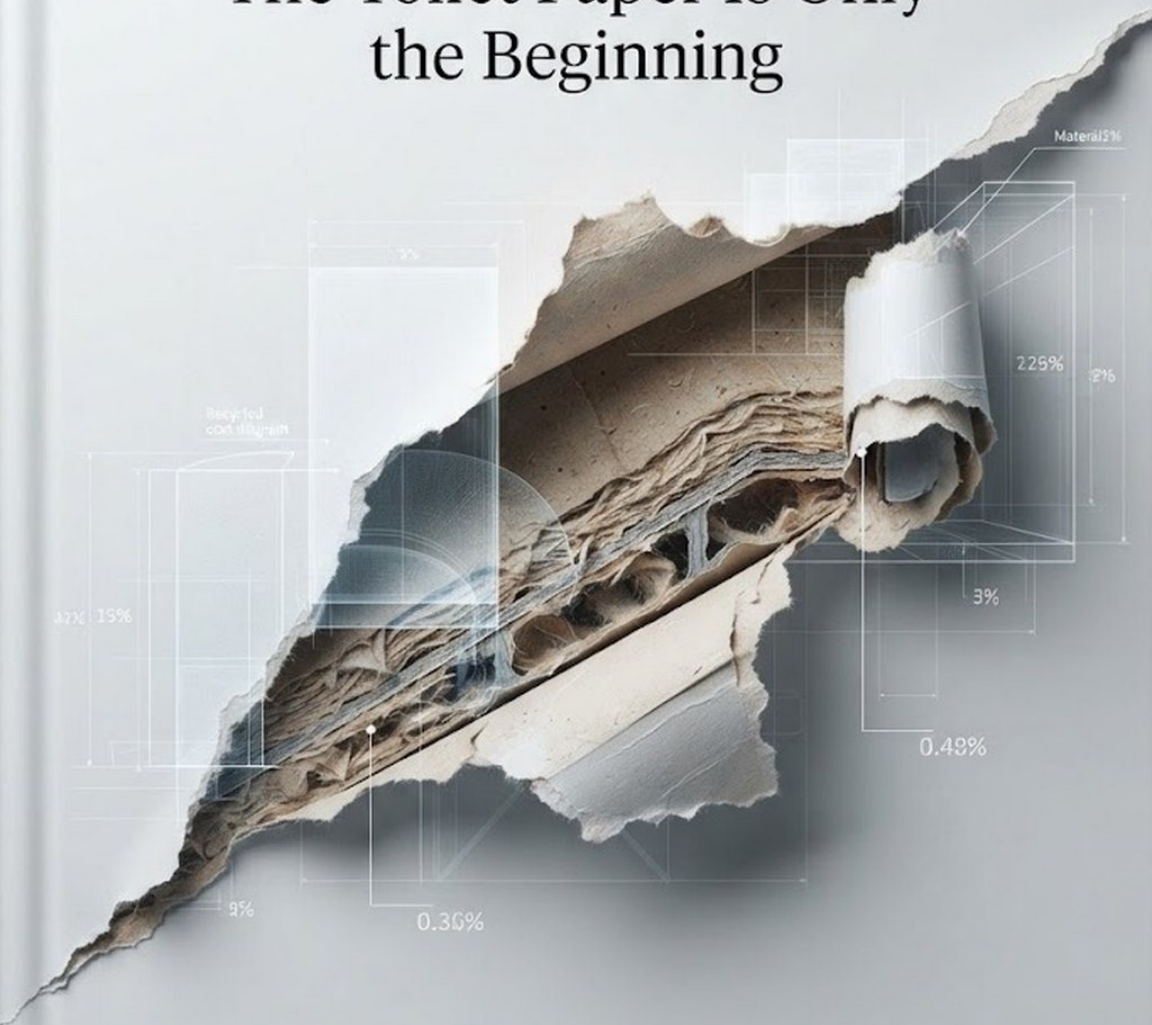


DIRECT MATERIALS

The Toilet Paper Is Only
the Beginning



FERDINANDO FREGA

ПРЯМЫЕ МАТЕРИАЛЫ

SEMANTIC REALITY 2026 · GOVERNANCE 11

У каждого потребителя есть право покупать. У каждого продавца есть право продавать. У каждого производителя есть право решать, каким будет качество его продукта.

Три права встречаются на рынке каждый день — и почти никогда не разговаривают друг с другом. Они проходят мимо, переходят из рук в руки и исчезают в очереди на кассу. В этой тишине незащищённым остаётся только потребитель: тот, кто платит.

Потребитель платит цену, но цена редко объясняет себя. Соразмерна ли она тому, что покупается? Справедлива ли она? Настоящая ли она? Или это просто стоимость того, чтобы целая машина оставалась живой?

Когда речь идёт о товарах повседневного спроса, этот вопрос уже невозможно не замечать.

Допустим — ведь рынок, настолько переполненный, должен этого требовать, — что качество уже высокое. Допустим, продукт работает, соответствует стандартам и делает то, что обещает.

Тогда что на самом деле определяет цену?

Цена — это не материал

Розничную цену в первую очередь определяет не всегда материал. И не обязательно качество. Часто это стоимость запасов, расходы на их перевозку и хранение, деньги, замороженные на складах, реклама, необходимая для защиты

имени, и доходность, которую ждут несколько человек наверху.

Если бы цена действительно зависела только от материала, ответ был бы простым: попросить нескольких акционеров согласиться на чуть меньшее. Сказать им, что их семьи справятся и с меньшим. И дать обычным людям туалетную бумагу по цене, которая кажется человеческой. Справедливую цену за это простое, мягкое, гигиеничное удовольствие: за простое облегчение быть чистым, чувствовать себя удобно и — да — получать как следует заботы.

