

Обслуживание состоятельных клиентов

Екатерина Карпухина, Владимир Крейдл

Обслуживание состоятельных клиентов¹, которые в ряде кредитно-финансовых учреждений обеспечивают до 40% розничной выручки, становится все более сложной задачей для универсальных банков, работающих на российском рынке (см. схему 1 на с. 36).

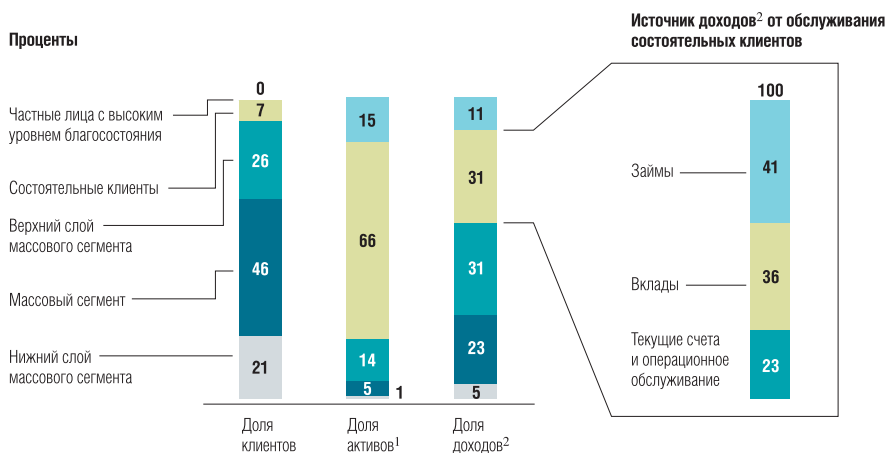
Сегодня состоятельные клиенты лучше, чем когда-либо прежде, информированы о банковских услугах, имеют более сложные потребности и более дифференцированные предпочтения, все активнее используют прямые каналы обслуживания (например, интернет и мобильный телефон). Такие клиенты обычно поддерживают отношения с несколькими банками, поэтому их отток по инвестиционным соображениям давно стал обыденным явлением. Однако сегодня неудовлетворенные клиенты переходят из банка в банк очень быстро, особенно в так называемые «моменты истины»². Они уходят к тем игрокам, которые, по их мнению, консультируют и обслуживают клиентов более качественно и в более удобной форме. В таких условиях банки, которые до сих пор используют устаревшие подходы, должны быстро найти способ изменить модель работы с этим сегментом.

¹ Клиенты, месячный доход которых превышает 60 тыс. руб. в расчете на одного человека.

² Особенные моменты, которые по тем или иным причинам важны для конкретного клиента (например, спад рынка, необходимость изъять инвестиции по личным причинам и т.п.).

СХЕМА 1

Сегмент состоятельных клиентов в России: наиболее существенная часть доходов обеспечивается за счет кредитования и банковских вкладов



¹ Текущие счета и срочные вклады.

² Доходы за вычетом стоимости рисков.

Источник: McKinsey Global Banking Pools.

Западноевропейские банки экспериментируют с моделями обслуживания состоятельных клиентов, внедряя различные инновационные идеи, однако безусловного лидера среди них пока нет. В настоящей статье мы утверждаем, что российские банки также должны разрабатывать новые подходы к обслуживанию состоятельных клиентов, уделяя особое внимание решению трех важнейших задач:

- дифференциация подсегментов клиентской базы;
- максимальное повышение выгоды для клиентов;
- максимально активное использование банковских ресурсов для поддержки персонала, работающего с клиентами.

Диагностика проблемы и основные сложности

Влияние финансового кризиса, изменение нормативно-правовой базы, появление новых моделей поведения клиентов и влияние демографических тенденций — все эти факторы побуждают банки пересматривать и обновлять модели обслуживания состоятельных клиентов, причем для универсальных банков эта задача становится особенно актуальной. Можно выделить следующие основные сложности, с которыми банки сталкиваются при ее решении.

