

Търси се магическа формула за кетчуп

Превод от английски: Мариана Мелнишка

Историята на кетчупа с марка *Най-добър на света* не може да бъде разказана достатъчно изчерпателно, без да се отбележи приносът на един човек от Уайт Плейнс, щата Ню Йорк, на име Хауард Московец. Той е на 60, нисък и закръглен, с посивяваща коса и огромни очила в златни рамки. Когато говори, използва метода на монолога на Сократ – поредица от въпроси, които сам си задава, а после сам дава отговорите, гарнирани от множество „А-ах“ и много енергично кимане. Потомък е по права линия на легендарния хасидски равин, известен като Пророкът на Люблин. Хауард си отглежда папагал. В *Харвард* защити докторска дисертация върху психофизиката, затова всички стаи на приземния етаж на неговата фирма за изследване на храни и проучване на пазара носят имената на прочути психофизици („Чували ли сте някога за Роз Мари Пангборн? А-ах. Тя беше професор в колежа Дейвис, много прочута. Това тук е кухня по неин модел.”) Московец притежава невероятна изразителност и убедителност. Ако в първи курс ви е преподавал статистика, днес вие щяхте да сте статистик по професия. „Любимият ми писател ли? Гибън”, почти извика той, когато се срещнахме неотдавна. Тъкмо правеше презентация на тема содените разтвори. „В момента проучвам какво е написал Хейлс за историята на Византийската империя. Светли небеса! Всичко е лесно, докато не стигнеш до Византийската империя. Безподобна е. Винаги един император убива другите и всички имат по пет жени или по трима мъже. Византийска му работа.”

Московец започна бизнеса си през седемдесетте години на ХХ век и един от първите му клиенти беше *Пепси Кола*. На пазара тъкмо беше излязъл известния подсладител аспартам и от *Пепси* искаха Московец да установи оптималната доза подсладител за една метална кутийка диетична *Пепси Кола*. Производителите на *Пепси* знаеха, че подсладител под 8% е недостатъчно, а над 12% е прекалено много. Затова Московец постъпи съвсем логично. Направи експериментални количества от диетичното *Пепси* с всяка възможна степен на сладост – 8%, 8,25%, 8,5% и така нататък до 12%, и ги раздаде на стотици хора, като следеше коя концентрация им харесва най-много. Данните бяха много объркващи, нямаше достатъчно много резултати с еднакви стойности, но един ден, докато си седеше в някаква закусвалня, Московец изведнъж бе осенен от идея. Няма такова нещо като съвършен вкус на диетично *Пепси*. Трябвало е да търсят няколко съвършени вкуса на диетично *Пепси*.

На хранителния бизнес му трябваше още много време, докато да започне да разбира Хауард Московец. Той чукаше на какви ли не врати и се опитваше да обясни своята идея за плуралистичното естество на съвършенството. Но никой не откликна. Хауард говореше на конференции на хранителната индустрия, където публиката само вдигаше рамене. Нищо друго не му хрумваше. „Това е като в онази еврейска поговорка” - казваше той. - Знаете ли я? „За червейчето в хряна, целият свят е хрян.” И тогава, през 1986, му се обадиха от компанията, произвеждаща прочутата супа в консерви с надпис *Камбъл*. Те произвеждаха сос за спагети и се опитваха да конкурират марката *Рагу* със своята марка *Прего*. За разлика от пюрираните домати в *Рагу*, доматиите в *Прего* са на кубчета, което, според *Камбъл* им помага да прилепнат по-добре към спагетите. Но въпреки това *Прего* е в упадък и *Камбъл* трескаво търсят нови идеи.

Обичайната практика в хранителната индустрия изисква да се събере работна група, която да пита консуматорите на спагети какво предпочитат. Но Московец не смяташе, че консуматорите, дори тези, които много обичат спагети, знаят какво искат, при положение, че това, което искат, още го няма на пазара. „Мозъкът не знае какво иска езикът”, обича да казва Московец. Затова в цеховете на *Камбъл*, той създава 45 варианта на сос за спагети. Те се различават по всички възможни нюанси на вкуса: подправки, сладост, сила на лютивината, гъстота, аромат, усещане в устата, стойност на съставките и така нататък. Неговият добре обучен екип от дегустатори анализира задълбочено всеки от тези различни вкусови нюанси. Тогава той тръгна да обикаля с мострите – до Ню Йорк, Чикаго, Лос Анджелис и Джаксънвил, като кара хората в групи от по 25 да опитват по 8 или 10 малки бурканчета от различните сосове за спагети в продължение на два часа и да ги оценяват по скала от едно до сто. Когато въвежда резултатите в таблица, Московец установява, че всеки е дал малко по-различно от другите определение за идеалния вкус на соса за спагети. Ако обаче внимателно се пресеят данните, все пак могат да се открият общи неща между тях, така че Московец успява да обедини предпочитанията на повечето хора в три широки групи: мек вкус, с повече подправки и с по-едри кубчета домати, като последната от трите категории се оказва най-важна. Защо? Защото по онова време в супермаркетите няма сос за спагети с едро нарязани домати. През следващото десетилетие този специфичен сос за спагети донася стотици милиони долари на марката *Прего*. „Всички останахме смаяни - спомня си Моника Уд, тогава завеждаща пазарното проучване в *Камбъл*. - Появява се нов пазарен сегмент – хората, които обичат соса си с много неща в него, – и той е напълно неразработен. Ето как през 1989 или 1990 ние пуснахме особено едро смления *Прего*. Имаше изключителен успех.”

