

“Look, Mom—no cavities!”

Crest Toothpaste stops soft spots from turning into cavities—means far less decay for grownups and children. And Crest freshens your mouth—sweetens your breath.

MVV

© 1955, The Procter & Gamble Co.

## رقابت دو برند خمیردندان

وقتی Crest وارد بازار شد، Colgate؛ که یک نام تجاری متعلق به شرکت Colgate پالمولیو بود در بازار سلطه داشت. نام‌های تجاری بعدی که در این صنعت فعال بودند پیسودنت و آبیانا نام داشتند. دو نام تجاری اخیر اهمیت بسیار کمی داشتند و جنگ اصلی بین Crest و Colgate بود. رقابت بین این دو نام تجاری شبیه رقابت بین شرکت‌های فورد و جنرال موتورز در صنعت خودروسازی بود.

در هرکدام از این موارد یک شرکت در اوایل قرن بر بازار سلطه پیدا کرده بود و هرکدام از آنها با تعداد دیگری از رقبای کم‌اهمیت‌تر احاطه شده بودند.

## پیروزی Crest

فلوراید و همچنین توانایی‌های شرکت «پراکتر اند گمبل» در ترویج آن باعث فائق آمدن Crest بر Colgate شد. سال‌ها بود که نتایج مطالعات مختلف ثابت کرده بود که مردمی که آب شرب آنها حاوی سدیم فلوراید طبیعی بود، نسبت به آنها که

فاقد این ماده شیمیایی بودند از کرم‌خوردگی و بیماری‌های دندان کمتری رنج می‌بردند.

متخصصین شرکت P&G تلاش‌های زیادی به عمل آوردند تا این ماده شیمیایی را به خمیردندان‌های تولیدی خود اضافه کنند؛ اما کار ساده‌ای نبود؛ زیرا مواد خمیردندان نسبت به آن ماده، عکس‌العمل نشان می‌دادند.

این کار تحقیقاتی در دانشگاه ایندیانا؛ جایی که ۳ شیمیدان (ژوزف مولر، هری دی و ویلیام نیبرگال) در طول ۹ سال بیش از پانصد ترکیب مختلف را مورد آزمایش قرار دادند، جریان داشت. رهبری این گروه را مولر که یکی از دانشجویان دوره‌های بالاتر از لیسانس دی بود، به عهده داشت. مولر، سرانجام فلوراید قلع؛ ماده‌ای که فلوراید سدیم در آنجا موثر نبود را کشف نمود.

به این ترتیب، Crest به دنیا آمد. خصوصیت ضد کرم‌خوردگی این خمیردندان جدید در تبلیغات گسترده‌ای مثل تبلیغ «نگاه کن مامان، از پوسیدگی خبری نیست» به اطلاع مردم رسانده شد. در آن تبلیغ، مادر آن دختر بچه این‌گونه پاسخ داد: «عجب، بین خمیردندان Crest چقدر دندان‌هایت را عوض کرده!» آنگاه صداگذاری خارج از تصویر اعلام می‌کرد: «بله، Crest خمیردندانی است که موثر است؛ زیرا محتوی فلوریدستان، یک فرمول ویژه فلوراید است و فلوراید آن ماده‌ای است که دندان‌پزشک‌ها برای مبارزه با کرم‌خوردگی دندان از آن استفاده می‌کنند.»

Crest، علیرغم ادعاهای شگفت‌انگیزی که داشت فقط ۱۰ درصد بازار را به دست آورده بود. البته این مقدار سهم بازار، برای شرکتی که فقط چند سال قبل وارد بازار شده بود، رقم بدی نبود؛ مدیران P&G می‌دانستند که به یک فناوری عظیم دست‌یافته‌اند. آن‌ها همچنین می‌دانستند که کلگلیت که سریعاً نام تجاری جدیدی به نام «کیو» را که محتوی فلوراید قلع بود وارد بازار کرده است، شانس مناسبی دارد تا سهم به دست آمده توسط Crest را باز پس گیرد.

