PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM NGÂN HÀNG MỚI

(Tiếp theo kỳ số 11)

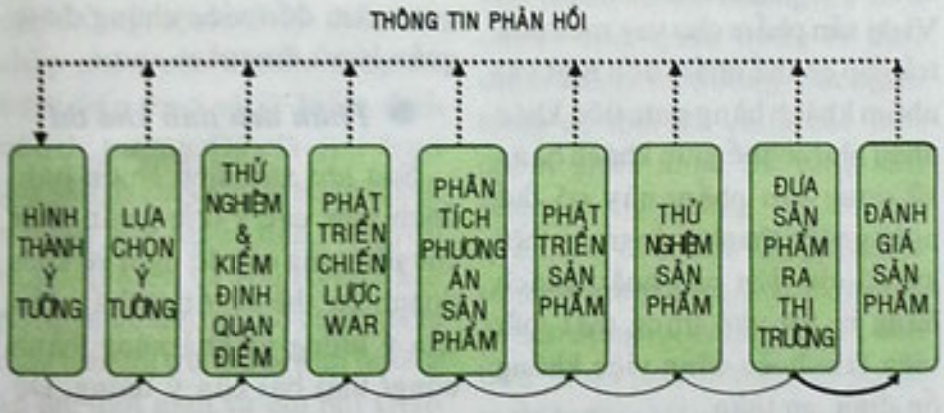
TS. Trịnh Quốc Trung

QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI:

Việc phát triển bất kỳ sản phẩm mới nào cũng thường là kết quả của quá trình lặp đi lặp lại liên quan đến một số người có thể từ một số bộ phận khác nhau trong tổ chức và một số cá nhân ở ngoài tổ chức. Một quá trình có cấu trúc và hệ thống có thể đóng góp đáng kể vào sự thành công của một ngân hàng trong việc phát triển các sản phẩm tài chính mới.

Theo chúng tôi, quá trình sản phẩm mới bao gồm chín bước sau:

QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI



● *Hình thành ý tưởng*

Ý tưởng cho sản phẩm mới hiếm khi xuất phát chỉ từ một nguồn và sẽ bị ảnh hưởng của các đối thủ cạnh tranh, kỹ thuật và khách hàng. Nói chung, nguồn ý tưởng có thể xuất phát từ bên trong và bên ngoài các ngân hàng.

Nguồn ý tưởng bên trong có thể xuất phát từ các nghiên cứu và phát triển, từ quá trình phát triển sản phẩm mới chính thức, từ những đại diện bán hàng, từ nghiên cứu marketing, từ phòng marketing và từ những lời than phiền của khách hàng. Marketing và nghiên cứu marketing đóng vai trò quan trọng trong việc quan hệ với khách hàng thông qua các khảo sát và phân tích ý kiến.

Các nguồn thông tin từ bên ngoài rất đa dạng, có thể xuất phát từ các tổ chức quảng cáo và marketing, đối thủ cạnh tranh, các thành viên của kênh phân phối, các nhà môi giới..., các trường đại học, các nhà tư vấn và các ấn phẩm.

Những ý tưởng có thể được cung cấp một cách tự nguyện và có nhiều kỹ thuật có thể sử dụng để tạo ra ý tưởng về sản phẩm mới. Những ý tưởng này có thể liên quan đến việc xác định vấn đề/ nhu cầu, bảng kê những thuộc tính hiện tại đang cần phát triển và vận dụng trí tuệ tập thể để giải quyết một vấn đề phức tạp. Những việc này có thể thực hiện trong nội bộ (giữa các nhân viên) hoặc bên ngoài với việc sử dụng khách hàng và/ hoặc các trung gian.

Nguồn ý tưởng cho các dịch vụ tài chính mới đang có xu hướng tạo thành phong trào tiếp theo sau làn sóng phi quản lý hóa đã cho phép các ngân hàng đưa ra những sản phẩm chưa từng có trước đây. Những đổi mới về công nghệ đã cung cấp một phương tiện phát triển sản phẩm mới và hàng loạt các đổi mới trong việc chuyển giao dịch vụ tài chính – ngân hàng đã được phát triển theo hướng này. Hiện nay, cạnh tranh đã gia tăng đáng kể và làm cho sự phát triển sản phẩm mới sẽ do cạnh tranh chi phối, dựa trên sao chép và phát triển sản phẩm theo kiểu "tôi cũng vậy". Có các ngân hàng Việt Nam vẫn chưa nhận thức rõ được yêu cầu phát triển sản phẩm mới theo thị trường *(xem bảng1)*.