Снижение ликвидности. После финансового кризиса состоятельные клиенты стали осторожнее принимать решения, связанные с использо-

ванием депозитных продуктов. Кроме того, ожидается начало «борьбы за ликвидность» в связи с внедрением принципов, основанных на соглашении «Базель III». Эти перемены особенно сильно повлияют на деятельность небольших банков, которые теперь будут вынуждены тратить дополнительные средства на привлечение и удержание вкладов.

Изменение клиентских предпочтений. Как показывает наше исследование, в условиях многоканального обслуживания банки уже не могут воспринимать лояльность состоятельных клиентов как нечто само собой разумеющееся. Помимо инвестиционной привлекательности для российских состоятельных клиентов «надежность» финансового партнера является едва ли не самым важным фактором при выборе банка или поставщика услуг: 52% клиентов несколько раз отметили его важность в ходе опроса, тогда как на второй по значимости фактор — местонахождение — указали лишь 32—40% опрошенных. Подобные предпочтения стали особенно четко ощущаться во время кризиса 2008—2009 гг. и непосредственно после него: клиенты доверяли только крупным (часто государственным) банкам. С другой стороны, российские клиенты ценят личные советы «друзей и родных», а также «экспертов» значительно выше, чем любой другой источник информации (см. схему 2). Отметив эту тенденцию, ряд частных

СХЕМА 2

Собирая информацию о банковских продуктах, российские представители состоятельного сегмента чаще всего обращаются к мнению «экспертов», однако в случае с кредитными картами и автокредитами интернет пользуется практически такой же популярностью

Источники информации, к которым обращаются клиенты при выборе банковских продуктов, %

	Текущие счета	Вклады	Потребительские кредиты ¹	Ипотечные кредиты	Автокредиты	Кредитные карты	Среднее значение
Советы друзей и родственников	44	48	49	74	36	47	41
Рекомендации «экспертов»	42	33	46	49	45	51	32
Интернет	36	42	45	58	72	65	30
Продвижение в точках продаж (буклеты и листовки)	7	3	16	18	11	8	9
Газеты и журналы	7	10	7	3	8	3	8
Телевидение	7	5	17	3	16	11	8
Радио	4	3	6	0	11	2	5
Почтовые рассылки	3	4	6	0	0	0	3
Уличная реклама (щиты и т.п.)	3	3	6	0	7	1	3

¹ Включая займы, полученные в отделениях и в точках продаж.

Источник: Synovate Comcon.

(в том числе небольших) банков стали проводить личные встречи с клиентами, чтобы разъяснить свои инвестиционные стратегии или рекомендовать те или иные кредитные продукты. В результате многие из этих игроков приобрели новых клиентов, эффективно сочетая использование этой модели с предоставлением более привлекательных предложений по вкладам.

Влияние прямых каналов. Прямые каналы (в частности, интернет и мобильная связь) кардинально меняют формы взаимодействия клиентов с банками. Традиционные отделения по-прежнему остаются основным каналом продажи инвестиционных продуктов и предоставления консультаций, однако информирование и консультирование клиентов сегодня можно осуществлять и иными методами. По данным исследовательской компании Synovate Comcon, в России при выборе банковского продукта 30% состоятельных клиентов обращаются к интернету. Наше исследование также показывает, что в сегменте состоятельных клиентов относительная значимость прямых каналов по сравнению с традиционными отделениями постепенно повышается. Некоторые банки даже дают клиентам возможность получать заочные консультации по инвестированию. Менеджеры предоставляют такие консультации через прямые каналы обслуживания, и клиенты избавляются от необходимости личной встречи.

Демографические тенденции. Сегмент состоятельных клиентов в России моложе и активнее аналогичного сегмента в Западной Европе (возраст большинства таких клиентов — от 35 до 55 лет), в связи с чем банки применяют стратегии, ориентированные на повышение стоимости активов клиента и предоставление ему помощи в самостоятельном управлении этими активами (в Западной Европе основное внимание при обслуживании состоятельных клиентов уделяется развитию сберегательных продуктов). С другой стороны, вследствие динамичного и активного стиля жизни состоятельных клиентов их лояльность к конкретным банкам снижается.

