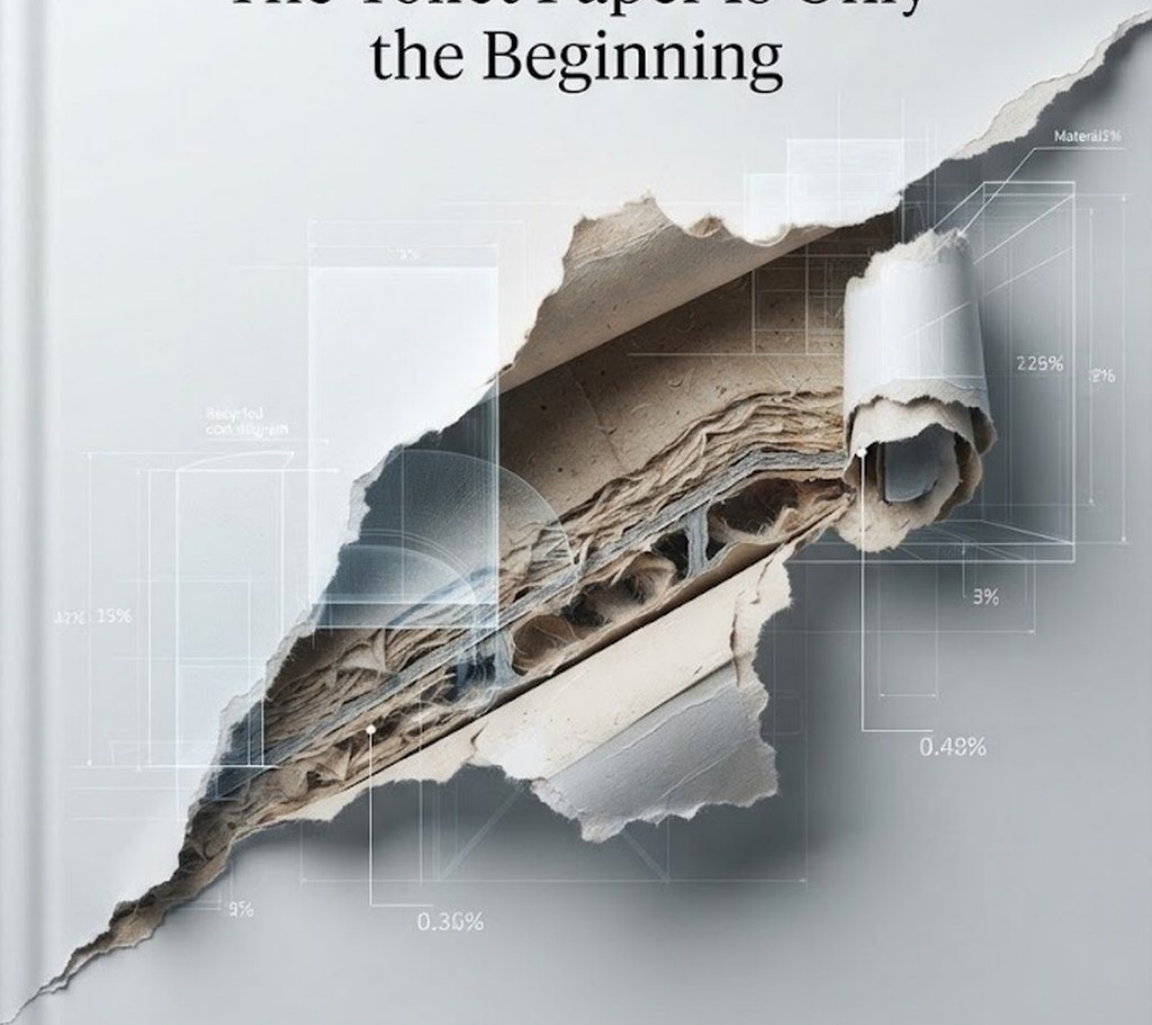


DIRECT MATERIALS

The Toilet Paper Is Only
the Beginning



FERDINANDO FREGA

مواد مستقیم

SEMANTIC REALITY 2026 · GOVERNANCE · 11

هر مصرف‌کننده‌ای حق خرید دارد. هر فروشنده‌ای حق فروش دارد. هر تولیدکننده‌ای حق دارد کیفیت محصولش را تعیین کند.

سه حق هر روز در بازار به هم می‌رسند — و تقریباً هرگز با هم سخن نمی‌گویند. از کنار هم می‌گذرند، دست به دست می‌شوند و در صف صندوق ناپدید می‌شوند. در این سکوت، تنها کسی که بی‌دفاع می‌ماند مصرف‌کننده است: کسی که می‌پردازد.

