

## BẮT ĐẦU TỪ ... THẮNG CU BI

Nhà máy Dệt Thái Tấn đang hoạt động với mức lãi hơn 20 tỉ đồng/ năm, vậy mà ông chủ Thái Tấn Dũng lại có một quyết định thật bất ngờ, bán lại nhà máy để gây dựng một cơ ngơi khác. Chính vì quyết định liều lĩnh này mà Việt Nam mới có loại tã giấy được thiết kế riêng cho trẻ em Việt Nam.

Dũng kể: “Ba năm trước đây, khi vợ tôi sinh đứa con đầu lòng, mỗi đêm vợ tôi phải thức giấc đến bốn năm lần để thay tã cho thằng bé”. Hồi đó thị trường tã giấy cho em bé chỉ loanh quanh các sản phẩm nhập từ Đài Loan, Thái Lan và các nước Đông Nam Á khác. Giá của các sản phẩm này khoảng 2.500 đồng một miếng nhưng chất lượng thường không đồng đều, khi thì thấm hút rất tốt, khi thì thấm không kịp và nước tiểu tràn cả ra hai bên. Sau này có thêm Pampers của Procter & Gamble (P&G) và Huggies của Kimberly-Clark chất lượng khá tốt nhưng giá mắc gần gấp đôi. Trong những buổi gặp gỡ với bạn bè có con nhỏ, anh đem vấn đề tã giấy ra chia sẻ thì thu được nhận xét tương tự, Anh nghĩ cán bộ công nhân viên với lương tháng cỡ chừng 1-2 triệu đồng thì sẽ không tính đến việc mua Pampers hay Huggies cho con họ dùng, nếu có thì cũng tiết kiệm dùng vào ban đêm. Từ đó anh bắt đầu ấp ủ kế hoạch sản xuất ra sản phẩm tã giấy chất lượng cao với giá rẻ để giúp cho các bà mẹ đỡ vất vả và các em bé luôn được giữ khô ráo, không bị hâm trong điều kiện khí hậu nhiệt đới nóng ẩm.

Là chủ Công ty Dệt Thái Tấn, chuyên cung cấp vải thô cho Công ty Dệt Thái Tuấn với 15.000 mét vải /ngày và có hơn 300 công nhân, công việc kinh doanh đang hồi ăn nên làm ra. Thái Tấn Dũng lại chấp nhận mạo hiểm và rủi ro để mở công ty sản xuất tã giấy cho trẻ em.

### **Đốc sức vào Ky Vy**

Ban đầu, những người quen biết ngăn cản Dũng, cho rằng anh không được bình thường bởi Thái Tấn đang ăn nên làm ra, hà có gì phải từ bỏ để bắt đầu lại từ con số không. Vợ anh thấy anh ngày đêm lo lắng cũng khuyên anh không nên mạo hiểm. Nhưng ý nghĩ thành lập công ty sản xuất tã giấy cứ nung nấu trong Dũng, len lỏi vào trong từ bữa ăn giấc ngủ. Anh gặp ban giám đốc Thái Tuấn bàn chuyện nhượng lại Thái Tấn để tập trung sức khởi đầu một sự nghiệp mới. Sau đó, Dũng bắt đầu, “nằm vùng” tại chợ Kim Biên một trong những chợ đầu mối của thành phố, để quan sát thị trường tã giấy. Sau gần một tuần, anh bắt chuyện với các chủ sạp lớn, họ vui vẻ cho anh biết nhãn hiệu nào bán chạy, nhãn hiệu nào không, nhưng hầu như không thể giải thích được nguyên do vì sao. Dũng nghĩ, phải giải thích vấn đề từ các yếu tố kỹ thuật.

Sau đó, anh mua về các thương hiệu tã giấy có trên thị trường và dùng cậu con trai đầu lòng cùng cô con gái mới vừa tròn một tuổi làm “thí nghiệm”. Mỗi đêm vợ anh mặc cho chúng một loại tã giấy khác nhau và hôm sau quan sát “kết quả” thế là Dũng rút ra được một số kết luận. Nhưng tất cả đều cần một cơ sở khoa học chính xác, thế là cùng với một số cộng sự, Dũng lên đường sang Thái Lan, Malaysia và Đài Loan tìm hiểu các thiết bị và kỹ thuật sản xuất tã giấy. Anh cũng tìm đến tập đoàn Ý Fameccanica đặt mua các dây chuyền sản xuất khi biết các khách hàng chính của tập đoàn này là P&G, Kimberly-Clark và Johnson & Johnson. Anh cũng nhờ một tập đoàn chuyên cung cấp nguyên liệu cho các hãng sản xuất tã giấy phân tích các điểm mạnh yếu của các sản phẩm này nhằm tìm ra các điểm ưu việt riêng cho Bino.