Почему предмет первой необходимости должен стоить как роскошь?

Почему продукт, который служит базовой человеческой потребности, должен считаться привилегией?

Черта всегда проводилась между необходимостью и желанием. В пространстве между ними родились собственные торговые марки сетей и магазины-дискаунтеры.

Сначала крупные компании испугались. Потом они скопировали эту модель и принесли её в свой собственный дом, потому что ловушку создала их же реклама: они научили потребителей, что бренд означает качество, а знаменитый бренд означает быть лучшим.

Но если одно только имя делает кого-то лучшим, давайте дадим двум миллиардам людей одну и ту же фамилию.

Все — Gates. Все — Buffett. Все — Trump. Все — Musk.

И что тогда, собственно, нам делать с оригиналом?

Вот в чём шутка. И вот где система начинает трескаться.

Пять степеней разлома

Степень 1: показать материал

Возьмите флагманский продукт. Вскройте его. Покажите, что внутри и сколько это на самом деле стоит.

Не атакуйте бренд. Атакуйте спецификацию материалов.

«Вот бумага: 70% вторичной целлюлозы, 30% первичного волокна. Стоимость материала: 0,38 доллара. Цена на полке: 4,90 доллара».

Потребитель умеет считать. Не нужно читать ему лекции. Нужно только положить перед ним цифры.

Степень 2: убрать нужду в запасах

Не производите, чтобы заполнять склады. Производите для людей, которые уже сказали «да».

Предзаказы. Подписки. Сообщества.

Если 1000 человек обязуются покупать по две упаковки в месяц, у вас нет проблемы со складом. У вас есть список покупателей.

Старая система держит запасы на тридцать дней, которые высасывают деньги, место, страховку и внимание. Её сила становится её долгом.

Степень 3: убрать фамилию

Они продают имена. Вы продаёте функцию: «Мягкая. Трёхслойная. 300 листов». Никакой фамилии. Никакой дорогой мифологии. Только продукт и то, что он делает.

Вам не нужно платить рекламе дань за защиту, чтобы фамилия оставалась живой. А без постоянной рекламы фамилия — всего лишь фамилия.

Ваша задница не читает этикетку. Она знает, мягкая ли бумага — или царапается.

Степень 4: перевернуть маржу

Их модель: материал — 10%. Всё остальное — 90%: дивиденды, реклама, дистрибуция, место на полке и накладные расходы.

Наша модель: материал — 60%. Труд — 20%. Честная маржа — 20%.

Напечатайте это на упаковке.

Это не упаковка. Это манифест.

Люди покупают не только бумагу. Они покупают прозрачность. И, в отличие от рекламы, честности не нужно выкрикивать одно и то же каждые пять минут.

Степень 5: сделать запасы их проблемой

Это последний ход.

Когда вы продаёте напрямую, не возводя горы запасов, их запасы превращаются в бумеранг. Им приходится снижать цены всё агрессивнее, чтобы опустошить склады.

Каждая акция съедает маржу. Каждый полный склад стоит денег.

Система начинает сжигать собственные излишки.

Когда-то собственные марки сетей бросили вызов великим компаниям, предложив более низкую цену. Но многие остановились на полпути. Они скопировали цену и оставили структуру нетронутой.

Мы идём до конца.

Туалетная бумага — это только начало

Смысл не в том, чтобы изменить туалетную бумагу.

Смысл в том, чтобы изменить отношения между материалом, ценой и властью.

Туалетная бумага — просто идеальное место для начала, потому что никто не может делать вид, что это роскошь. Ею пользуются все. Её понимают все. Все знают разницу между комфортом и наждачной бумагой.

Начните с продукта, который ближе всего к телу. Потом двигайтесь дальше.

Мыло. Шампунь. Чистящие средства. Еда. Одежда. Обычные вещи, которые люди покупают снова и снова, часто не спрашивая, за что они на самом деле платят.

Потребителю не нужно ещё одно обещание. Потребителю нужен ясный счёт за реальность.

Из чего это сделано? Сколько стоит это сделать? Кто получает деньги? Какая часть полезна — а какая просто унаследованный механизм?

Нам не нужно уничтожать качество. Нам нужно перестать путать качество с логотипом.

Нам не нужно отменять прибыль. Нам нужно сделать маржу видимой, ограниченной и честной.

Нам не нужна ещё одна корпорация, которая говорит нам, что продукт — премиальный. Нам нужны продукты, которые могут доказать, что они такое.

Ещё один круг

Как ребёнок на карусели, мы доезжаем до конца и говорим тому, кто рядом: «Ещё один круг. Пожалуйста. Только ещё один».

Первый круг — более дешёвый продукт. Второй — прямая дистрибуция. Третий — прозрачные материалы. Четвёртый — честная маржа. Пятый — рынок, который больше не путает запасы с ценностью.

После этого мы продолжаем кружиться — не потому, что застряли на аттракционе, а потому, что аттракцион наконец принадлежит тем, кто за него платит.

Не нужно менять продукт. Смените поставщика. Выберите того, кто даёт вам больше комфорта, просит меньше и говорит вам правду.

А если появятся поставщики получше, пусть соревнуются. Кто откажется время от времени сменить партнёра?

Всё зависит от того, сколько стоит туалетная бумага.

И если туалетная бумага — только начало, то настоящий вопрос не в том, чем мы вытираемся.

Настоящий вопрос вот в чём: за что ещё мы переплачивали только потому, что никто не потрудился показать нам материал?

Ferdinando