مصرف‌کننده بهایی می‌پردازد، اما بها به‌ندرت خودش را توضیح می‌دهد. آیا با آن‌چه خریده می‌شود متناسب است؟ آیا منصفانه است؟ آیا واقعی است؟ یا فقط هزینه زنده نگه داشتن یک ماشین کامل است؟

در کالاهای روزمره، نادیده گرفتن این پرسش ناممکن می‌شود.

فرض کنیم — چون بازاری به این شلوغی باید آن را مطالبه کند — که کیفیت از پیش بالاست. فرض کنیم محصول کار می‌کند، با استانداردها می‌خواند و همان می‌کند که وعده می‌دهد.

پس واقعاً چه چیزی قیمت را تعیین می‌کند؟

قیمت، ماده نیست

نخستین چیزی که قیمت خرده‌فروشی را بالا می‌برد همیشه ماده نیست. لزوماً کیفیت نیست. اغلب ارزش موجودی انبار است، هزینه جابه‌جایی و نگهداری‌اش، پولی که در انبارها خوابیده، تبلیغاتی که برای دفاع از یک نام لازم است، و بازدهی که چند نفر در بالای هرم انتظار دارند.

اگر قیمت به‌راستی فقط به ماده مربوط بود، پاسخ ساده بود: از چند سهامدار بخواهید کمی کمتر را بپذیرند. به آن‌ها بگویید خانواده‌هایشان با کمتر هم سر می‌کنند. سپس به مردم عادی دستمال توالت را با قیمتی بدهید که انسانی به نظر برسد. قیمتی منصفانه برای آن لذت ساده، نرم و

بهداشتی: آسودگی ساده تمیز بودن، راحت بودن و — آری — درست ناز و نوازش شدن.

چرا یک نیاز روزمره باید مثل یک کالای تجملی قیمت داشته باشد؟
چرا محصولی که یک نیاز پایه انسانی را برآورده می‌کند باید امتیاز ویژه به شمار آید؟

مرز همیشه میان نیاز و خواسته کشیده شده است. در فضای میان این دو، برچسب‌های خصوصی و فروشگاه‌های تخفیف‌محور زاده شدند.

نخست، شرکت‌های بزرگ ترسیدند. سپس الگو را کپی کردند و به خانه خودشان آوردند، چون تبلیغات خودشان دام را ساخته بود: به مصرف‌کنندگان آموخته بودند که برند یعنی کیفیت، و برند مشهور یعنی بهترین بودن.

اما اگر یک نام به‌تنهایی کسی را بهترین می‌کند، بیا بید به دو میلیارد نفر همان نام خانوادگی را بدهیم.

Gates. همه Buffett. همه Trump. همه Musk.

و آن وقت، دقیقاً با اصلی چه کنیم؟

شوخی همین است. و همین‌جاست که نظام شروع به ترک خوردن می‌کند.

پنج درجه برهم‌زدن

درجه 1: ماده را آشکار کنید

محصول پرچمدار را بردارید. بازش کنید. نشان دهید درونش چیست و واقعاً چقدر می‌ارزد.

به برند حمله نکنید. به فهرست مواد حمله کنید.

«این کاغذ است: 70% خمیر بازیافتی، 30% الیاف بکر. هزینه ماده: \$0.38. قیمت قفسه: \$4.90.»

مصرف‌کننده می‌تواند حساب کند. لازم نیست برایش موعظه کنید. فقط باید اعداد را جلوی چشمش بگذارید.

درجه 2: نیاز به موجودی انبار را حذف کنید

برای پر کردن انبارها تولید نکنید. برای کسانی تولید کنید که از پیش بله گفته‌اند.

پیش‌سفارش. اشتراک. جامعه.

اگر 1,000 نفر متعهد شوند ماهی دو بسته بخرند، شما مشکل انبار ندارید. فهرستی از مشتریان دارید.

نظام قدیمی سی روز موجودی با خود می‌کشد که نقدینگی، فضا، بیمه و توجه را می‌مکد. قدرت‌ش بدهی‌اش می‌شود.

درجه 3: نام خانوادگی را بردارید

آن‌ها نام می‌فروشند. شما کارکرد را می‌فروشید: «نرم. سه‌لایه. 300 برگ.»
بی نام خانوادگی. بی اسطوره‌سازی گران. فقط محصول و کاری که می‌کند.
لازم نیست باج حفاظت تبلیغاتی بپردازید تا یک نام خانوادگی زنده بماند. و
بی تبلیغات مداوم، نام خانوادگی فقط یک نام خانوادگی است.
باسنتان برچسب را نمی‌خواند. می‌داند کاغذ نرم است — یا خراش می‌دهد.