● *Lựa chọn ý tưởng*

Các ngân hàng có thể thu thập được nhiều ý tưởng để phát triển sản phẩm mới nhưng không phải ý tưởng nào cũng có tính khả thi và mang lại lợi nhuận hoặc gia tăng tính cạnh tranh, tạo sự khác biệt cho ngân hàng. Do vậy, các ngân hàng cần phải đánh giá và sàng lọc các ý tưởng phát triển sản phẩm mới. Trước hết, các ngân hàng phải kiểm tra tính phù

Bảng1: Một số nguồn ý tưởng sản phẩm mới

1- Khách hàng * Yêu cầu của khách hàng * Lời phàn nàn hoặc hỏi thăm của khách hàng * Khảo sát thị trường * Nhóm tập trung	**4- Nghiên cứu và Phát triển** * Thử nghiệm sản phẩm * Phê duyệt sản phẩm * Họp động não tập thể * Phát hiện ngẫu nhiên
2- Đối thủ cạnh tranh * Giám sát sự phát triển sản phẩm mới của đối thủ cạnh tranh * Giám sát việc thử nghiệm sản phẩm của đối thủ cạnh tranh * Giám sát sự thay đổi của ngành	**5- Những nguồn nội bộ khác** * Các cấp quản trị * Đội ngũ bán hàng * Nhân viên tác nghiệp * Ban phát triển sản phẩm * Cổ đông
3- Kênh phân phối * Nhà cung cấp * Nhà phân phối * Người bán lẻ * Triển lãm thương mại	**6- Những nguồn bên ngoài khác** * Đơn vị/ chuyên gia tư vấn * Tạp chí của các trường, viện * Tạp chí, báo ngày

hợp của ý tưởng với chiến lược kinh doanh của mình và đảm bảo các ý tưởng này phù hợp với năng lực và hình ảnh của ngân hàng trên thị trường. Thứ hai, quá trình sàng lọc phải đảm bảo không bỏ sót những ý tưởng tốt và các sản phẩm kém phải được loại bỏ càng sớm càng tốt.

Quá trình sàng lọc có thể bao gồm việc thiết lập hoặc sử dụng các tiêu chuẩn đánh giá đã có cho phép so sánh được các ý tưởng. Các ý tưởng được tính trọng số, xếp hạng và đánh giá trên cơ sở các tiêu chí đã được xác định. Một số tiêu chuẩn được sử dụng để sàng lọc là: so sánh với các mục tiêu của ngân hàng như lợi nhuận, thị phần, doanh số bán hoặc sự tín nhiệm của khách hàng hoặc tính tương thích với các nguồn lực của ngân hàng như vốn, năng lực thiết kế sản phẩm, marketing, phân phối và hệ thống.

● *Thử nghiệm và kiểm định*

Sau khi ý tưởng đã được sàng lọc sẽ được chuyển sang giai đoạn thử nghiệm phát triển và kiểm định để chuyển ý tưởng thành khái niệm sản phẩm cụ thể có ý nghĩa đối với khách hàng với các thuộc tính và đặc trưng của sản phẩm và vị trí của nó trong hệ thống sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng.

Một ý tưởng sản phẩm có thể phát triển thành một vài khái niệm sản phẩm khác nhau tùy thuộc vào người sử dụng mục tiêu và những lợi ích nhận được. Ví dụ sản phẩm cho vay mua nhà trả góp có thể nhắm đến một vài nhóm khách hàng mục tiêu khác nhau như có thể giúp khách hàng sử dụng sản phẩm này có thể ngừng việc thanh toán trong thời kỳ có chi tiêu cao hoặc khách hàng bị rơi vào trạng thái mất việc làm hoặc công việc không ổn định, an toàn.

Phát triển khái niệm sản phẩm cần gắn với những lợi ích và thuộc tính của nó đến nhóm mục tiêu nên các ngân hàng cần phải nắm được phản ứng từ những nhóm này. Mô tả bằng hình ảnh hoặc ngôn từ có thể đủ để truyền tải ý tưởng, tuy nhiên một số dịch vụ tài chính có thể khó nhận thức được đầy đủ trước khi sử dụng sản phẩm cuối cùng.