Описанные выше факторы вынуждают банки задуматься об изменении модели работы с состоятельными клиентами — особенно в условиях высокой мобильности клиентской базы и готовности клиентов к обслуживанию в нескольких банках одновременно.

Состоятельные клиенты консервативны и предпочитают консультации

Доходы банков от работы с состоятельными клиентами в России делятся примерно поровну между кредитными продуктами (41% выручки)

и вкладами (36% выручки), а остаток (25%) приходится на транзакции и текущие счета. Примечательно, что по сравнению с западноевропейскими состоятельными клиентами лишь незначительная часть российских клиентов из этого сегмента вкладывает средства в паевые фонды, ценные бумаги или сберегательные продукты страхования жизни (такие вложения выбирают лишь 2—3% клиентов)³.

Значительная часть российских состоятельных клиентов (35%) предпочитает хранить основную часть сбережений на текущем или депозитном счете, а также в виде наличных средств (20 и 12—15% соответственно, причем среди менее обеспеченных клиентов соответствующие показатели ниже). Однако, как уже говорилось выше, российские клиенты склонны прислушиваться к советам, даже когда принимают решения по поводу текущих счетов или вкладов. Именно поэтому российские банки, которые намерены занять значительную долю рынка в этом сегменте, должны инвестировать в развитие моделей обслуживания клиентов и, в частности, в совершенствование моделей консультирования. Кроме того, по мнению экспертов, отношение российских состоятельных клиентов к инвестициям постепенно приблизится к тому, которое характерно для аналогичных клиентов из Западной Европы, в связи с чем консультирование станет играть еще более важную роль (см. схему 3).

СХЕМА 3

У состоятельных клиентов сумма сбережений выше, чем у представителей других сегментов, причем это касается как запасов наличных, так и накоплений на банковских счетах

Доля представителей сегмента, хранящих свои сбережения в виде тех или иных инструментов, %

Доля от общей численности сегмента

	Состоятельные клиенты, более 60 тыс. руб. в месяц	Верхний слой массового сегмента, от 30 до 60 тыс. руб. в месяц	Массовый сегмент, от 9 до 30 тыс. руб. в месяц	Нижний слой массового сегмента, менее 9 тыс. руб. в месяц
2011				
Банковские счета (вклады)	35	25	25	21
Сбережения наличными	20	15	14	12
Инвестиции в свой бизнес	4	3	1	0
Сберегательные продукты со страхованием жизни	3	1	0	1
Ценные бумаги	2	1	0	0
Недвижимость	2	3	1	1
Фонды	2	1	0	0

Источник: Synovate Comcon.

³ Данные компании Synovate Comcon за 2011 г.

Оптимальный подход

Некоторые западноевропейские универсальные банки в настоящее время модернизируют свои модели обслуживания состоятельных клиентов, и в этом российские розничные банки могли бы последовать их примеру. Однако ни одна из моделей пока не может претендовать на роль безусловного лидера, и поэтому мы рекомендуем российским банкам самостоятельно выбрать оптимальный для них подход. При решении этой задачи, в частности, можно опереться на следующие принципы.



Первый принцип — корректировка и дифференциация различных подsegmentов клиентской базы в соответствии с фактической и потенциальной чистой стоимостью, которую клиенты создают для банка, а также спецификой их поведения и потребностей. Такая корректировка позволит привести уровень затрат в соответствие с уровнем обслуживания.

Второй принцип — изменение подхода к обслуживанию и инвестиционному консультированию для максимизации выгоды клиентов. Следует использовать многоцелевую модель с учетом различных временных горизонтов, основанную на методике управления соотношением риска и доходности.

