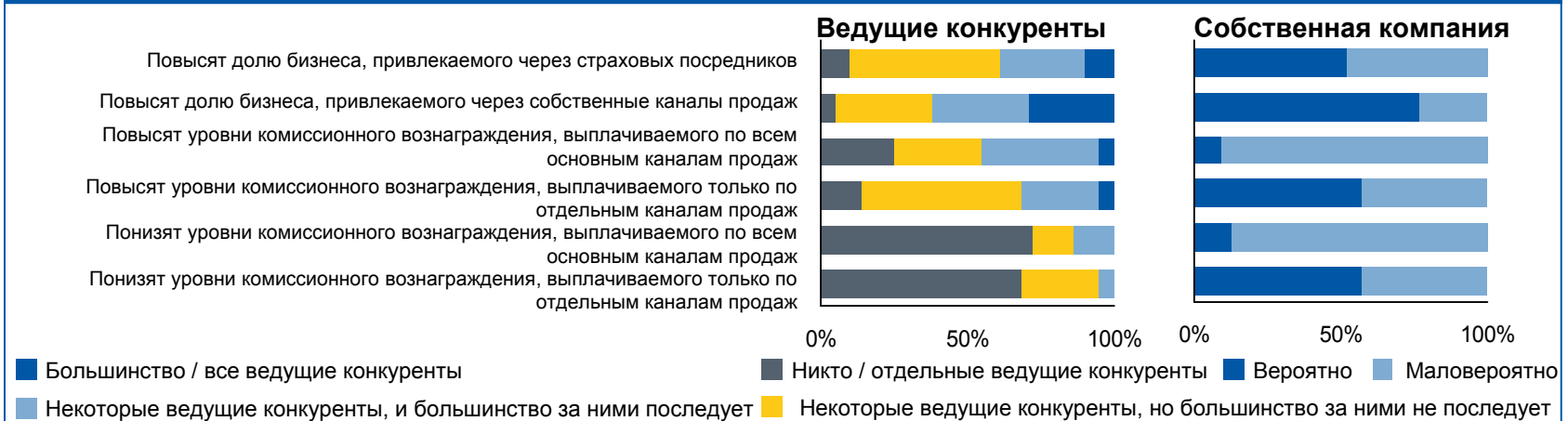
### Интерпретация

- Участники опроса показали определенную готовность (более 50% опрошиваемых) покинуть убыточные виды страхования
- Однако, согласно ожиданиям респондентов, что ведущие конкуренты не оставят даже убыточные виды страхования, чтобы поддерживать долю рынка
- Участники опроса также выразили определенную готовность к рационализации своего регионального охвата, покидая убыточные региональные рынки и расширяясь в прибыльные регионы
- Тем не менее, согласно ожиданиям участников опроса, большинство ведущих конкурентов не последуют этой стратегии даже если некоторые ведущие конкуренты покинут регионы с плохими показателями прибыльности
- Более 50% ожидают расширение региональных сетей обслуживания лидерами рынка

Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011 году; Анализ Oliver Wyman

## Почти 80% руководителей желают повысить эффект от собственных каналов продаж, и около 60% планируют проводить дифференцированную комиссионную стратегию

Что, на Ваш взгляд, сделают Ваши основные конкуренты в 2011 году?  
Насколько вероятно, что ВАША КОМПАНИЯ сделает следующее в 2011 году?



### Интерпретация

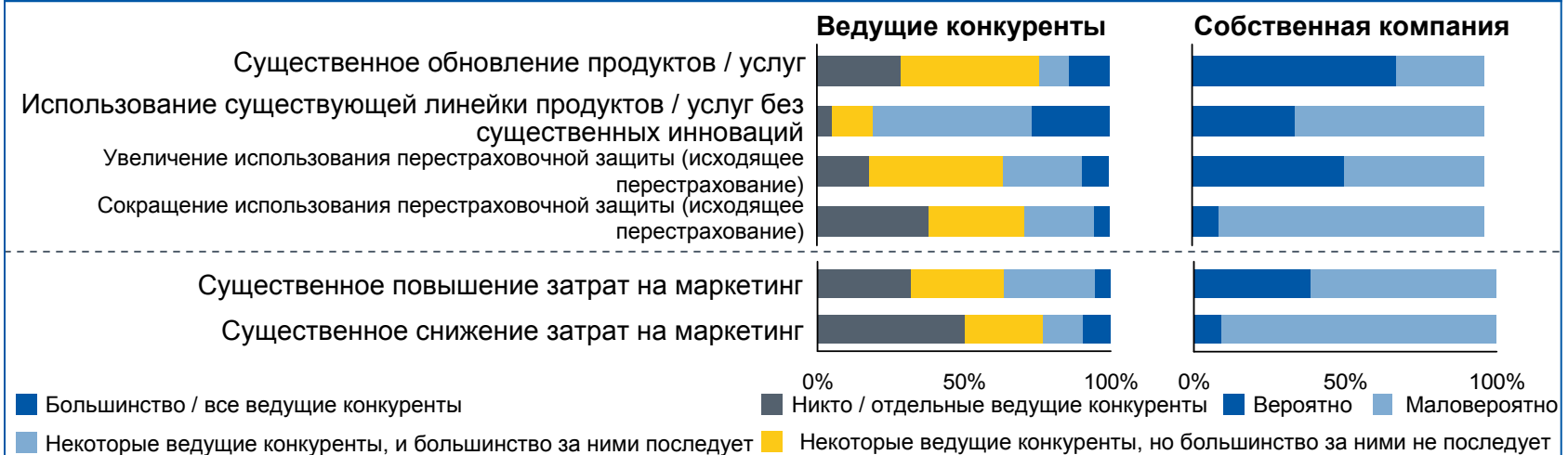
- Около 80% руководителей желают повысить долю премий, приходящуюся на долю собственных каналов
- Примерно 60% руководителей хотят увеличить долю бизнеса, привлекаемого через страховых посредников
- Очень немногие хотят участвовать в борьбе на уровнях комиссий во всех каналах
- Более 60% стремятся осуществить дифференцированную стратегию выплат комиссионных вознаграждений
- Руководители компаний ожидают, что ведущие конкуренты будут также стремиться к росту бизнеса, проходящегося на долю собственных каналов продаж
- Однако, они считают, что ведущие конкуренты будут поддерживать комиссионные вознаграждения на нынешнем уровне, не стремясь ни понизить, ни повысить долю рынка привлекаемую через повышение комиссионных вознаграждений

Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011 году; Анализ Oliver Wyman



## Существует явная тенденция к увеличению доли собственных каналов в общем объеме премий, а также общее мнение о том, что маркетинговые расходы останутся на уровне 2010 года

Что, на Ваш взгляд, сделают Ваши основные конкуренты в 2011 году?  
Насколько вероятно, что ВАША КОМПАНИЯ сделает следующее в 2011 году?



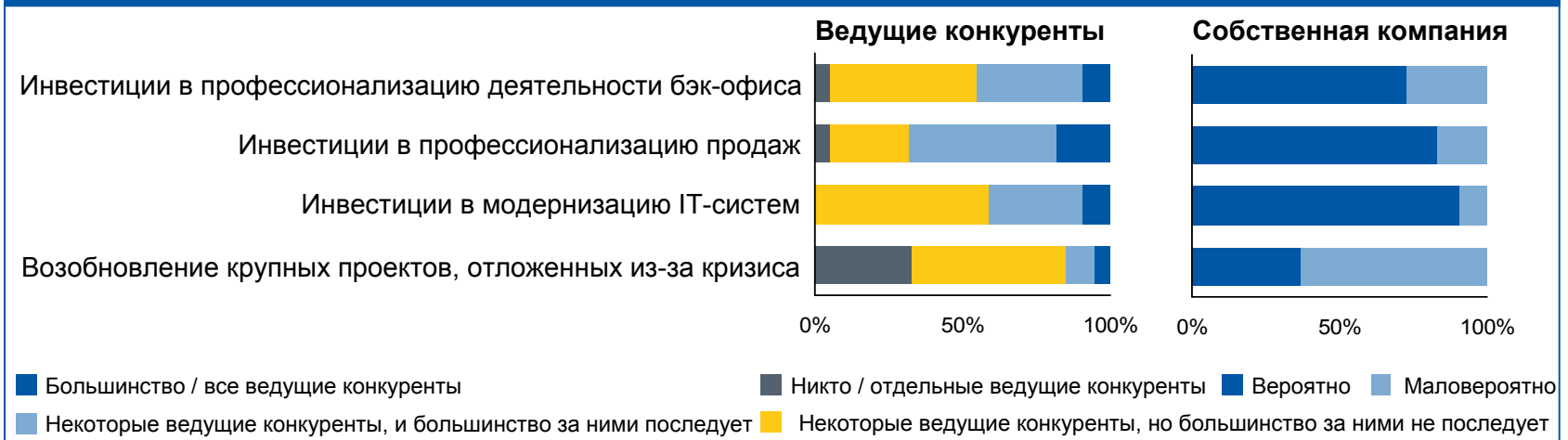
### Интерпретация

- Около 75% руководителей компаний планируют предлагать инновационные продукты и услуги и лишь 40% хотят придерживаться существующего предложения
- Около 60% руководителей компаний хотят более активно использовать перестрахование, и лишь немногие хотят увеличивать собственное удержание
- Тем не менее, респонденты ожидают лишь незначительных инноваций в области продуктов и услуг со стороны лидеров рынка, а также не ожидают изменений в том, как они используют перестрахование
- Лишь 40% руководителей компаний хотят существенно увеличить собственные маркетинговые бюджеты; большинство из опрошенных хочет продолжать действовать в рамках существующих расходов
- От лидеров рынка ожидается аналогичное поведение с точки зрения их маркетинговых действий

Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011 году; Анализ Oliver Wyman

## Руководители компаний хотят профессионализировать продажи, бэк-офис, а также инвестировать в IT, и ожидают, что лидеры рынка будут делать упор на совершенствование продаж

Что, на Ваш взгляд, сделают Ваши основные конкуренты в 2011 году?  
Насколько вероятно, что ВАША КОМПАНИЯ сделает следующее в 2011 году?



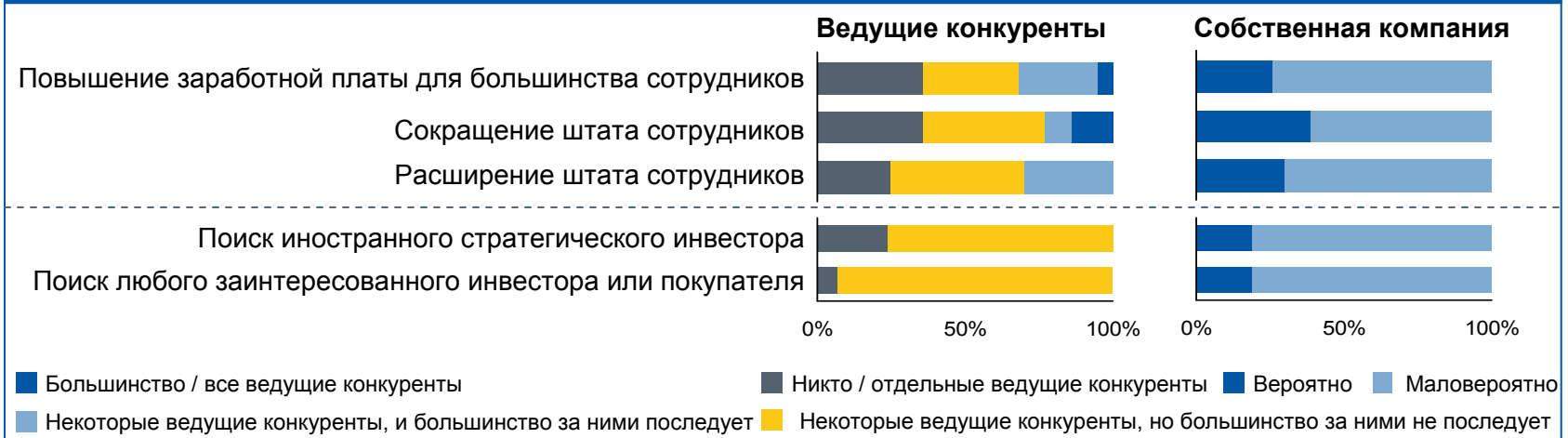
### Интерпретация

- Большинство руководителей страховых компаний хотят профессионализировать деятельность своего бэк-офиса, свои продажи, а также инвестировать в IT
- Тем не менее, лишь 40% руководителей сказали, что они вновь запустят крупные проекты по совершенствованию своей деятельности, которые были отложены во время кризиса
- Ожидается, что лидеры рынка будут делать упор на профессионализации собственных продаж с профессионализацией бэк-офиса и обновлением IT-инфраструктуры в качестве следующих приоритетов
- Ожидается, что лидеры рынка не будут вновь запускать свои докризисные инициативы

Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011 году; Анализ Oliver Wyman

## Страховщики хотят сдержать расходы на персонал, не повышая размер заработных плат и не нанимая дополнительный персонал – Интерес к сделкам M&A и ожидания в данной области невелики

Что, на Ваш взгляд, сделают Ваши основные конкуренты в 2011 году?  
Насколько вероятно, что ВАША КОМПАНИЯ сделает следующее в 2011 году?



### Интерпретация

- Руководители компаний не планируют увеличивать зарплаты сотрудников, а также наращивать штат, и ожидают, что большинство лидеров рынка будут делать то же самое
- Руководители компаний не думают, что лидеры рынка будут искать иностранных стратегических инвесторов или иных инвесторов или покупателей для собственной компании
- Лишь около 20% руководителей компаний ищут инвесторов или покупателей для собственной компании

Раздел 3

## **Взгляд на динамику отрасли в 2011 году**

### **3.7 Регулирование и законодательство**

## Почти все страховщики благосклонно воспринимают ввод новых обязательных типов страхования

Каковы, на Ваш взгляд, желательность и вероятность следующих регуляторных / законодательных явлений?



Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011 году; Анализ Oliver Wyman

## Мнения, касающиеся желательности либерализации рынка, разделились, при этом руководители компаний ожидают и приветствуют переход к отчетности по МСФО и более строгие стандарты отчетности

Каковы, на Ваш взгляд, желательность и вероятность следующих регуляторных / законодательных явлений?



Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011 году; Анализ Oliver Wyman

1. Данный опрос проводился до того, как либерализация тарифов по ОСАГО стала активно обсуждаемым вопросом

## Страховщики благосклонно относятся к более жестким мерам против мошенничества, а также против непрофессиональных и не соответствующих требованиям страховых компаний, а также уверены в том, что в данном направлении будут предприняты конкретные действия

Каковы, на Ваш взгляд, желательность и вероятность следующих регуляторных / законодательных явлений?



Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011 году; Анализ Oliver Wyman

Раздел 3

## **Взгляд на динамику отрасли в 2011 году**

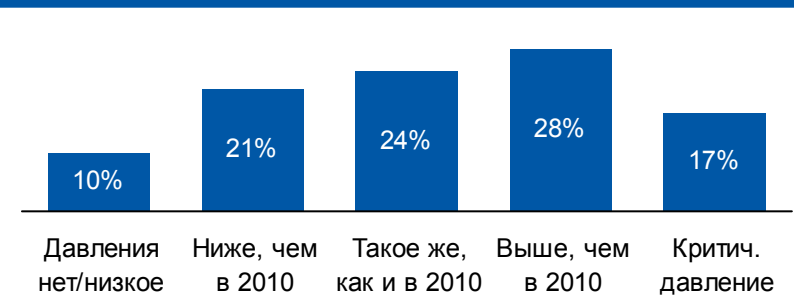
### **3.8 Слияния и поглощения (M&A) и оценка компаний**



## Приобретения пока не находятся на повестке дня большинства руководителей компаний

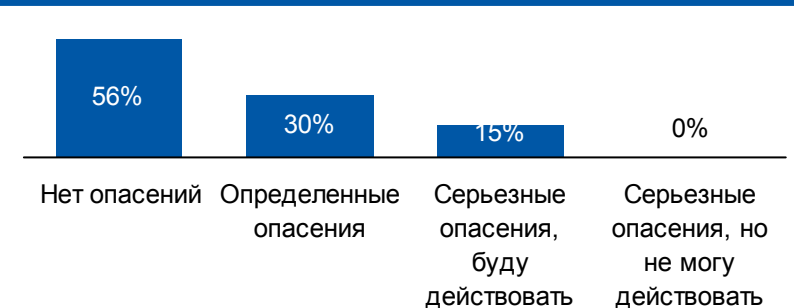
### Давление на способность страховщиков финансировать сделки M&A

Точка зрения участников опроса на рынок



### Опасения, касающиеся способности своей компании финансировать сделки M&A

Точка зрения участников опроса на свою компанию



### Интерпретация и тренды

- Руководители Российских страховых компаний находятся в лучшем положении, чтобы реагировать на возможности для приобретений, чем в 2010 году
  - Появившаяся вновь уверенность в росте рынка
  - Возможность приобрести портфели или активы по продажам небольших или испытывающих финансовые затруднения страховщиков за привлекательную цену
- Тем не менее, стратегические сделки M&A, судя по всему, не находятся на повестке дня большинства страховщиков
  - Интерес к значительным приобретениям исходит преимущественно от иностранных страховщиков, которые пропустили первую волну приобретений или хотят укрепить / улучшить свое положение на рынке
  - Акционеры отраслевых групп, судя по всему, делают ставки на развитие регуляторной среды, например, на сектор ОМС
- Консолидация частично будет вызвана слиянием юридических лиц в рамках страховых групп для сокращения объема необходимого капитала и административной волокиты

## Участники опроса разделяют реалистичный взгляд на настроения инвесторов относительно Российского рынка страхования

Какое влияние, на Ваш взгляд, оказал опыт 2009-2010 годов на отношение инвесторов к российскому страховому сектору?