● *Phát triển chiến lược marketing*

Sau khi khái niệm được kiểm định, cần phải phát triển kế hoạch chiến lược marketing sơ bộ để giới thiệu sản phẩm mới ra thị trường. Việc này có thể bao gồm các nội dung sau:

- Mô tả thị trường mục tiêu, qui mô, cấu trúc và động thái mua sắm, vị thế hoạch định, bán hàng, thị phần, mục tiêu lợi nhuận cho những năm đầu;
- Lên kế hoạch chiến lược định giá, phân phối và ngân sách marketing kể cả chi cho hoạt động quảng cáo...;
- Bán hàng trong dài hạn và các mục tiêu lợi nhuận và chiến lược marketing hỗn hợp cho suốt vòng đời sản phẩm, không chỉ quan tâm đến việc giới thiệu, đưa sản phẩm ra thị trường mà phải quan tâm đến việc chúng được quản lý và duy trì ra sao.

● *Phân tích tính khả thi*

Sau khi xác định chiến lược thích hợp, các ý tưởng cần phải chuyển sang các đề nghị về kinh doanh cụ thể như tính hấp dẫn của ý tưởng và khả năng thành công/ thất bại của ý tưởng. Đề nghị phải bao gồm các yếu tố liên quan đến nguồn nhân lực, phản ứng của khách hàng, yêu cầu nghiên cứu marketing và nghiên cứu kỹ thuật. Ngoài ra còn phải có các thông số về dự kiến chi phí, doanh số và lợi nhuận nhưng phải tính đến doanh số bán lần đầu và bán lại cho khách hàng đã sử dụng.

Phát triển sản phẩm

Sau khi đã xác định được khả năng tồn tại và tính khả thi của ý tưởng sản phẩm mới, bước tiếp theo sẽ là chuyển ý tưởng thành sản phẩm hoặc dịch vụ thực. Cho đến giai đoạn này thì sản phẩm hoặc dịch vụ mới chỉ tồn tại dưới dạng ngôn từ, hình ảnh hoặc mô tả trong đầu của những người phát triển và khách hàng. Nếu đây là một sản phẩm vật chất thì phải phát triển một sản phẩm mẫu để có thể kiểm tra một cách nghiêm ngặt về chức năng và sự tiêu dùng. Đối với những sản phẩm chứa đựng yếu tố công nghệ có sự thể hiện rõ ràng bằng vật chất như dịch vụ thẻ ATM thì phải phát triển sản phẩm mẫu để thử nghiệm. Tuy nhiên, không phải sản phẩm – dịch vụ nào của ngân hàng cũng đều có thể tạo ra sản phẩm mẫu.

Kiểm định trên thị trường

Nếu một sản phẩm đã trải qua các thử nghiệm về kỹ thuật và chấp nhận của khách hàng thì bước tiếp theo sẽ là kiểm định trên thị trường. Đây là giai đoạn đưa sản phẩm/dịch vụ hoàn chỉnh với tên gọi, thuộc tính, các yếu tố ngoại biên và vốn có của sản phẩm ra thị trường. Số cuộc kiểm định trên thị trường bị ảnh hưởng áp lực thời gian và chi phí khảo sát liên quan với chi phí đầu tư và phát triển cũng như rủi ro thất bại nên cần phải đạt được sự cân bằng của chúng.

Bất lợi của việc kiểm định sản phẩm là chúng sẽ báo trước cho đối thủ cạnh tranh về sản phẩm mới. Trong một lĩnh vực mà phần lớn của các sản phẩm mới đều theo kiểu "tôi cũng vậy" thì việc giảm bớt các dấu hiệu báo trước vốn sẽ tạo điều kiện cho các đối thủ cạnh tranh tận dụng lợi thế. Do tính không thể tách rời và tuổi thọ của nhiều sản phẩm tài chính nên việc kiểm định thị trường giữa các ngân hàng thường thực hiện dưới hình thức đưa ra sản phẩm đầy đủ với những chương trình xúc tiến hạn chế để ngăn chặn những nhu cầu và sự chú ý ban đầu đến sản phẩm. Điều này cho phép kiểm định sản phẩm để chuẩn bị cho việc tung sản phẩm ra trên thị trường toàn quốc với chương trình quảng cáo phù hợp.