И наконец, третий принцип — использование всех банковских ресурсов для поддержки персонала, работающего с клиентами. Предполагает совершенствование и упрощение систем поддержки, а также повышение профессионализма в обслуживании клиентов с целью обеспечить рост доверия и качества обслуживания.

Корректировка и дифференциация модели по подsegmentам

Состоятельные клиенты отнюдь не являются однородной группой. Прежде всего, они различаются по создаваемой ими чистой стоимости в зависимости от объема их активов и обязательств. Кроме того, потребности и особенности поведения клиентов различаются в зависимости от их возраста, уровня знаний в области финансов, жизненных и инвестиционных целей, а также предпочтительных каналов обслуживания. Таким образом, использование универсального подхода может привести к возникновению ряда проблем. Приведем примеры.

Появление невыгодных клиентов или несоответствие клиентским предпочтениям. Клиенты, которые держат в банке активы объемом менее 2,5 млн руб., не могут обеспечить стандартное отношение расходов к доходам, к которому стремятся банки (50—60%), а некоторые из таких клиентов могут даже стать невыгодными. С другой стороны,

если обслуживание по прямым каналам будет осуществляться неэффективно, снизится уровень удовлетворенности клиентов и увеличится отток тех, кто уже не пользуется услугами традиционных точек продаж.

Сегментирование состоятельных клиентов должно производиться исходя из фактической и потенциальной стоимости портфелей, а также с учетом характерных шаблонов поведения. Различные модели обслуживания должны обеспечивать оптимальный баланс между результативностью и затратами. Система деления на подсегменты должна быть жесткой, но простой: как правило, достаточно выделить лишь несколько подсегментов состоятельных клиентов. В идеале ни менеджеры по работе с клиентами, ни руководители точек продаж не должны вносить изменения в эту систему. При делении на подсегменты можно руководствоваться двумя основными параметрами: с одной стороны, фактическая и потенциальная стоимость, с другой — поведенческие шаблоны и предпочтения клиентов.

Фактическая и потенциальная стоимость. Для определения фактической стоимости, как правило, используются сведения о личных финансовых активах клиентов. При этом важно также принимать во внимание обязательства клиентов — особенно с учетом того, что в России состоятельные клиенты обычно относительно молоды и потому имеют довольно высокую долговую нагрузку. Установив предельный показатель личных финансовых активов с учетом возраста клиента, можно определить само понятие состоятельности. Например, сумма в 4 млн руб. — вполне приемлемый барьер для входа в сегмент состоятельных клиентов в 45 лет, однако не следует считать состоятельным 70-летнего клиента с аналогичным объемом активов — ведь, возможно, это все, что он накопил в течение жизни. Потенциальная стоимость будет зависеть от нескольких факторов: уровень доходов, уровень расходов по кредитным картам, динамика поступления и снятия средств клиента, а также интенсивность использования клиентом соответствующего банка в качестве вторичного.

Поведенческие шаблоны и предпочтения клиентов. Здесь следует рассмотреть два основных аспекта: отношение клиентов к инвестированию и их предпочтения при выборе каналов обслуживания. Отношение к инвестированию можно установить, проанализировав динамику вложения и снятия денежных средств клиентом в течение года: например, произошло ли это всего несколько раз или же это регулярная практика? Также следует обратить внимание на типы продуктов в клиентском портфеле: какова доля стандартных и нестандартных решений? Наконец, необходимо изучить основной подход клиента к распределению активов: предпочитает ли клиент стратегические или тактические принципы? Что касается каналов, то нужно выяснить,

обращается ли клиент за консультацией к менеджеру в точке продаж или предпочитает самостоятельно действовать через прямые каналы, такие как интернет, мобильная связь или колл-центр. К этой информации можно применить статистические алгоритмы и оценить ее при помощи опросов, прежде чем отнести клиента к той или иной группе.