Vì sao lại là Bino mà không phải là một cái tên “thuần Việt” khác? Chúng tôi hỏi “Bi” là cái tên các bậc cha mẹ hay đặt cho con mình, cả con gái lẫn con trai “No” ở đây là tiếng phát âm của nó đùa. Trẻ con chỉ nó đùa khi chúng mạnh khỏe và thoải mái. “Thế còn Ky Vy?”. Dũng cười: khi thành lập công ty tôi nghĩ đến cái tên Kỳ Vy. “Kỳ” là lá cờ, “Vy” là hùng vĩ, với mong ước công ty của tôi sẽ trở thành một trong những lá cờ đầu sản xuất tã giấy tại Việt Nam. Nhưng một người bạn thân của tôi cũng làm trong ngành kinh doanh khuyên tôi bỏ dấu đi để cho việc giao dịch với các đối tác nước ngoài khi xuất khẩu sản phẩm thuận lợi hơn. Thế là Ky Vy ra đời, với số vốn đầu tiên là 20 tỉ đồng có được từ việc nhượng lại Thái Tấn, cùng với số tiền hơn một tỉ đồng anh thế chấp ngôi nhà ở quận 3.

## **Xây dựng niềm tin**

Dũng tính, Ky Vy cần đến một số vốn đầu tư cỡ chừng 80 tỉ đồng và muốn có được số tiền ấy, anh phải bắt đầu gây dựng niềm tin từ các ngân hàng sau khi nghe anh trình bày đã từ chối thẳng thừng vì không tin vào tính khả thi của dự án cũng như hoài nghi về khả năng cạnh tranh của Bino trước các nhãn hiệu nước ngoài. Cuối cùng anh may mắn khi gặp Trưởng phòng Tín dụng của ngân hàng Công thương. Chị trưởng phòng vừa sanh con nhỏ có lẽ chia sẻ được những điều anh trình bày và quan trọng là cuối cùng Dũng cũng thuyết phục được hội đồng thẩm định của ngân hàng cho anh vay.

Nhưng cái khó hơn là làm sao thuyết phục được người tài về đầu quân cho Ky Vy. Dũng kể: “Tôi hiểu yếu tố con người là quan trọng nhất đối với sự thành bại của công ty, vì thế tôi đã nhờ công ty săn đầu người” Ernst & Young tìm cho tôi nhân sự ở các vị trí chủ chốt như giám đốc tài chính, tiếp thị, sản xuất và bán hàng, trong đó có ưu tiên cho những người đã từng làm việc cho các công ty nước ngoài bởi vì tôi muốn họ có tác phong làm việc chuyên nghiệp. sau khi nói chuyện với tôi, những người này đã quyết định đầu quân cho Ky Vy, những kinh nghiệm của họ trong những ngày làm việc ở công ty nước ngoài đã giúp tôi rất nhiều”.

## **Vùng oi, mở cửa!**

Dũng bảo, hãy còn quá sớm để nói thành công nhưng những kết quả ban đầu cho thấy anh đã đi đúng hướng. Bino được tung ra thị trường vào ngày 10-7-2001 với hình thức bắt mắt và giá bán thấp hơn 30% so với sản phẩm cùng loại nên đã được người tiêu dùng chấp nhận. Đợt hàng đầu tiên công ty phải ký gửi tại các siêu thị và cửa hàng tạp hoá nhưng đến đợt hàng thứ hai các siêu thị đã ký hợp đồng mua sản phẩm. Công ty cũng kịp xây dựng mạng lưới phân phối ở các tỉnh, thành khác trong cả nước.

Dũng hồ hởi khoe với chúng tôi những lá thư khách hàng gửi đến khen ngợi sau khi dùng thử sản phẩm công ty phát miễn phí ở các bệnh viện. Anh cho biết, sắp tới công ty sẽ thành lập phòng nghiên cứu và phát triển để chuẩn bị cho bước kế tiếp; tung ra thị trường các sản phẩm cùng nhóm.

Chúng tôi hỏi liệu sau khi ổn định được đầu ra Ky Vy có tăng giá, Dũng cho biết, chiến lược lâu dài của công ty là mở rộng thị phần, vì thế sẽ không có chuyện tăng giá. Nhưng điều chắc chắn là công ty sẽ tiếp tục nghiên cứu để nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm chi phí quản lý và tỷ lệ phí phẩm để hạ giá thành sản phẩm. Tã giấy thuộc nhóm sản phẩm sẽ chịu thuế nhập khẩu là 0% vào năm 2005 theo lộ trình cắt giảm thuế quan khi Việt Nam gia nhập AFTA. “Tôi tự tin là lúc đây công ty đã có đủ thời gian để khấu hao máy móc thiết bị và phát triển thị phần”, Dũng nói.

**NHƯ HẰNG**

*Thời Báo Kinh Tế Sài Gòn ( số 32 02 /08/ 01 trang 22 )*

## **Câu hỏi**

1. Hãy mô tả qui trình phát triển sản phẩm mới của Ông Thái Tấn Dũng ? Bạn học được điều gì từ qui trình này? So sánh qui trình này với qui trình phát triển sản phẩm mới trong lý thuyết, nêu những điểm giống và khác nhau cũng như ưu và nhược điểm của từng qui trình!
2. Tã giấy Bino nhắm vào phân khúc khách hàng nào? Đây là lợi thế cạnh tranh chính của sản phẩm?
3. Hãy sử dụng lý thuyết 4 cấp độ của sản phẩm để định nghĩa sản phẩm Bino.
4. Hãy sử dụng lý thuyết vòng đời sản phẩm để phác thảo chiến lược tiếp thị cho sản phẩm Bino.