Tung sản phẩm vào thị trường

Việc kiểm định trên thị trường thường sẽ cung cấp đủ thông tin để quyết định việc có chuyển sang giai đoạn tung sản phẩm, dịch vụ ra thị trường hoặc phải có những điều chỉnh nhất định. Khi chuyển sang giai đoạn tung sản phẩm ra thị trường thì một quyết định quan trọng là thời điểm đưa ra thị trường. Các ngân hàng có thể lựa chọn các thời điểm khác nhau để tung sản phẩm ra thị trường. Họ có thể quan tâm đến việc là người đầu tiên có sản phẩm, dịch vụ mới – để tận dụng lợi thế là "người đầu tiên" hoặc họ vừa đưa sản phẩm ra thị trường vừa quan sát đối thủ cạnh tranh để đưa ra các sản phẩm "tôi cũng vậy" hoặc họ tham gia thị trường muộn hơn để có thể học tập từ những sai lầm của các đối thủ cạnh tranh để rồi đưa ra một phiên bản sản phẩm "được cải tiến". Trong lĩnh vực dịch vụ tài chính – ngân hàng, nhiều sản phẩm có tính dài hạn và những lợi ích hoặc sự hài lòng của khách hàng không phải được nhận ra ngay cho đến một ngày nào đó trong tương lai và trước khi điều đó xảy ra thì đối thủ cạnh tranh có thể cải tiến sản phẩm của người đưa ra đầu tiên.

Thương mại hóa thực sự sản phẩm, dịch vụ chính là việc kiểm định thực sự của một sản phẩm, dịch vụ. Thường người ta hy vọng trong giai đoạn này rằng sản phẩm sẽ không bị thất bại cho dù cũng có nhiều sản phẩm bị thất bại trong giai đoạn này. Tuy nhiên, người ta cho rằng những thiệt hại do thất bại trong việc đưa ra một sản phẩm tài chính mới thấp hơn so với những loại hình sản phẩm khác do việc sử dụng chung hệ thống phân phối và quản lý. Tuy nhiên, vẫn tồn tại những chi phí ẩn do việc thất bại trong việc thương mại hóa sản phẩm gây ra như chi phí của những nỗ lực quản lý đã lãng phí vào những sản phẩm yếu, giảm khả năng giới thiệu những sản phẩm mới khác, tác động xấu của những sản phẩm mới không thành công đến hình ảnh của ngân hàng.

Đánh giá sản phẩm

Đây là giai đoạn quan trọng của quá trình phát triển sản phẩm mới. Các ngân hàng phải đánh giá kết quả của việc tung sản phẩm mới ra thị trường đem lại cho ngân hàng dưới nhiều góc độ khác nhau nhằm khẳng định tính đúng đắn của dự án phát triển một sản phẩm cụ thể cũng như đánh giá sự phù hợp của hệ thống phát triển sản phẩm mới của ngân hàng mình. Ngoài ra, việc đánh giá sản phẩm sau khi đã

tung vào thị trường cũng cho phép ngân hàng có những thay đổi, điều chỉnh cần thiết nhằm thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng và tối đa hóa lợi ích của sản phẩm mới cho ngân hàng dưới góc độ tài chính và phi tài chính.

Ngân hàng có thể sử dụng các tiêu chí tài chính và phi tài chính sau để đánh giá một sản phẩm sau khi được tung ra thị trường:

Tiêu chí tài chính	Tiêu chí phi tài chính
- Các chỉ tiêu về lợi nhuận biên - Doanh số và mức gia tăng doanh số - Các chỉ tiêu về lợi nhuận - Điểm hòa vốn và doanh thu hòa vốn - ROI - IRR - NPV - ROA; ROE	- Kết quả thực hiện sản phẩm mới - Thị phần - Mức độ thỏa mãn nhu cầu khách hàng - Những lợi ích khác cho thị trường - Tính phù hợp với chiến lược - Các vấn đề về kỹ thuật của việc hình thành sản phẩm mới - Tính đơn nhất của sản phẩm mới

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC CHẤP NHẬN SẢN PHẨM TÀI CHÍNH MỚI

Việc chấp nhận và sử dụng một sản phẩm, dịch vụ ngân hàng mới của thị trường tùy thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau và các yếu tố này có thể ở phía khách hàng hoặc chính bản thân sản phẩm, dịch vụ mới đó. Các ngân hàng cần phải nghiên cứu để nhận thức rõ về lý do tại sao một số người có thể nhanh chóng thử sản phẩm mới trong khi một số khác lại chờ đợi thêm và cần phải nỗ lực hiểu được những rào cản tạo ra sự không chấp nhận các sản phẩm mới. Chúng ta có thể chia khách hàng thành các nhóm như đổi mới, chấp nhận sớm, chấp nhận sớm theo số đông, chấp nhận trễ theo số đông và chậm. Những người chấp nhận sớm là những người thích chấp nhận rủi ro còn những người chậm chấp nhận thì có vẻ là người sẽ chờ cho đến khi các sản phẩm mới trở thành những sản phẩm truyền thống thì họ mới sử dụng. Do vậy, các ngân hàng cần xác định những người thuộc nhóm chấp nhận sớm để định hướng các giao dịch sản phẩm mới đến những người này.