### Интерпретация и тренды

- На сегодняшний день инвесторы значительно более осторожно относятся к инвестициям в Россию в целом и в Российских сектор страхования в частности
- Многие стратегические инвесторы среди страховых компаний отдают предпочтение другим странам БРИК, нежели России
- Компании прямых инвестиций крайне осторожны и рассматривают другие сектора экономики как более привлекательные
- Кризис не обнажил новые факты, однако привел к сдвигу в интерпретации существующих
- Инерция в развитии рынка, медленное регуляторное развитие, а также преобладание модели cash-flow и высокий уровень неэффективности сейчас рассматриваются больше как проблемы, нежели возможности

Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011 году; Анализ Oliver Wyman

## Рост с помощью стратегических приобретений не находится на повестке дня участников опроса, однако более 40% респондентов ответили, что они рассмотрели бы возможность однократных приобретений

### Насколько Ваша компания будет активна в сделках M&A в 2011 году?



### Интерпретация и тренды

- Участники опроса не ищут возможностей для роста путем приобретений
- Тем не менее, более 40% респондентов готовы рассмотреть возможность однократного приобретения, если попадет хорошая возможность
- С учетом того, что лишь у немногие страховщики имеют капитал для финансирования приобретений самостоятельно, а также с учетом того, что акционеры (местные и международные) имеют другие варианты для инвестирования, маловероятно, что в 2011/12 годах пройдут приобретения с участием крупных страховых компаний
- Тем не менее, сюда не входят новые выходы на рынок, а также приобретения банками, которые смогут воспользоваться низкой ценой активов и начать подготовку к работе на зарождающемся рынке Пенсионного и Накопительного страхования

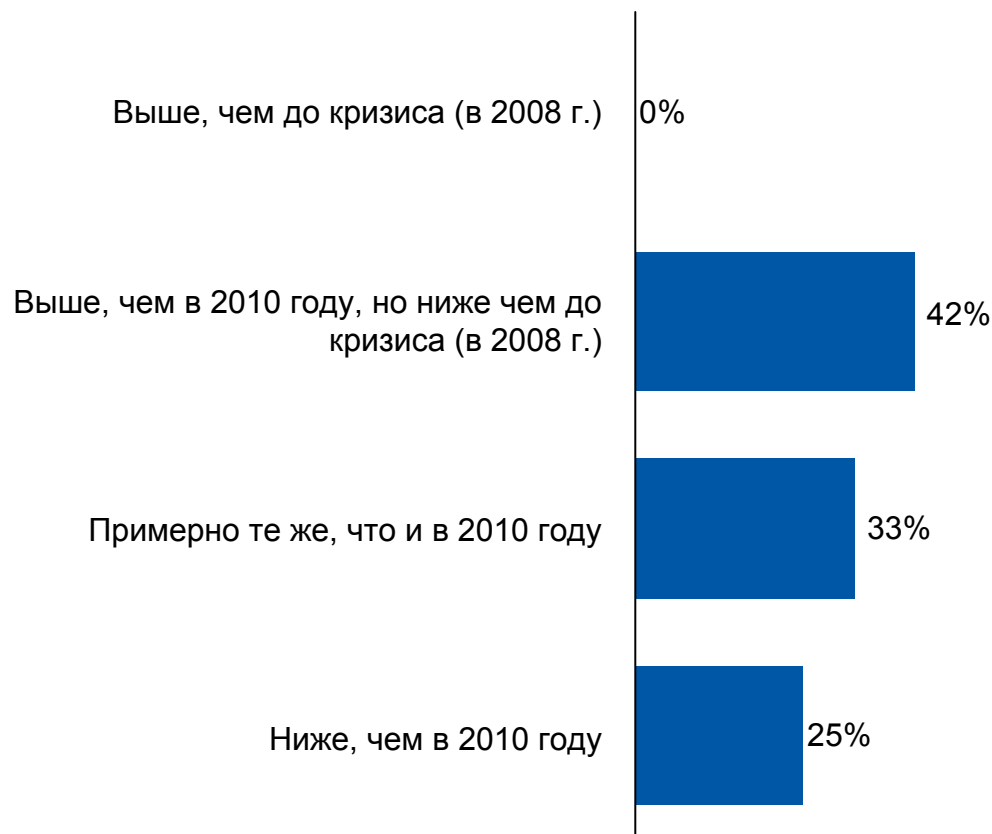
Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011 году; Анализ Oliver Wyman

## Участники опроса продолжают настороженно относиться к возвращению к оценкам страховых компаний в 2011 году

Как, на Ваш взгляд, изменилась оценка российских страховых компаний после наступления кризиса осенью 2008 года? В 2011 году, коэффициенты к объему премии будут...

### Интерпретация и тренды

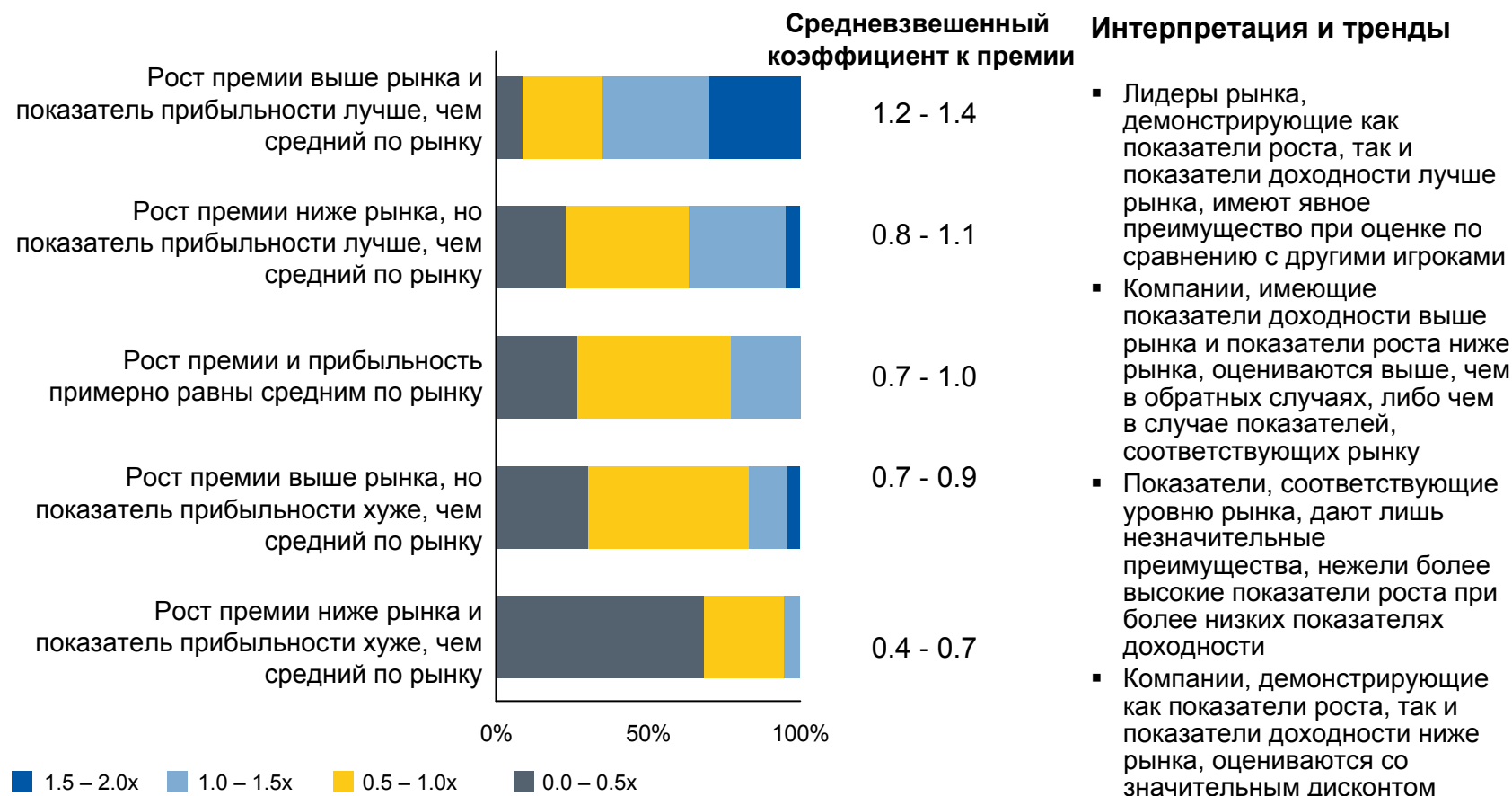
- Кризис обнажил серьезные слабости Российского страхового рынка и отдельных компаний, среди которых:
  - Операционная модель cash-flow, зависящая от роста рынка
  - Низкая эффективность операционной деятельности
  - Положение «заложника» относительно партнеров по продажам
  - Низкий уровень инноваций в области продуктов / каналов продаж
  - Рост, однако на низкомаржинальном рынке
- На смену высоким коэффициентам к премиям пришли коэффициенты, равные 1,0 к премии лишь для страховых компаний, демонстрирующих хорошие показатели
- Руководители страховых компаний понимают данный сдвиг в оценке, однако не все акционеры смогли достичь данного уровня к этому моменту



Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011 году; Анализ Oliver Wyman

## Оценки компаний находятся в диапазоне от 1,2 до 1,4 к объему премий для компаний, демонстрирующих показатели лучше средних по рынку, а доходность рассматривается как более важный критерий, нежели рост

Какие коэффициенты в объеме премии, на Ваш взгляд, можно сейчас выручить за типичные страховые компании которые подходят под следующие описания их роста и прибыльности в сравнении с рынком?



Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2011 году; Анализ Oliver Wyman

## Руководители страховых компаний соглашаются, что наблюдается значительный сдвиг в том, как оцениваются компании, а объем премий перестает быть единственным и основным критерием

### Изменение относительной важности факторов оценки компаний в 2009/2010



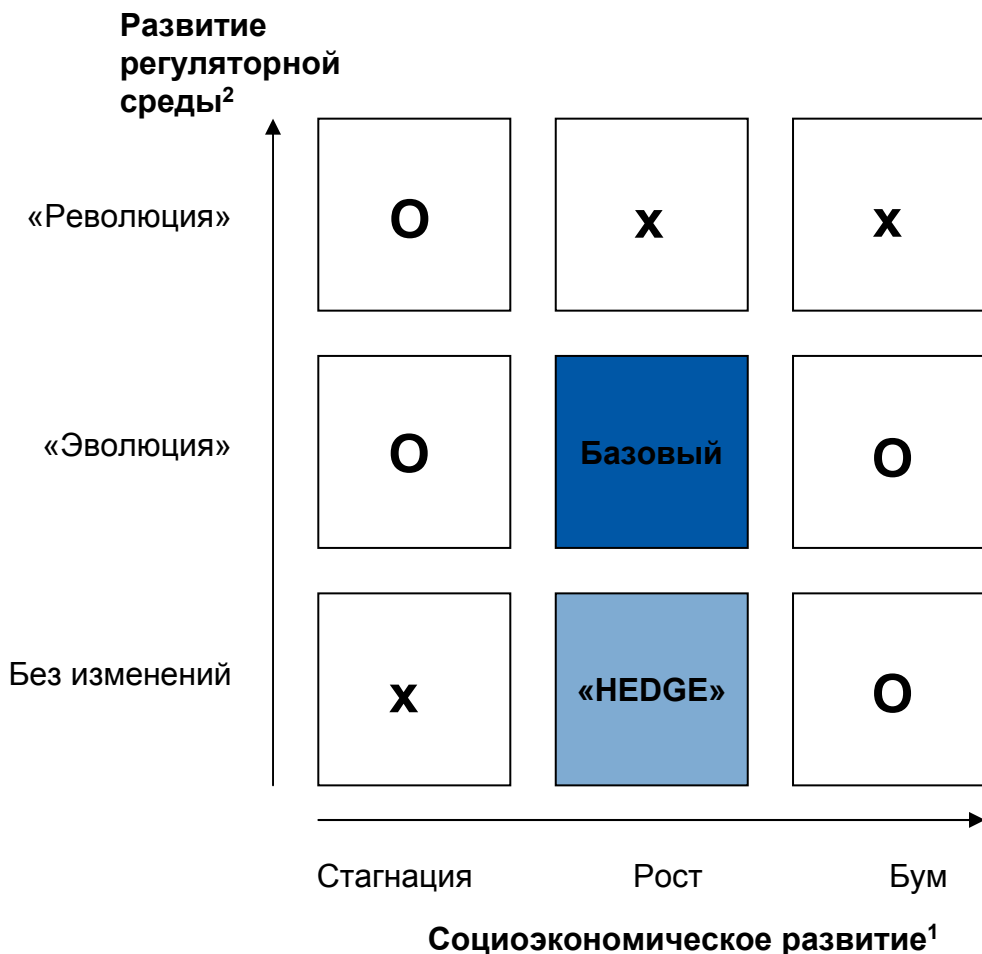
- Респонденты соглашаются, что объем премий продолжает оставаться важным, но не основным критерием для оценки
- Доходность, качество и устойчивость портфеля, а также профессионализм в операционной деятельности становятся все более важными критериями оценки компаний
- Важность такого критерия, как «качество сотрудников» упала относительно результатов опроса прошлого года
- Увеличилась важность бренда и качество политических взаимоотношений

Источник: Опрос руководителей Российских страховых компаний в 2010 году; Анализ Oliver Wyman

4

**Синтез результатов и точки зрения  
Oliver Wyman  
4.1 Долгосрочные сценарии**

# Мы видим два различных сценария развития рынка, основным фактором которых будет являться развитие регуляторной среды, при условии, что в течение последующих лет будет наблюдаться здоровый экономический рост



## Аргументы

- Наиболее вероятный сценарий социальноэкономического развития – это рост, а не стагнация или бум
- Наиболее вероятное развитие регулирования – либо отсутствие изменений, либо эволюционные изменения, а не революция
- Базовый сценарий – рост с эволюционными изменениями регулирования
- «Hedge»-сценарий предусматривает рост при отсутствии изменений в регулировании
- Другие сценарии маловероятны по одной из двух причин
  - ✘ Сочетание противоречно
  - Сочетание фактически является маловероятным

1. "Социальноэкономическое развитие" включает в себя (1) Макроэкономическое развитие, (2) Социально-демографическое развитие, (3) Настроения потребителей и (4) Технологическое развитие

2. "Регуляторное развитие" включает в себя развитие законодательства, не ограничивающееся лишь изменением регулирования отрасли страхования

3. Учитывая продолжающийся суверенный кризис в странах зоны Евро, сценарий "возврата к кризису" должен стать стандартным сценарием в обсуждении стратегии



## В БАЗОВОМ СЦЕНАРИИ модель cash-flow уходит с рынка, происходит консолидация отрасли, а многие из существующих сегодня препятствий развития отступают

### Характеристика сценария

- Экономика демонстрирует здоровый устойчивый рост, опережая основные развитые экономики, наблюдается социально-экономическое процветание, а также существенный рост инвестиций в телекоммуникационный сектор, здравоохранение и иные ключевые отрасли
- Регуляторные / законодательные органы вводят качественные изменения в регулирование отрасли финансовых услуг в целом и регулирование страхования в частности, устраняя некоторые из препятствий, которые стоят на пути структурного развития, например,
  - Создание национальной базы данных страховых случаев по автострахованию, устранение требований к БСО
  - Облегчение законодательства о защите персональных данных, снятие препятствий для банковского страхования

### Влияние на структуру и динамику рынка

- Операционная модель cash-flow уходит с рынка; ускоряется консолидация рынка
  - Около 300 страховщиков к 2013 году
  - Около 200 страховщиков к 2016
- Рынок демонстрирует значительный рост (20% и более), соответствующей росту экономики и собственному разблокированному потенциалу роста рынка. Восстанавливается доходность бизнеса благодаря сокращению числа конкурентов (остаются лишь более профессиональные игроки) и более жестким требованиям к капиталу
- Доля иностранного капитала на страховом рынке в 2016 году существенно больше, чем сегодня