درجه 4: حاشیه سود را وارونه کنید

الگوی آن‌ها: ماده: 10%. همه باقی: 90% — سود سهام، تبلیغات، توزیع،
جای قفسه و هزینه‌های سربار.

الگوی ما: ماده: 60%. نیروی کار: 20%. حاشیه سود صادقانه: 20%.

آن را روی بسته چاپ کنید.

این بسته‌بندی نیست. یک بیانیه است.

مردم فقط کاغذ نمی‌خرند. شفافیت می‌خرند. و برخلاف تبلیغات، صداقت
نیازی ندارد هر پنج دقیقه همان پیام را فریاد بزنند.

درجه 5: موجودی انبار را به مشکل آن‌ها تبدیل کنید

این حرکت پایانی است.

وقتی مستقیم می‌فروشید، بی آن‌که کوه‌هایی از موجودی بسازید، موجودی آن‌ها به بومرنگ تبدیل می‌شود. باید تهاجمی‌تر تخفیف بدهند تا انبارهایشان را خالی کنند.

هر حراج حاشیه سود را می‌خورد. هر انبار پر هزینه دارد.

نظام شروع می‌کند به سوزاندن مازاد خودش.

برچسب‌های خصوصی زمانی با قیمت پایین‌تر شرکت‌های بزرگ را به چالش کشیدند. اما بسیاری نیمه‌راه ایستادند. قیمت را کپی کردند و ساختار را دست‌نخورده گذاشتند.

ما تا آخر راه می‌رویم.

دستمال توالی فقط آغاز است

مسئله عوض کردن دستمال توالی نیست.

مسئله عوض کردن رابطه میان ماده، قیمت و قدرت است.

دستمال توالی فقط جای بی‌نقصی برای آغاز است، چون هیچ‌کس نمی‌تواند وانمود کند که کالایی تجملی است. همه از آن استفاده می‌کنند. همه آن را می‌فهمند. همه فرق میان راحتی و سنباده را می‌دانند.

از محصولی آغاز کنید که به بدن نزدیک‌تر است. سپس به بیرون حرکت کنید.

صابون. شامپو. محصولات پاک‌کننده. غذا. پوشاک. چیزهای معمولی که مردم بارها و بارها می‌خرند، اغلب بی آن‌که بپرسند واقعاً بهای چه چیزی را می‌پردازند.

مصرف‌کننده به وعده دیگری نیاز ندارد. مصرف‌کننده به فاکتوری روشن از واقعیت نیاز دارد.

از چه ساخته شده است؟ ساختنش چقدر هزینه دارد؟ چه کسی پول می‌گیرد؟ کدام بخش مفید است — و کدام بخش فقط ماشینی به ارث رسیده است؟

لازم نیست کیفیت را نابود کنیم. باید دست برداریم از این که کیفیت را با یک لوگو اشتباه بگیریم.

لازم نیست سود را حذف کنیم. باید حاشیه سود را آشکار، محدود و صادقانه کنیم.

به شرکت دیگری نیاز نداریم که بگوید یک محصول ممتاز است. به محصولاتی نیاز داریم که بتوانند ثابت کنند چه هستند.

یک دور دیگر

مثل کودکی روی چرخ و فلک، به پایان می‌رسیم و به کسی که کنارمان است می‌گوییم: «یک دور دیگر. خواهش می‌کنم. فقط یکی دیگر.»

دور نخست محصولی ارزان‌تر است. دومی توزیع مستقیم، سومی مواد شفاف. چهارمی حاشیه‌های سود صادقانه. پنجمی بازاری که دیگر موجودی انبار را با ارزش اشتباه نمی‌گیرد.

پس از آن، به چرخیدن ادامه می‌دهیم — نه چون در این بازی گیر افتاده‌ایم، بلکه چون بازی سرانجام از آن کسانی است که بهایش را می‌پردازند.

نیازی به عوض کردن محصول نیست. تأمین‌کننده را عوض کنید. آن را برگزینید که راحتی بیشتری به شما می‌دهد، کمتر می‌خواهد و حقیقت را به شما می‌گوید.

و اگر تأمین‌کنندگان بهتری پیدا شدند، بگذارید رقابت کنند. چه کسی از این که هر از گاهی شریکش را عوض کند لذت نمی‌برد؟

همه چیز بستگی دارد به این که دستمال توالیت چقدر می‌ارزد.

و اگر دستمال توالیت فقط آغاز است، پس پرسش واقعی این نیست که با چه چیزی پاک می‌کنیم.

پرسش واقعی این است: برای چه چیزهای دیگری بیش از اندازه پرداخته‌ایم فقط چون هیچ‌کس زحمت نکشید ماده را به ما نشان دهد؟

Ferdinando