Một sản phẩm mới được chấp nhận và thành công cần phải có những đặc tính sau:

● ***Có lợi thế tương đối:*** so với những sản phẩm hiện có trên thị trường. Những ngân hàng đi đầu trên thị trường có thể đạt được điều này cho dù có ý kiến cho rằng lợi thế này có thể bị giới hạn bởi sự xuất hiện của nhiều sản phẩm sao chép với các thuộc tính có sự thay đổi. Tuy nhiên, chúng ta cần lưu ý rằng, do bản chất dịch vụ và tài chính của sản phẩm ngân hàng là vào mỗi thời điểm cung cấp chúng sẽ có chất lượng khác nhau. Điều này có nghĩa là tính không đồng nhất của sản phẩm ngân hàng có thể tạo ra những ảnh hưởng tích cực dưới hình thức thay đổi, điều chỉnh sản phẩm theo yêu cầu của khách hàng và tạo ra một lợi thế tương đối. Tuy vậy, tính không đồng nhất cũng có thể tạo ra ảnh hưởng tiêu cực khi nó có thể làm biến đổi chất lượng sản phẩm nếu không được khai thác một cách phù hợp. Do đó, để có thể tạo ra một lợi thế tương đối, các ngân hàng cần phải chú ý đến quá trình thiết kế nhằm xác định mức độ có thể điều chỉnh cũng như kiểm soát dịch vụ mới sau khi tung ra thị trường nhằm đảm bảo khách hàng hài lòng về sản phẩm mới này.

● ***Có tính tương thích:*** với giá trị và kinh nghiệm của thị trường mục tiêu vì như đã trình bày ở trên – các sản phẩm có thể bị điều khiển bởi thị trường, đối thủ cạnh tranh, công nghệ hoặc luật pháp. Sản phẩm do thị trường điều khiển được thiết kế để đáp ứng nhu cầu thị trường xem như được giả định là tương thích với nhu cầu và giá trị của khách hàng. Tuy nhiên, vẫn có nguy hiểm là các sản phẩm được phát triển nhằm ứng phó với sự cạnh tranh, đổi mới trong công nghệ hoặc thay đổi của luật pháp lại có thể không thực sự thỏa mãn cho một nhu cầu thực sự nào.

● ***Tính dễ hiểu:*** Do tính vô hình và phức tạp của dịch vụ tài chính – ngân hàng có thể gây khó khăn cho việc hình tượng hóa trong tâm trí về sản phẩm nên khách hàng cần phải tìm kiếm thông tin và thông qua hành vi xử lý nên các ngân hàng cần phải có các giai đoạn phát triển sản phẩm mang tính tương tác nhằm đảm bảo rằng những nhân viên chủ chốt trong các bộ phận khác nhau liên quan đến việc định nghĩa dần khái niệm dịch vụ

nhằm làm cho chúng trở nên thống nhất đối với các yêu cầu hoạt động cụ thể nhằm làm cho sản phẩm, dịch vụ mới có tính dễ hiểu và đơn giản.

● ***Tính có thể chia hết:*** là khả năng thử sản phẩm trên một cơ sở giới hạn và thường nằm trong những thuộc tính khi kiểm định trên thị trường. Điều này có thể rất khó đối với dịch vụ tài chính – ngân hàng do tính không thể tách rời của việc chế tạo và tiêu thụ sản phẩm. Điều này tạo ra các ảnh hưởng phức tạp lên các quá trình được sử dụng để phát triển và đưa sản phẩm vào thị trường. Ở đây cần chú ý đến tác động cũng như kinh nghiệm sử dụng mà khách hàng đã có. Điều này có nghĩa là các ngân hàng vừa phải định hướng marketing vừa định hướng sản xuất khi họ đang tạo ra các dịch vụ tài chính mới: hoạt động vận hành và liên hệ cá nhân với khách hàng cần phải được thực hiện trong các giai đoạn sau của quá trình phát triển sản phẩm mới nhằm đảm bảo quá trình có hiệu suất cao và phù hợp với mong đợi của khách hàng.