### Влияние на настроения инвесторов

- Интерес к инвестициям в Российский рынок страхования начинает возрождаться по мере того, как рынок становится структурно более привлекательным. Это дает основания предположить, что:
  - Иностранные страховщики будут вновь находиться в поисках возможностей для роста и будут готовы идти на риски
  - Реформы в Российском финансовом секторе позволят смягчить негативный взгляд на Россию в целом
  - Финансовые инвесторы готовы включиться в игру, у публичных размещений акций (IPO) есть шансы на успех
  - Оценки компаний растут, однако высокие докризисные коэффициенты к премиям не вернутся

# В HEDGE-СЦЕНАРИИ развитие будет проходить медленнее, останется структурная инертность в развитии, причем, даже в случае экономического бума (что противоречит интуитивному пониманию)

## Характеристика сценария

- Экономика демонстрирует рост и социально-экономическое развитие, а инвестиции в инфраструктуру аналогичны базовому сценарию или даже лучше (экономический бум)
- Регуляторные и законодательные органы делают лишь немного для структурного улучшения регуляторной структуры для страхования и сектора финансовых услуг в целом
- Изменения в страховом регулировании носят преимущественно «реакционный» характер, например, ввод новых обязательных видов страхования, приносящих спорную пользу с социально-экономической точки зрения, или повышение тарифов и лимитов покрытия по иным обязательным видам страхования

## Влияние на структуру и динамику рынка

- Модели cash-flow дается спасительный шанс, и консолидация замедляется
  - Около 500 страховщиков к 2013 году и около 350-400 к 2016
- Рынок растет с показателями роста выше 10%, но ниже 20% (если не наблюдается экономический бум), так как рост обусловлен лишь лежащим в основе экономическим развитием, а не снятием структурных препятствий с рынка
- Проблемы с доходностью остаются существенными, а рост премий частично «съедается» инфляцией, что означает лишь медленный рост объема премий относительно объема ВВП
- Доля иностранного капитала на рынке страхования в 2016 году примерно такая же, как и сейчас

## Влияние на настроения инвесторов

- Интерес к инвестициям в Российский страховой рынок восстанавливается медленно, многие стратегические инвесторы предпочитают альтернативы в других странах БРИК
  - Стратегические инвесторы остаются относительно нерешительными
  - Некоторые из финансовых инвесторов, возможно, захотят вступить в игру, однако возможные IPO находятся под риском провала
  - Внутренняя консолидация рынка идет более медленными темпами
  - Оценки компаний восстанавливаются лишь медленными темпами и находятся ниже своего потенциала

# Сроки развития определяются внешними событиями, а также временем, необходимым для создания, принятия и ввода регулирования – 2013 год – это точка, в которой сценарии расходятся

Развитие регулирования и законодательства	Фундаментальные инициативы правительства (МФЦ, развитие МСБ, диверсификация экономики)
	Лоббирование новых обязательных видов (многими видится панацеей)
	Структурирование страхового рынка по аналогии с банковским

## Социально-экономическое развитие (макроэкономическое, социально-демографическое, потребительские настроения, технология/инфраструктура)



<b>Кризис</b>	<b>Стабилизация</b>	<b>БАЗОВЫЙ: эволюционные реформы, структурн. изменения</b>
		<b>HEDGE: реакционные реформы, никаких структур. изменений</b>

- Усиление конкуренции привело к сокращению прибыли
- Снижение объема премий (7,5%) в 2009 году; рост премий в 2010 году (8,2%), не превышающий уровня инфляции
- Прибыль снизилась из-за разрушительной конкурентной борьбы и не восстановилась в 2010г
- Ускоряется переход клиентов и партнеров по продажам к страховщикам из Топ-10

- Рост ускоряется по мере восстановления экономики и, вероятно, составит 13% в 2011 году и 15 - 20% в 2012
- Объем премий восстановится лишь частично, а автострахование останется убыточным
- Повышение минимального уровня необходимого капитала ускорит консолидацию

- HEDGE-сценарий**
  - Увеличение роста обусловлено новыми обязательными видами страхования и растущей экономикой; показатели роста значительно выше уровня инфляции
  - Рынок останется структурно инертным, происходит некоторая консолидация, однако без структурных изменений рынка и на фоне продолжающейся низкой доходности бизнеса
  - Потенциал сегментов страхования жизни, а также ряда других сегментов остается заблокированным
- БАЗОВЫЙ сценарий**
  - Рост превышает показатели HEDGE-сценария за счет развития регулирования, которое раскрывает потенциал рынка

## Страховщики, которые считают, что развитие будет идти по **БАЗОВОМУ СЦЕНАРИЮ**, должны учитывать в своих планах следующие характеристики развития рынка

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	Кризис		Стабилизация		Регулятор проводит структурные реформы, прибыльность рынка растет			
<b>Рост объема премий</b>	-7,5% (прогноз опроса CEO -7%)	8,2% (прогноз опроса CEO 7%)	Прогноз опроса CEO 13%	Прогноз опроса CEO 20%	Среднегодовой темп роста (CAGR) в пределах от 17% до 22% с существенным ростом страхования жизни (накопительное и пенсионное); однако, отсутствие бума			
<b>Прибыль</b>	Сильное давление на прибыль	Сильное давление на прибыль	Лишь медленное повышение прибыли	Прибыль повышается (консолидация), однако остается под давлением	Прибыль восстанавливается и улучшается к 2016 году в результате консолидации и исчезновения с рынка модели cash-flow			
<b>Кол-во СК</b>	702	619	около 500	около 400	около 300	около 200		

Источник: Опросы руководителей Российских страховых компаний в 2009 / 2010 / 2011 годах («Опрос CEO»); Анализ Oliver Wyman

## Тем не менее, в своем планировании страховщики не должны сбрасывать со счетов HEDGE-СЦЕНАРИЙ, результатом которого может стать существенно отличающаяся экономика отрасли

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	Кризис		Стабилизация		Регулятор не проводит структурные реформы, прибыль остается под давлением			
<b>Рост объема премий</b>	-7,5% (прогноз опроса CEO -7%)	8,2% (прогноз опроса CEO 7%)	Прогноз опроса CEO 13%	Прогноз опроса CEO 15%	Средний темп прироста - 12%, с рынка страхования жизни и накопительного страхования не сняты барьеры, объем премии из расчета на риск увеличивается незначительно			
<b>Прибыль</b>	Сильное давление на прибыль	Сильное давление на прибыль	Лишь медленное повышение прибыли	Прибыль повышается (консолидация), однако остается под давлением	Прибыльность остается под давлением, рост рынка быстрее инфляции снова делает актуальным модель cash-flow – разрушительная конкуренция продолжается			
<b>Кол-во СК</b>	702	619	около 500	около 400	около 350-400		около 350-400	

Источник: Опросы руководителей Российских страховых компаний в 2009 / 2010 / 2011 годах («Опрос CEO»); Анализ Oliver Wyman

## Существует ряд тенденций, которые определяют краткосрочное развитие рынка и содержатся в обоих сценариях развития

### Ускорение консолидации

- Повышение требований к капиталу, которое вступит в силу 1 января 2012 года, ускорит переход клиентов и партнеров по продажам к более крупным страховщикам
- Наибольшую пользу данный процесс принесет Топ-10 компаниям рынка; оставшиеся игроки, входящие в Топ-20, также смогут извлечь из него пользу, однако, в значительно меньшей степени

### Невысокие доходы в розничном страховании

- Наиболее вероятно, что конкурентная борьба на уровнях цен и комиссий продолжится и в 2012 году
- Таким образом, маловероятно, что доходность (маржа) восстановится; прибыль будет преимущественно генерироваться немоторными видами страхования
- Вероятнее всего, сегмент КАСКО продолжит быть в целом убыточным до тех пор, пока регуляторная реформа не улучшит условия рынка автострахования

### Дополнительный рост благодаря новым обязательным видам страхования

- Ввод новых обязательных видов страхования, например, страхования Опасных Производственных Объектов, существенно увеличит объем корпоративного сегмента рынка
- Тем не менее, можно ожидать, что компании, имеющие привилегированный доступ и кэптивные взаимоотношения, захватят значительную часть нового сегмента
- Вероятнее всего, тарифы по ОСАГО будут увеличены, чтобы скорректировать инфляцию, а также необходимость более широкого страхового покрытия<sup>1</sup>
- Общее восстановление экономики уже привело к быстрому восстановлению потребительского кредитования, которое, в свою очередь, приведет к быстрому росту:

### Всплеск роста благодаря восстановлению объемов кредитования

- Продуктов, связанных с кредитами
- Объемов КАСКО на быстро растущем автомобильном рынке

### Построение собственных каналов продаж

- Страховщики намереваются сократить свою зависимость от автодилеров и брокеров и будут формировать собственные каналы продаж, а также попытаются установить лучший контроль над агентскими сетями
- Банковское страхование станет еще более важным каналом для страховщиков с значительным долгосрочным потенциалом на будущем рынке страхования жизни и накопительного страхования

Источник: Опрос руководителей страховых компаний, проведенный Oliver Wyman в 2011 году; Анализ Oliver Wyman;

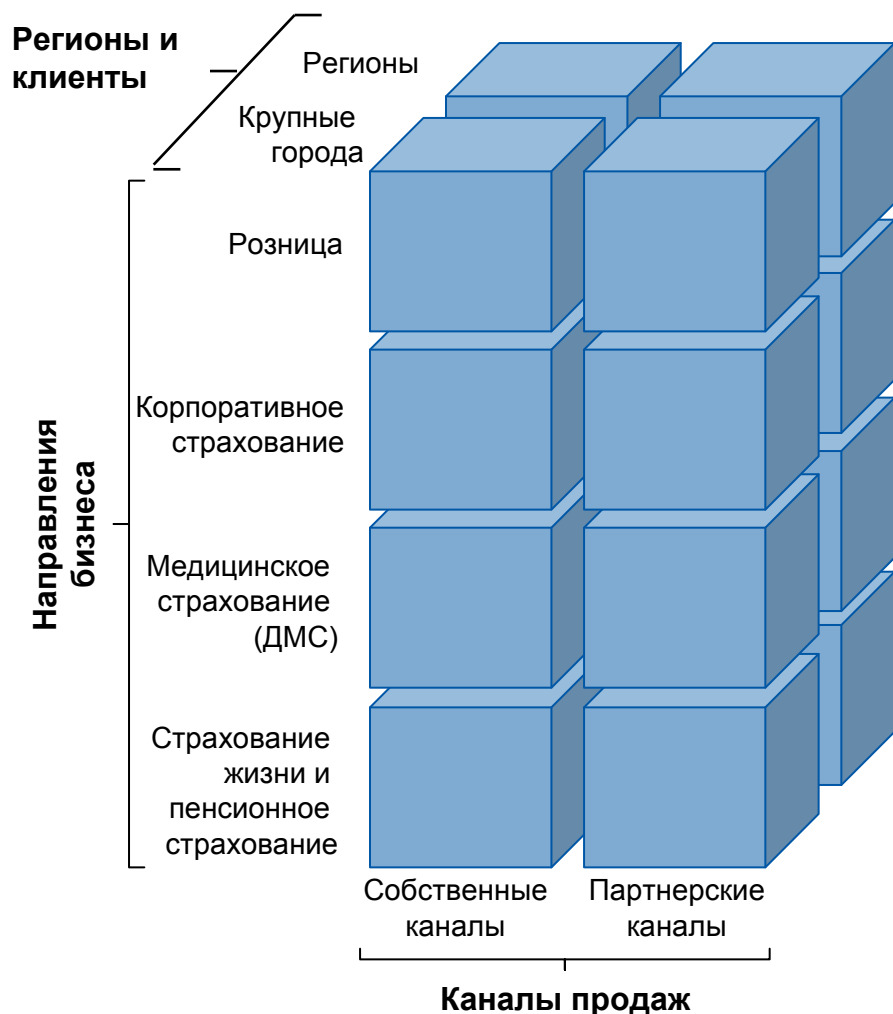
(1) Либерализация тарифов ОСАГО (обсуждается в настоящий момент) откроет рынок ОСАГО для ценовой дифференциации

## Тем не менее, существует ряд долгосрочных тенденций, которые ранее наблюдались на большинстве рынков и которые можно ожидать, в конечном итоге, и на Российском рынке

- Развитие страховых рынков подчиняется определенным траекториям развития, в особенности, в таких областях, как:
  - Продвижение продуктов и структура услуг
  - Рыночная структура продаж
  - Банковское страхование (bankassurance) в контексте продуктов по страхованию жизни и пенсионному страхованию, которое, в зависимости от регулирования, размывает границы между банковским бизнесом и страхованием
  - Разделение направлений бизнеса с существенно отличающимися операционными требованиями
    - Розничный и коммерческий бизнес
    - P&C (рисковое страхование), а также Медицинское страхование и Страхование жизни и пенсионное страхование
    - Партнеры по продажам и собственные каналы продаж
  - Зарождающиеся бизнес-модели
    - Универсальные игроки
    - Сфокусированные игроки (продукты / каналы / клиенты / регионы)
    - Холдинги, состоящие из сфокусированных направлений бизнеса
- Применительно к Российскому рынку, эти тенденции предполагают, что, в конечном итоге, на рынке будут сформированы стратегические блоки
  - Линии, разграничивающие эти стратегические блоки, уже видны
  - Темпы развития будут зависеть от сценария развития рынка – это будет происходить быстрее в БАЗОВОМ СЦЕНАРИИ и медленнее в HEDGE-СЦЕНАРИИ

**Эти общие тенденции должны лежать в основе выбора долгосрочных стратегических направлений – успешные компании не станут основывать свою стратегию лишь на наблюдениях сегодняшнего дня**

## Мы ожидаем усиливающегося разделения рынка на стратегические блоки под давлением социально-демографического развития, а также различающихся факторов успеха разных видов бизнеса



### Зарождающиеся стратегические блоки на рынке относительно линий разграничения

- Городские центры и регионы:** социально-демографическое и экономическое развитие городских центров опережает развитие регионов, что приведет к более быстрому повышению зрелости страхового рынка в крупных городах с точки зрения развития продуктов и каналов продаж
- Собственные и партнерские каналы продаж:** direct-канал, агенты, банки, дилеры, брокеры, альтернативные каналы – все они имеют различные факторы успеха. Прямые каналы продаж, а также «связанные» агенты позволяют «владеть» клиентом, в то время как партнерские каналы не предполагают такой возможности
- Направления бизнеса с различными факторами успеха:** крупный корпоративный бизнес требует подхода, аналогичного предоставлению профессиональных услуг, в то время, как для розничного бизнеса крайне важной становится стоимость единицы услуги (unit cost), аналогично фабрике; страхование жизни и пенсионное страхование требует определенных навыков управления рисками и управления активами, а медицинское страхование требует доступа к медицинской инфраструктуре и возможности контролировать расходы

Источник: Анализ Oliver Wyman



# С учетом того, что лишь немногие страховщики имеют достаточно ресурсов для построения устойчивых позиций во всех стратегических блоках, игроки второго эшелона должны решить, на чем они захотят сосредоточиться

Универсальный страховщик	Специализированная стратегия по стратегическим блокам			Холдинг специализированных бизнесов
	Продукты	Регионы	Каналы	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Игрок, входящий в Топ-3 или Топ-5</li> <li>Представлен во всех регионах, каналах продаж и продуктах (но необязательно, что в крупном корпоративном бизнесе)</li> <li>Брэнд крайне известен среди клиентов и партнеров по продажам</li> <li>Не обязательно является самым эффективным игроком из-за своей сложности, но выигрывает за счет эффекта масштаба</li> <li>Готов «купить» долю рынка, если можно ее удержать</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Более мелкие игроки, направленные на один или несколько продуктов</li> <li>Отличное исполнение и высокий уровень клиентского обслуживания для определенного продукта (сервисные соглашения с партнерами)</li> <li>Может осуществлять более широкую деятельность в продуктовом сегменте, не ограничиваясь только страхованием (например, сеть автосервисов, обслуживания чрезвычайных ситуаций и др.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Более мелкие игроки, ориентированные на один или несколько регионов</li> <li>Позиционируется как региональный игрок; могут потребоваться инвестиции в регион (спонсорская деятельность, перевод бэк-офиса в регион и др.)</li> <li>Большинство продуктов и каналов обслуживаются в регионе</li> <li>Замечательное клиентское обслуживание и крайне справедливое урегулирование убытков для поддержки репутации «регионального партнера»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Более мелкие игроки, нацеленные на один или несколько специфических каналов продаж (например, прямые продажи или банковское страхование)</li> <li>Глубокое понимание факторов успеха при работе с определенным каналом и превосходное выполнение и обслуживание канала (например, поддержка партнеров по продажам в тренинге и инфраструктуре)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Может быть ведущим игроком</li> <li>Участие во многих видах страхования, каналах и регионах                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Сильные позиции в основных стратегических блоках рынка, но не всех</li> </ul> </li> <li>Хорошая узнаваемость бренда среди целевой аудитории, обязательно среди партнеров по продажам</li> <li>Приоритет – прибыль, доля рынка не главное</li> </ul>