Один из возможных способов применить эти принципы на практике — создать три подсегмента клиентской базы, исходя из фактической и потенциальной стоимости, а также возраста клиентов (назовем эти подсегменты «бронзовым», «серебряным» и «золотым»). Для каждого подсегмента можно создать двухмерную матрицу: одно измерение будет отражать распределение полномочий (предоставляет ли клиент банку широкие полномочия по управлению своими средствами или же сам принимает активное участие в этом процессе), а другое — предпочтения клиента относительно каналов обслуживания и его поведенческие шаблоны (предпочитает ли клиент обслуживание в традиционных точках продаж или же прямые каналы обслуживания).

Сформировав такие подсегменты, банки смогут модифицировать форму обслуживания и уровень соответствующих затрат с учетом таких параметров, как: (i) интенсивность отношений с клиентом (количество и продолжительность встреч, проводимых в течение года); (ii) предложение инвестиционного продукта и необходимый уровень обслуживания после совершения сделки (затраты на обслуживание после совершения сделки следует свести к минимуму при помощи продажи «стандартных решений» менее рентабельным клиентам, а управление целевыми показателями по распределению активов осуществлять централизованно); (iii) типы используемых каналов (следует мотивировать менее рентабельных клиентов к использованию удаленных каналов для получения консультационных услуг или даже требовать этого от них); (iv) другие специализированные услуги (например, предоставление подробной отчетности по портфелю).

Применительно к трем вышеописанным категориям можно привести следующий пример.

Клиенты «бронзовой» категории — две-три 45-минутные встречи в год, причем одна из встреч личная, а другая (или другие) — по прямым каналам. Таким клиентам предлагаются только «стандартные решения» и основные виды отчетов.

Клиенты «серебряной» категории — четыре часовые встречи в год (две — личные, две — по прямым каналам). Таким клиентам предлагается сочетание «стандартных решений» и нескольких «комплексных продуктов».

Клиенты «золотой» категории — шесть полуторачасовых личных встреч в год, возможность тактического распределения активов (по желанию клиента). Предоставление расширенной подробной отчетности, доступной по нескольким каналам, обслуживание в колл-центре, в том числе в нерабочее время.

Изменение подхода к обслуживанию в целях достижения максимальной выгоды для клиентов

Модель обслуживания, позволяющая создавать стоимость для клиентов, не должна ограничиваться оптимизацией одного из каналов обслуживания или выполнением одной долгосрочной задачи (которое отслеживается посредством оценки сравнительных показателей). Такая модель должна включать распределение активов в соответствии с несколькими целями и потребностями клиента и по нескольким временным горизонтам (например, обеспечение ликвидности, формирование резервов, игра на бирже, пенсионное обеспечение, планирование расходов).

Для некоторых игроков и менеджеров по работе с клиентами такой характер взаимодействия с клиентом будет совершенно новым. С самого начала, уже на этапе предварительного обсуждения, рассматриваются общие потребности клиента, а не конкретные продукты.

Конечно, неустойчивость рынка и макроэкономическая ситуация серьезно подорвали доверие клиентов, но и банки, и клиенты получают выгоду, когда вкладчики решают потратить свои накопления (отдают распоряжение о расходовании денежных средств на конкретную цель и в определенный момент времени — например, на покупку дома через три года). Это помогает управлять ожиданиями клиентов и расширяет временные горизонты вкладов, обеспечивая более высокий доход и рентабельность. Подход к размещению активов клиента должен эволюционировать от статической модели, в рамках которой предусматривается только один временной горизонт (обычно 5—7 лет) и один финансовый показатель (стратегическое распределение активов), к управлению портфелем в целом. Следует использовать комплексный подход: конкретные финансовые потребности клиента и временные горизонты точно определяются, а затем оптимизируются исходя из анализа параметров рисков. При этом следует учитывать все активы клиента, в том числе размещенные в других банках и пенсионных фондах.

Каждой потребности клиента должно соответствовать определенное количество конкретных продуктов, поэтому каталог продуктов должен быть тщательно организован. В число обязательных продуктов входят следующие.