Днес 20 годни по-късно, когато всяка марка като че ли се появява в най-разнообразни варианти, трудно можем да разберем какъв пробив на пазара е било това. През онези години хората в хранителната индустрия са се ръководели единствено от идеята за платоническия вкус – абсолютно съвършения вкус. И в *Рагу* и в *Прего* са се стремили да постигнат платоническия вкус на соса за спагети, който за тогавашните представи е бил не особено гъст и с много деликатен вкус, както са си мислели, че го правят в Италия. При производството на едро в хранителната индустрия се е залагало на универсалното в човешкия вкус. Щом почнеш да търсиш източници за задоволяване на разнообразни предпочитания, всякаква правоверност изхвърча през прозореца. Хауард Московец дръзнал да излезе срещу платонистите и да провъзгласи, че няма универсални вкусове и предпочитания.

Москвиц още пази версията на компютърния модел, който използвал за *Прего*. Там са всички закодирани резултати от проучването на вкусовете на потребителите, разделени на три категории: мек вкус, пикантен и едро смлян, свързани със списъка на използвани съставки в една таблица. „Нали знаете как строят самолет по компютърен модел - обяснява Московец, докато изтегля програмата на своя компютър. - Ето го модела за приготвяне на сос за спагети. Погледнете, тук има всички разновидности.” Той посочва колона след колона различни стойности. „Ето ги съставките. Аз съм брандов мениджър на *Прего*. Искам да оптимизирам един от сегментите. Да започнем със сегмент № 1.” В програмата на Московец трите групи сос за спагети са маркирани като сегменти. С няколко команди той изисква от компютъра да му подаде формула, която да синтезира най-висок резултат при потребителите от сегмент 1. Отговорът се появява почти светкавично: специфична рецепта, която според данните на Московец

постига резултат 78 за групата в сегмент 1. Същата формула обаче не е приета изобщо така добре от консуматорите в сегмент 2 и 3. Те я оценяват съответно с 67 и 57. Московец отново задава команда на компютъра, този път за оптимален вариант за сегмент 2. Тук резултатът е 82, но при сегмент 1 е паднал с 10 точки – до 68. „Виждате ли какво става? - смее се той. - Ако ощастливя една група, пращам друга по дяволите. Използвахме същия подход за кафето с *Дженерал Фудс* и установихме, че ако създадем само един продукт, най-доброто, което можем да постигнем при всички маркетингови сегменти, е 60 и то при добър късмет. Така се постъпва, ако се отнасяме към всички като към едно голямо щастливо семейство, но ако сегментирам пазара по чувствителност, мога да постигна 70, 71, 72. Виждате ли разликата? Аа-ах. Огромна е тя! А при търговията с кафе резултатът 71 е нещо за което направо умираш.”

Когато *Джим Уигън* отвори същия ден щанд в търговския комплекс *Забар*, той залагаше на някакъв сегмент от населението с предпочитание към кетчуп, произведен от доматиена паста *Станислаус*, ръчно нарязан босилек и кленов сироп. Това е теорията на Московец. Но едно е теорията, друго е практиката. До края на този дълъг ден Уигън беше продал 90 буркана, но беше получил две известия за глоба за паркиране, а трябваше и да плати хотелската си стая, така че се прибра без пари в джоба. За една година, пресмяташе Уигън, може да продаде 50000 буркана, което в океана на подправките е само капчица. „От пет години не съм получавал заплата - обяви Уигън, докато набождаше следващото кюфтенце на клечка за зъби. - Жена ми ще ме убие.” А и не само кетчупа *Най-добър на света* се бори на пазара. В света на изисканите сосове има и *Ривър Рън*, и *Ънкъл Дейвс* от Върмонт, и *Мюир Глен Органик* и *Мисис Томато Хед Роустед Гарлик Пепъркорн Кетсърп* в Калифорния и още дузини други, а с всяка година, *Хайнц* все повече разширяваше дяла си в пазара на кетчуп.

Възможно е, разбира се, артикулът кетчуп все още да чака своя вариант на онази прочута реклама на *Ролс Ройс* или откриването на еквивалента на онзи едро смлян сос на Московец - магическата формула, която ще задоволи желанието за нещо непознато дотогава. Не е изключена и възможността, правилата на Хауард Московец, така ефективни при сосовете за спагети, зехтина, салатените овкусители и на практика всичко останало в супермаркетите, просто да не вършат работа при кетчупа.