Источник: Анализ Oliver Wyman

## Страховщики, которые будут игнорировать эти долгосрочные тенденции, будут делать это на свой собственный риск

- **Лидеры рынка**, которые не будут заниматься профессионализацией своей деятельности вокруг стратегических блоков, в конечном итоге, почувствуют конкуренцию со стороны сфокусированных игроков второго эшелона, способных сделать более интересные предложения клиентам и партнерам по продажам, благодаря более совершенной операционной модели
- **Игроки второго эшелона**, которые не выберут для себя зону для стратегического развития и будут пытаться предлагать всё и всем, увидят, что они не могут достичь эффекта масштаба в нужном объеме, чтобы остаться устойчивым конкурентом для сфокусированных игроков второго эшелона и крупных универсальных компаний
- **Игроки, зависимые от кэптивного бизнеса или иного привилегированного доступа** к клиентам и партнерам по продажам, должны подготовиться к преобразованиям рынка, которые, в конечном итоге, могут разрушить их привилегированное положение, либо же быть готовыми к тому, что можно проиграть в борьбе рыночным игрокам
- **Страховщики, которые окажутся не подготовленными к запуску страхования жизни**, не смогут занять устойчивые позиции в сегменте страхования жизни и пенсионного страхования, когда рынок начнет расти. Существуют серьезные основания предполагать, что на рынке страхования жизни и пенсионного страхования будет доминировать банковский канал продаж (bancassurance). Формирование хороших работающих партнерских отношений требует прохождения определенной «кривой роста и обучения» и занимает определенное время
- **Страховщики, которые не будут проводить преобразования своих агентских сетей** будут испытывать затруднения в конкуренции с более молодыми и современными структурами агентских сетей. Типичная агентская сеть в России имеет демографические проблемы и неэффективна в продаже более сложных продуктов, нежели ОСАГО и КАСКО. Существуют альтернативные модели, которые позволят страховщикам в большей степени контролировать клиентов и достигать более высоких показателей продаж из расчета на одного агента, что приносит пользу как компании, так и самим агентам
- **Страховщики, которые не будут оптимизировать расходы своего бэк-офиса**, будут находиться в стратегически невыгодном положении, в особенности, в розничном бизнесе, где все более важным становится «стоимость единицы услуги» (unit cost)

4

**Синтез результатов и точки зрения  
Oliver Wyman**

**4.2 Точка зрения акционера /  
инвестора / руководителя**

## Точка зрения собственника страховой компании – Какие у Вас варианты?

### Бороться в одиночку?

- Готовы ли Вы к тому, чтобы быть в страховом бизнесе в долгосрочной перспективе?
- Достаточно ли у Вас финансовых ресурсов для поддержки профессионализации операционной деятельности Вашего бизнеса?
- Есть ли у вас управленческие и технические возможности для ухода от модели «cash-flow»?

### Пригласить партнера?

- Если проблемы с капиталом являются основными для Вашей компании, можете ли Вы привлечь в партнеры финансового инвестора?
- Если Вам необходим капитал, управленческие и технические ресурсы, можете ли Вы привлечь в партнеры стратегического инвестора?
- Как Вы можете сделать свою компанию более привлекательной для инвестора?
- Какова Ваша стратегия взаимодействия с инвесторами?

### Выйти из игры?

- Кого Вы рассматриваете в качестве потенциальных покупателей и какую цену Вы рассчитываете получить?
- Каким образом Вы планируете готовить свою компанию для продажи?

# Точка зрения собственника компании – что предпринять?

## Подход к Быстрой Диагностике Эффективности<sup>1</sup>



■ Входные данные □ Результат

- Проведение всесторонней оценки ситуации в Вашей компании является наилучшим способом подготовиться к принятию фундаментальных решений
- Быстрая Диагностика Эффективности – это способ провести оценку в течение 3-5 недель при ее относительно невысокой стоимости
- Результаты позволяют реалистично взглянуть на перспективы компании и объем инвестиций, необходимых для достижения стратегических целей
- Результаты такой диагностики часто используются для корректировки стратегических амбиций и определения стратегии поиска инвесторов

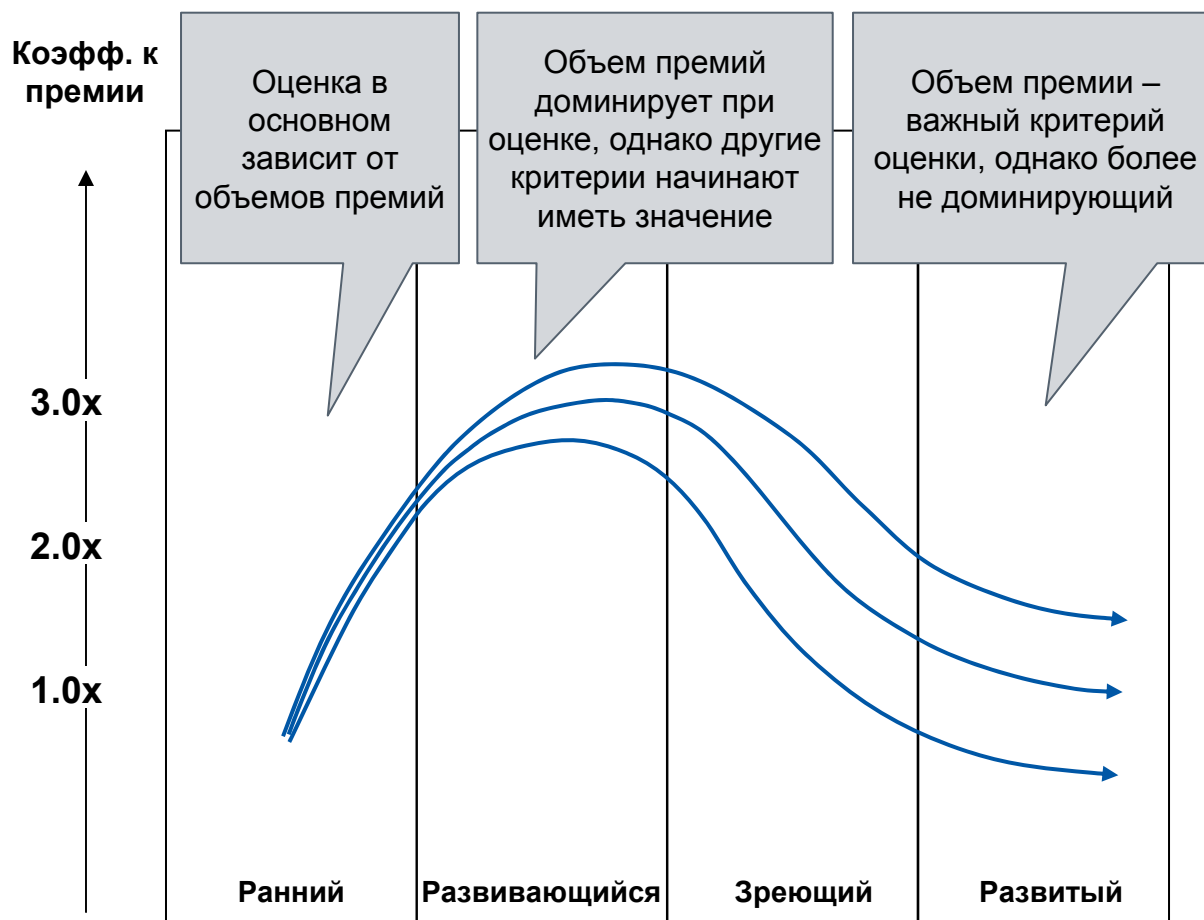
Источник: Подход Oliver Wyman к Быстрой Диагностике Эффективности и Инструменты

<sup>1</sup> Быстрая Диагностика Эффективности проводится в течение 3-5 недель и позволяет получить целостную, стратегически важную и основанную на конкретных фактах оценку по всей цепочке ценностей компании

# Точка зрения собственника компании: Необходимо подходить к вопросу реалистично – высокие докризисные коэффициенты к премиям не вернутся