## مشکل Crest

طی جنگ‌ها و نیز در بازاریابی هیچ‌چیزی ثابت نمی‌ماند. اجتماعات محلی در نقاط مختلف شروع به افزودن فلوراید به آب‌های شرب خود نمودند و در اثر آن کرم‌خوردگی دندان‌های بچه‌ها کم و کمتر شد. در سال ۱۹۶۰ در یک دهان معمولی، ۱۵ دندان کرم‌خورده وجود داشت، این تعداد تا سال ۱۹۸۷ به ۳ دندان کاهش یافته بود. مفهوم «جلوگیری از کرم‌خوردگی» داشت قدرت خود را از دست می‌داد.

این وضعیت جدید، Crest را با مشکلاتی مواجه نمود؛ زیرا با از بین رفتن پوسیدگی، سهم بازار Crest هم کاهش می‌یافت؛ درحالی‌که سهم بازار خمیردندان‌های تخصصی دیگر در حال افزایش بود. گوشه‌ای از بازار را خمیردندان‌های با جوش شیرین در اختیار داشت که مربوط به افراد سنتی است که در فراق روزگار قدیم هستند. خمیردندان تامز آو مین گوشه‌ای از بازار مربوط به افرادی که خواهان چیزهای «طبیعی» هستند را اشغال کرده بود. گوشه‌ای از بازار، مخصوص خمیردندان‌هایی مثل تپل بود که «ضد جرم سیگار» است. سنسوداین گوشه‌ای از بازار مخصوص خمیردندان‌های حساس را در اختیار داشت. ضمناً گوشه‌ای از بازار که ویژه خمیردندان‌های «آرایشی» است، در حال رشد بود. در این بخش از بازار خمیردندان‌هایی مثل اولترابرایت، کلوزآپ و آکوافرش وجود دارند. این دندان‌ها در حین مسواک زدن دندان‌هایتان را سفید و نفسان را خوشبو می‌کنند؛ شما زیبا به نظر می‌رسید و بوی دهانتان هم بهتر می‌شود.

تمامی این فعالیت‌ها معمایی برای Crest به وجود آورد. آیا Crest باید همه‌چیز برای همگان می‌شد؟ آیا باید مایع دهان‌شویه Crest به بازار عرضه می‌شد؟ یا یک خمیردندان سفیدکننده Crest؟ جوش شیرین یا خمیردندان ضد حساسیت Crest؟

تغییراتی از این دست موجب تضعیف موقعیت قدرتمند فعلی Crest در زمینه درمانی آن می‌شد؛ ضمن اینکه درب را برای ورود Colgate، رقیب قدیمی آن شرکت در زمینه درمانی باز می‌کرد.

مشکل دیگری که فراروی شرکت قرار داشت، معمای «یا استفاده کن یا از دست بده» بود. ایم با موقعیتیابی مناسب به‌عنوان یک «خمیردندان خوشمزه خوب»، موفق

شد تا ۱۰ درصد بازار را قبضه کند؛ مضمونی که آنها به کار گرفتند بسیار ساده بود: «مادر جان، بچه‌ها با این خمیردندان مدت بیشتری مسواک می‌زنند؛ زیرا مزه آن را دوست دارند.» اما این شرکت با تولید خمیردندان ضد جرم و خمیردندان ژلاتینی با طعم نعنا در دام همه‌چیز برای همگان گیر افتاد. سهم بازار آنها در حال حاضر ۸ درصد است. اگر P&G مایل است وارد بازار خمیردندان‌های آرایشی بشود، باید از راهبرد هوندا/آکورا که معرفی نام‌های تجاری مختلف برای بخش‌های مختلف بازار است، استفاده کند. وقتی شما سعی کنید تا همه‌چیز برای همگان شوید، غالباً به «هیچ‌چیز» تبدیل می‌شوید.

## Crest بر اساس مراحل زندگی مصرف‌کننده

Crest، یک بار پیشنهادی در مورد عرضه خمیردندان‌های مختلف، بنا به مراحل زندگی یک فرد، دریافت کرده بود.