Срочные вклады и сберегательные счета — очень простые продукты с четкой концепцией потребительской привлекательности, которые часто используются в качестве инструмента для привлечения и/или удержания клиентов. Учитывая существующие проблемы с ликвидностью, в настоящее время эти продукты особенно важны.

Целевые сберегательные счета — накопительные и/или инвестиционные продукты, привязанные к определенным временным горизонтам или целям (оплата обучения для детей, покупка дома).

Среднесрочные и долгосрочные сберегательные счета — ряд эффективных комплексных продуктов для распределения активов или комплексные решения, адаптированные к обстоятельствам клиента, сложности его портфеля продуктов и прибыльности для банка.

Защита от конкретных рисков — адаптированные к потребностям клиентов продукты, используемые для защиты от нестандартных ситуаций (например, потребность в долгосрочной медицинской помощи или уходе при потере трудоспособности). Эти продукты могут быть разработаны партнерскими компаниями из страховой отрасли или приобретены через такие компании. Их можно предлагать вместе со сберегательными продуктами.

Сберегательные продукты — адаптированные к потребностям клиентов продукты, также разработанные партнерскими страховыми компаниями (или распространяемые через них) и предназначенные для клиентов старше 60—65 лет. Эта категория состоятельных клиентов по-прежнему немногочисленна, но будет быстро расти в связи с тенденцией к старению населения.

Чтобы максимально увеличить ожидаемый доход для клиентов и снизить затраты на их обслуживание, банкам следует разработать механизмы, позволяющие клиентам выбирать из определенного ряда «стандартных решений», например таких, как паевые инвестиционные фонды с гибкими условиями инвестирования. Эти механизмы должны соответствовать специфике риска клиента и стратегическим принципам размещения активов в рамках определенного временного горизонта, тогда как тактическим размещением должен заниматься управляющий активами. Это означает, что для большинства клиентов можно включить в продукты различные привлекательные возможности послепродажного обслуживания.

Для успешной реализации этого подхода инструмент финансового планирования, используемый менеджером по работе с клиентами, должен иметь встроенную методику оценки соотношения риска и доходности,

по результатам которой будет определено оптимальное решение исходя из ситуации клиента в определенный момент времени.

При централизованном использовании эти алгоритмы весьма эффективны для выявления конкретных решений, подходящих отдельным клиентам. Данные об этих решениях впоследствии можно передавать менеджерам по работе с клиентами в качестве вспомогательных материалов для проведения кампаний.

Содействие персоналу, работающему с клиентами, со стороны других подразделений банка

Один из способов повышения качества и последовательности обслуживания, а также уровня доверия к организации в целом — создание инвестиционного комитета в рамках розничной сети. Перед этим комитетом должны быть поставлены следующие задачи: (i) анализ сценариев развития рынка и подходов к среднесрочному и долгосрочному стратегическому размещению активов (сценарии и подходы разрабатываются, например, информационно-аналитическим отделом); (ii) анализ портфелей клиентов (риски, ожидаемый уровень дохода, результаты прошлой деятельности, диверсификация); (iii) разработка инвестиционной стратегии с учетом сценариев развития рынка и особенностей портфелей клиентов.

Инвестиционный комитет также должен отвечать за утверждение целевых коммерческих кампаний и предоставление менеджерам по работе с клиентами рекомендаций по обслуживанию разных категорий клиентов и возможностям привлечения средств.

Некоторые западные компании уже создали инвестиционные центры, обеспечивающие более эффективную координацию работы продуктовых подразделений и сетей дистрибуции. Инвестиционный центр может выполнять широкий ряд задач, например: управление продуктами (выбор партнерской компании для разработки продуктов, изучение и мониторинг продуктов); объединение продуктов; анализ поведения клиентов; анализ портфелей клиентов; поддержка на уровне сети (удаленная помощь, содействие в обучении и т.п.).