## Иллюстрация изменения оценки коэффициентов к премии

Иллюстрация



### Степени «зрелости» рынка

#### Изменения в оценке

- Пиковый уровень коэффициентов к премиям в России уже позади
- Разброс оценочных коэффициентов увеличивается
  - Рост общего объема премий остается важным критерием
  - Но растет относительная важность финансовой стабильности и операционных возможностей
  - Иностранные инвесторы хорошо усвоили урок
- Коэффициенты к премиям для лидеров, показатели которых лучше, чем средние по рынку, оцениваются в пределах от 1.2 до 1.4 к объему премий<sup>1</sup>
- Доходность является более важным критерием, нежели рост премий<sup>1</sup>

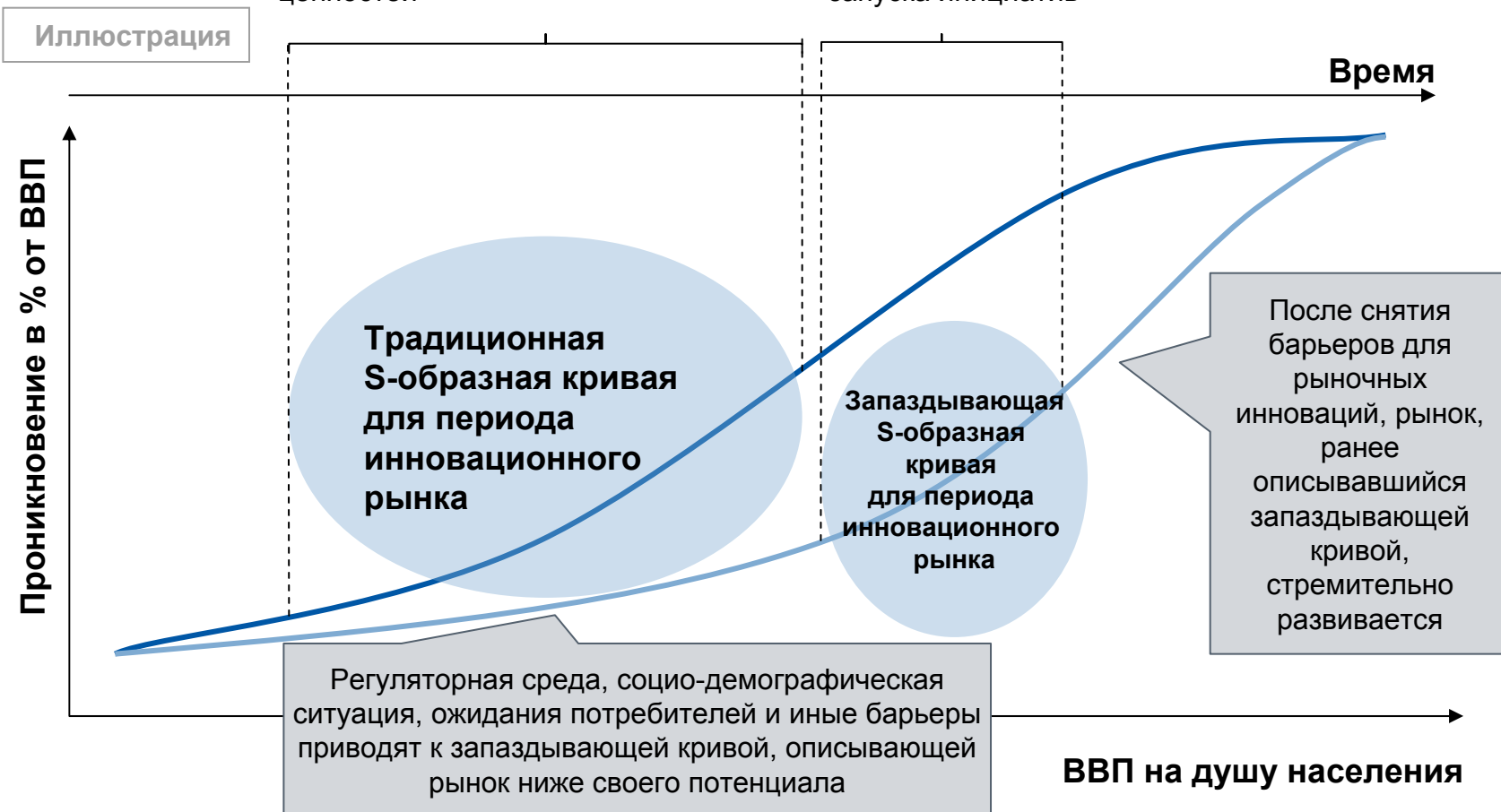
Источник: Анализ Oliver Wyman

1. Результаты опроса руководителей Российских страховых компаний в 2011 году

# Точка зрения инвестора: Структура Российского страхового рынка в виде «запаздывающей S-образной кривой» подразумевает значительный потенциал в долгосрочной перспективе

В течение долгого периода времени рынок развивается с постоянным потоком инноваций вдоль всей цепочки ценностей

Рынок развивается крайне быстро с «вспышками» инноваций, продвигаемых «стратегическими игроками», имеющими хороший плацдарм для запуска инициатив



## Интерес иностранных инвесторов начинает повышаться и, судя по всему, будет усиливаться с учетом того, что прогресс, касающийся регуляторного развития, выглядит вероятным

### Середина 2008: Инвесторы играют на повышение

- 1 Размер: крупнейший рынок Центральной и Восточной Европы
- 2 Рост: уверенный и продолжительный
- 3 Прибыль: разумная, есть некоторые опасения
- 4 Аналитики: ценят положение на растущем рынке
- 5 Акционеры: хотят укрепить положение на растущем рынке

### 2009 год: Инвесторы настроены негативно

- 1 Размер: крупнейший рынок Центральной и Восточной Европы, однако он относительно мал. Самый слабый среди стран БРИК
- 2 Рост: отрицательный в 2009, без изменений в 2010
- 3 Прибыль: серьезные проблемы, некоторые виды страхования убыточны
- 4 Аналитики: понижение оценок и негативный прогноз
- 5 Акционеры: стараются избежать рисков и осторожны в долгосрочных планах

### 2010 / 2011: Интерес инвесторов начинает возвращаться и будет усиливаться с учетом того, что вероятность реформ высока<sup>1</sup>

#### Среди стратегических инвесторов есть:

- Один из крупнейших мировых страховщиков
- Крупный универсальный Европейский страховщик
- Крупный Европейский страховщик в банковском страховании (bancassurance)

#### Среди финансовых инвесторов есть:

- Несколько инвестфондов среднего размера
- Два крупных мировых инвестфонда

Источник: Анализ Oliver Wyman

1. Текущий предельный размер иностранных инвестиций (25%) практически исчерпан, что осложняет дальнейшие инвестиции, если не регулирование не будет изменено



## Точка зрения СЕО на будущее: Стратегический фокус и профессионализация

<b>Определение стратегического фокуса</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Согласовать с акционером реалистичный взгляд на развитие рынка, а также откровенный взгляд на собственное конкурентное положение</li><li>▪ Согласовать с акционером область стратегического фокуса компании и, если необходимо, скорректировать свое стратегическое видение с учетом того, что реально достижимо</li><li>▪ Принять решение по поводу того, собираетесь ли Вы искать инвестора или стратегических партнеров и, если это так, определить временные рамки и подход к поиску</li><li>▪ Провести «Быструю диагностику эффективности» для того, чтобы иметь базовый уровень для ориентира</li></ul>	<b>Сейчас</b>
<b>Улучшение краткосрочных финансовых результатов</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Повысить эффективность маркетинга</li><li>▪ Постепенно наращивать сеть продаж (особенно агентскую сеть)</li><li>▪ Повысить общую эффективность каналов продаж</li><li>▪ Сократить объемы в убыточных сегментах рынка и каналах продаж</li><li>▪ Решить явные проблемы и «утечки» при урегулировании убытков</li></ul>	<b>6 мес.</b>
<b>Профессионализация деятельности компании</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Улучшить качество и надежность технических функций<ul style="list-style-type: none"><li>– Андеррайтинг</li><li>– Урегулирование убытков</li></ul></li><li>▪ Всерьез отнестись к «владению» собственной сетью продаж</li><li>▪ Повысить эффективность других функций бэк-офиса</li></ul>	<b>1 год</b>
<b>Уход от модели «cash-flow»</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ввести международный стандарт финансовой отчетности (МСФО), а также дополнительные экономические показатели</li><li>▪ Повышать удельный вес вводимых показателей в определении компенсации для менеджмента</li><li>▪ Определить «стратегический финансовый коридор» для нахождения баланса между ростом и прибылью</li></ul>	<b>2 года</b>

Источник: Анализ Oliver Wyman