Crest باید این مراحل را برای یک عمر به‌طور متوسط ۷۰ ساله برنامه‌ریزی می‌کرد: بچه‌ها (علاقه‌مند به طعم و مزه)، جوانان (خواهان دهان‌شویه) و افراد بالغ (متقاضی خمیردندان ضد حساسیت). ضمن اینکه نام‌های تجاری گوناگون، مراحل ذکرشده را از قبل به تملک خود درآورده‌اند: بچه‌ها (خمیردندان ایم)، جوانان (خمیردندان آکوافرش)، افراد بالغ (Crest) و پیرها (سنسوداین). بدیهی است، که ایده نمی‌توانست موثر باشد. پس، Crest چه باید می‌کرد؟ Crest درس دردناکی گرفت؛ زیرا آنچه می‌بایست را انجام نداد.

## بعضی وقت‌ها باید موقعیت خود را تغییر دهید

Crest باید همیشه در بخش جدی درمانی بازار خمیردندان‌ها باقی بماند. این موقعیت، جایگاهی است که در اذهان مشتریان به‌دست آورده است. نه دهان‌شویه‌ها و نه سفیدکننده‌ها، بلکه فقط فناوری جدی مراقبت از دندان‌ها. تحول

طبیعی Crest در این است که از «جلوگیری از پوسیدگی» به «پیشرو در مراقبت از دندان‌ها» تبدیل شود. متأسفانه به‌جای توجه به این مسیر حرکت آن‌ها مشغول ورفتن با شکل‌های مختلف Crest هستند.

## هیچ‌گاه حافظه سازمانی خود را از دست ندهید

ارائه‌ی خمیردندان کنترل‌کننده جرم دندان در سال ۱۹۸۵ باعث حسن شهرت شرکت پراکتر اند گمبل شد؛ اما انرژی رقابتی حاصل از معرفی این فراورده جدید، در حد پویایی و حرکت ایجادشده بعد از معرفی خمیردندان حاوی فلوراید نبود. یک دلیل این امر این است که به نظر می‌رسد Crest نحوه معرفی بسیار موفق خود در سال ۱۹۵۵ را به فراموشی سپرده است.

تبلیغات Crest در این مورد فاقد داستان شورانگیز و پرجذبه، مثلاً در مورد «غلبه بر جرم دندان» است. آن‌ها در تبلیغاتشان به‌جای ایجاد یک چنین گیرایی به‌طور خیلی ساده از کم کردن جرم دندان که به معنی آسان کردن جرم‌گیری دندان توسط دندان‌پزشک است، صحبت کردند. این موضوع برای بیشتر مردم اهمیت زیادی ندارد و پیش‌پاافتاده تلقی می‌شود.

## پیروزی Colgate و شکست Crest

مطالعه روند بهداشت دندان، متضمن پیشرفت طبیعی در رده فراورده‌های مربوط به مراقبت از دندان است: ضدپوسیدگی، کنترل جرم و حفاظت در مقابل ورم لثه، Crest در دو زمینه اول در بازار حضور دارد؛ اما جنگ واقعی بر سر حفاظت در مقابل ورم لثه است. اولین شرکتی که هر سه فایده مراقبت از دندان را در یک بسته واحد معرفی کند، برنده بازار است.

هم Crest این را می‌داند و هم Colgate. شرکت P&G با عدم پیش‌دستی در عرضه چنین فراورده‌ای به بازار و با به‌موقع عکس‌العمل نشان ندادن در مقابل فراورده

جدید شرکت Colgate عملاً این مزیت را به او واگذار کردند.

نتیجه اینکه اولین محصول ارائه‌شده به بازار که هر سه خصوصیت مراقبت از دندان (ضد کرم‌خوردگی، ضد جرم و حفاظت در مقابل ورم لثه) را مدنظر قرار داده بود، خمیردندان Colgate بود. موفقیت حاصل از این فراورده آنقدر زیاد بود که Colgate بتواند به کمک آن، پس از سه دهه تلاش مداوم، مجدداً رهبری صنعت خمیردندان را به دست گیرد. این داستان نه تنها روشنگر پشتکار و ثبات قدم Colgate است، بلکه از مصادیق بازار تغییر وضعیت کلی است که در دنیای رقابتی امروز به ندرت اتفاق می‌افتد.

["message\_box text\_color="light]

**منبع:** کتاب «شرکت‌های بزرگ مشکلات بزرگ»

**نویسنده:** جک تروات

**ناشر:** فرا

**ترجمه:** دکتر میر احمد امیر شاهی

[message\_box/]