



## منبع سودآوری از دید مالکولم گلدول

### آنچه از ویدیوی سخنرانی مالکولم گلدول می‌آموزید

مالکولم گلدول، روزنامه‌نگار، وبلاگ‌نویس و عضو هیئت تحریریه مجله نیویورکر است. همچنین دو کتاب معروف به نام‌های «نقطه اوج» و «غیرمعمول‌ها» نوشته است. چرا هاوارد موسکوویتز، یکی از محققان گمنام صنایع غذایی، قهرمان زندگی نویسنده معروف مالکولم گلدول است. گلدول در این سخنرانی جذاب به یافته‌های موسکوویتز پس از آزمایش طعم‌های مختلف سس اسپاگتی اشاره می‌کند.

موسکوویتز روش مرسوم آزمون طعم که فقط روی یک سس محبوب انجام می‌شد را تغییر داد و درباره ۴۵ سس تحقیق کرد. سرانجام، به تنوع سلیقه تست کنندگان سس‌ها پی برد. نتایج او نشان می‌دهد که تنوع، نمک زندگی و منبع سودآوری است.

اگر تا حالا متعجب بودید که چرا سوپر محله‌تان گزینه‌های مختلفی از هر محصول دارد، مدیرسبز خواندن این سخنرانی جذاب را به شما پیشنهاد می‌کند.

هاوارد موسکوویتز، محقق محرک‌های فیزیکی، تفکر صنایع غذایی درباره ترجیحات مشتریان را برای همیشه دگرگون کرد. در دهه ۱۹۷۰، شرکت پپسیکو از هاوارد خواست تا درباره میزان شیرینی مطلوب از نظر مردم برای نوشابه رژیمی بعدی پپسی تحقیق کند.

موسکوویتز نوشابه‌هایی با شیرینی متفاوت را روی هزاران نفر امتحان کرد. نتایج داده‌ها اصلاً شبیه یک منحنی یکنواخت نبود و نشان می‌داد که هیچ‌یک از این طعم‌ها محبوب‌ترین طعم نیست. مدیران پپسی این نمودار به هم‌ریخته و نامتوازن را طبیعی می‌دانستند، اما هاوارد از این نتیجه ناراحت بود، اما چند سال بعد دلایلش را فهمید «آنها دنبال یک پپسی عالی بودند، درحالی‌که باید چندین مدل پپسی عالی تولید می‌کردند.»

وقتی شرکت تولید سوپ‌های آماده کمبل از هاوارد خواست که برای تعیین طعم پرگو، سس اسپاگتی مخصوص این شرکت تحقیق کند، موسکوویتز فرضیه جدیدش را امتحان کرد. پرگو با وجود ارائه محصولی فوق‌العاده خیلی از راگو، رهبر بازار

عقب‌مانده بود. موسکوویتز ۴۵ طعم مختلف این سس را که از نظر شیرینی، دانه‌داری و غلظت باهم فرق داشتند روی مردم امتحان کرد. وقتی مشغول تحلیل نتایج بود، اصلاً قصد نداشت طعمی محبوب برای همه مردم دنیا انتخاب کند. در عوض، اطلاعات را دسته‌بندی کرد و به چند طعم محبوب رسید.

او نتیجه گرفت که اغلب آمریکایی‌ها در یکی از این سه دسته قرار می‌گیرند؛ یا سس ساده دوست دارند، یا سس تند و پرادویه یا سس دانه‌دار. در آن زمان هیچ سس دانه‌داری در بازار نبود. پرگو فوراً خط تولید این سس را راه انداخت و در یک دهه بیش از ۶۰۰ میلیون دلار سود کرد. صنایع غذایی از این موضوع آگاه شدند و شروع به تولید محصولات متنوع برای سلیقه‌های متنوع کردند. به همین دلیل است که محصولات متنوع فراوانی در سوپرمارکت‌ها می‌بینید.

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

## نکات کلیدی ویدیو

- داشتن امکان انتخاب، منبع شادی مشتری است.
- پس، یک دستور عالی و بی‌نقص برای سس اسپاگتی وجود ندارد. برای برآورده کردن خواسته تک‌تک مشتریان به مجموعه‌ای از سس‌های اسپاگتی مختلف نیاز داریم.
- شاید مشتریان خودشان هم ندانند که به محصولات خاصی نیاز دارند، تا وقتی این محصولات در دسترسشان قرار گیرد.
- شرکت‌ها باید دموکراسی را در ارائه محصولات در نظر بگیرند و با «بخش‌بندی افقی» به مشتریان متنوع خدمت‌رسانی کنند.
- کسب‌وکارهای شاغل در صنایع غذایی به خوبی می‌دانند که ارائه چند محصول متنوع بهتر از ارائه یک محصول استاندارد است.

[message\_box/]

قبل از این موفقیت موسکوویتز، تحقیق صنایع غذایی به این محدود می‌شد که از مردم بپرسند چه طعمی را دوست دارند، اما مردم اغلب نمی‌دانند یا نمی‌توانند خواسته‌شان را توضیح دهند. مثلا، اکثر قهوه‌خورها می‌گویند که قهوه سیاه، غلیظ و کاملا بوداده دوست دارند، درحالی‌که اکثرا قهوه سبک یا با شیر را ترجیح می‌دهند. موسکوویتز همچنین پیشگام ایده بخش‌بندی افقی بود و اعتقاد داشت که غذاها و سایر محصولات سلسله‌مراتب دارند. مثلا توضیح می‌داد که خردل برند یلو بی‌ارزش‌تر از خردل برند دیژون نیست، بلکه افراد مختلف خردل‌های مختلف دوست دارند. همچنین مفهوم «غذای افلاطونی» یا «یک دستور غذایی بی‌نقص برای همه» را رد کرد.

درسی که از همه تحقیقات و اکتشافات او می‌گیریم این است که «اگر تنوع افراد بشر را بپذیریم، مسیری مطمئن‌تر برای رسیدن به شادی واقعی پیدا می‌کنیم.»