Другой способ сделать деятельность менеджера по работе с клиентами более эффективной — упростить процесс классификации клиентов по категориям. Комплексная модель обслуживания на основе клиентских потребностей (метод «360 градусов») сложна в управлении. Если упростить процесс классификации клиентов, менеджерам будет легче и удобнее объединять их в категории по различным социально-демографическим характеристикам

(например, по возрасту, семейному положению, количеству детей) и относительному уровню благосостояния (текущему и потенциальному). Соответственно, для любой категории клиентов впоследствии можно будет определить стандартный подход к размещению сбережений и управлению ими в зависимости от индивидуальных потребностей и целей. Например, клиент категории А может вложить 20% портфеля в ликвидные инструменты, 50% — в инвестиции сроком до пяти лет, а оставшиеся 30% — в формирование пенсионного резерва. Использование стандартного подхода к размещению средств в сочетании с инструментарием финансового планирования поможет менеджеру корректировать инвестиционную стратегию клиентов.



Нередко менеджеры пытаются навязать клиентам собственные предложения по инвестированию или выводу инвестиций, вместо того чтобы эффективно использовать всю инфраструктуру и все возможности банка. Чтобы исключить такую модель поведения, но при этом укрепить позиции менеджера (который все же играет ключевую роль во взаимодействии банка с клиентом), банкам следует рассмотреть целесообразность принятия нижеперечисленных мер.

Во-первых, обеспечивать персоналу ежедневную поддержку, например через корпоративное телевидение, предлагающее специализированные программы (анализ рыночных перспектив, обучение работе с продуктами, корпоративные коммуникации); обеспечивать поддержку как периодически, так и по требованию, закрепив за каждым младшим менеджером по работе с клиентами вышестоящего менеджера; предоставлять техническую поддержку через удаленные каналы и по вызову (в том числе по «горячей линии» для срочных запросов); предоставлять подробную информацию при запуске каждого нового продукта (компакт-диски или инструкции с презентациями, брошюрами, подарками для клиентов); предоставить специалистов по продуктам в определенной области (один специалист на каждые 30—40 точек продаж).

Во-вторых, продолжить повышение профессионального уровня менеджеров по работе с клиентами и их аттестацию; проводить профессиональное обучение персонала, непосредственно взаимодействующего с клиентами, а традиционные методы обучения заменить на систематическую сертификацию (которую впоследствии можно использовать в качестве маркетингового аргумента). Большинство менеджеров по работе с клиентами может быть сертифицировано в рамках компании, однако менеджеров, работающих с ключевыми клиентами, можно направить на обучение за пределы компании, в том числе в университет.

Мы полагаем, что предложенные нами изменения могут положительно повлиять на уровень доходов банка в сегменте состоятельных клиентов. Согласно оценкам, возможное увеличение выручки в этом сегменте составит около 20% в течение трех лет. Преимущества предлагаемой нами модели можно кратко сформулировать следующим образом.

Переход от «модели активов на ответственном хранении» к «модели активов в управлении».

Изменение структуры активов в управлении и увеличение временных горизонтов инвестирования.

Дифференциация затрат на обслуживание различных категорий клиентов.

Повышение уровня удовлетворенности клиентов благодаря росту рентабельности инвестиций и скорости реагирования персонала, работающего с клиентами, а также упрощению отчетности.

Наша модель предусматривает обязательное обсуждение потребностей и целей клиента с менеджером, причем на первом этапе процесса менеджер не рекомендует клиенту конкретные продукты. Кроме того, модель предусматривает проведение объективного сравнительного анализа при помощи четкой методики оценки соотношения рисков и доходности.

Наша модель позволит сократить количество конфликтов интересов, особенно для дистрибьюторов, которые активно используют дочерние компании для разработки продуктов, а также поможет банкам адекватно реагировать на давление со стороны регулирующих органов и оказывать консультационные услуги более высокого качества. *B*

Авторы выражают благодарность Вито Гвидичи, Энрико Лучинетти, Николо Питтильо и Фредерику Вандерберге за помощь при подготовке настоящей статьи.