● ***Tính có thể truyền đạt:*** để cập đến mức độ mà sản phẩm mới có thể được lan truyền (ví dụ như quảng cáo và xúc tiến) sang người khác. Việc thiếu một cơ sở vật chất hữu hình có thể làm gia tăng sự khó khăn đối với việc giúp nhân viên ngân hàng và khách hàng nắm bắt được bản chất của sản phẩm. Việc quảng cáo và xúc tiến dịch vụ tài chính – ngân hàng cũng bị điều chỉnh chặt chẽ của luật pháp cũng đã làm hạn chế tính có thể lan truyền của sản phẩm mới.

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ THÀNH CÔNG HOẶC THẤT BẠI CỦA CÁC SẢN PHẨM TÀI CHÍNH – NGÂN HÀNG MỚI RA THỊ TRƯỜNG:

Việc phát triển bất kỳ sản phẩm hoặc dịch vụ mới nào đều chứa đựng trong nó nguy cơ thất bại và nguy cơ này sẽ lớn hơn nếu nó không được thiết kế gắn với các yêu cầu và nhu cầu cụ thể của những gì khách hàng mục tiêu có trong suy nghĩ của họ. Các ngân hàng cần phải nhận thức rõ cách thức đánh giá sự thành công của một sản phẩm, dịch vụ tài chính mới là phải tạo ra doanh thu và lợi nhuận. Chúng ta có thể sử dụng các tiêu chuẩn sau để đo lường sự thành công của một sản phẩm mới như doanh số, thị phần, lợi nhuận. Do vậy, có thể thấy rằng dường như các FSP sử dụng sự tăng trưởng cả về số lượng và giá trị như là thước đo sự thành công của một sản phẩm mới.

Nghiên cứu của các chuyên gia phát triển sản phẩm cho thấy sự thành công hoặc thất bại của việc đưa sản phẩm tài chính – ngân hàng mới ra thị trường có thể do ba yếu tố: (1) yếu tố thị trường; (2) yếu tố sản phẩm và (3) yếu tố tổ chức.

1. Yếu tố thị trường:

♦ Thành công: sản phẩm được thị trường chấp nhận (xem mục trên).

♦ Thất bại: nhu cầu thực thấp hơn dự đoán do những thay đổi của các yếu tố môi trường hoặc khẩu vị của khách hàng hoặc do chi phí dự đoán thấp hơn chi phí thực.

2. Yếu tố sản phẩm:

♦ Thành công: sản phẩm hướng đến các nhu cầu cụ thể, được chấp nhận rộng rãi trên thị trường và được thiết kế để thỏa mãn những nhu cầu đơn nhất của khách hàng.

♦ Thất bại: sản phẩm không có đủ tính khác biệt hoặc sáng tạo để thu hút sự quan tâm, chú ý của khách hàng hoặc các thuộc tính sản phẩm không hấp dẫn.

3. Yếu tố tổ chức:

♦ Thành công: Sản phẩm phải gắn liền với những điểm mạnh bên trong của tổ chức và với sứ mạng, chiến lược kinh doanh cùng sự hỗ trợ mạnh mẽ của toàn bộ tổ chức từ cấp quản trị cao nhất đến cấp thấp nhất.

♦ Thất bại: Quản trị yếu kém, không đủ nguồn lực hỗ trợ cho việc tiến hành thực hiện hiệu quả việc phát triển sản phẩm mới hoặc do năng lực nhân viên, hệ thống và cơ sở vật chất không đủ để thỏa mãn nhu cầu phát triển sản phẩm khi sản phẩm thành công vượt mức mong đợi ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1: "Principles of Marketing", 2002.

2. F. Robert Dwyer, John F. Tanner: "Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships and Learning", 2002.

3. J. Paul Peter, James H. Donnelly: "Marketing management: Knowledge and skills", 2001.

4. Tina Harrision, R. Eric Reidenbach – M. Ray Grubbs: "Developing New Banking Products", 1987.

5. Monica Brand ACCION International: "New Product Development for Microfinance: Evaluation and Preparation", 1998.

6. Qui trình phát triển sản phẩm tín dụng của VCB, VBA&RD, ICB, BIDV.