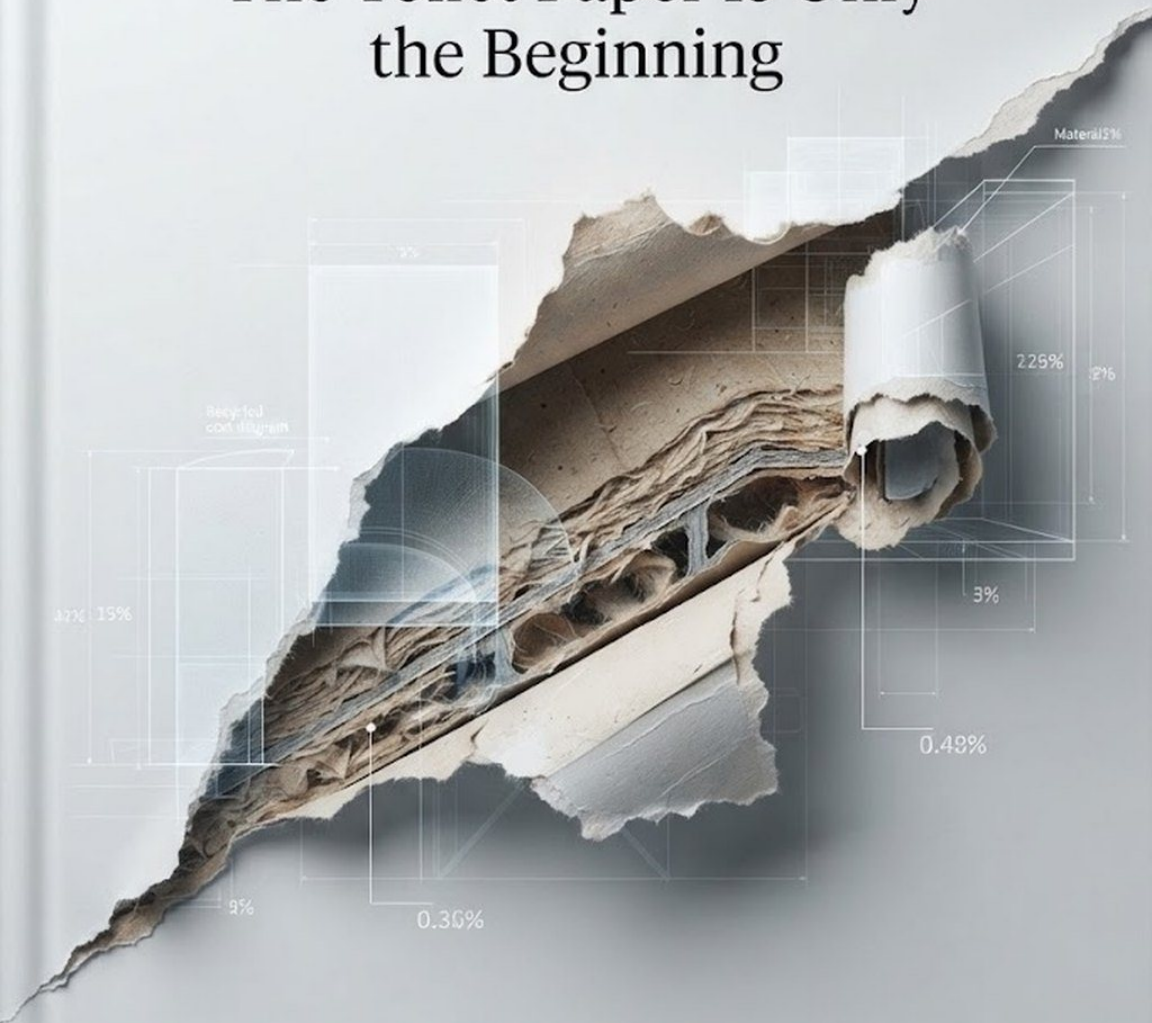


DIRECT MATERIALS

The Toilet Paper Is Only
the Beginning



FERDINANDO FREGA

ПРЯМІ МАТЕРІАЛИ

SEMANTIC REALITY 2026 · GOVERNANCE · 11

Кожен споживач має право купувати. Кожен продавець має право продавати. Кожен виробник має право визначати якість свого продукту.

Три права щодня зустрічаються на ринку — і майже ніколи не розмовляють одне з одним. Вони минають одне одного, переходять із рук у руки і зникають у черзі до каси. У цій тиші єдиний, хто лишається без захисту, — споживач: той, хто платить.

Споживач платить ціну, але ціна рідко пояснює себе. Чи вона пропорційна тому, що купують? Чи вона справедлива? Чи вона реальна? Чи це просто вартість утримання цілої машини при житті?

Коли йдеться про товари повсякденного вжитку, це запитання вже неможливо ігнорувати.

Припустімо — бо такий переповнений ринок мав би цього вимагати — що якість уже висока. Припустімо, що продукт працює, відповідає стандартам і робить те, що обіцяє.

Що ж тоді насправді визначає ціну?

Ціна — це не матеріал

Перше, що формує роздрібну ціну, — не завжди матеріал. І не обов'язково якість. Часто це вартість запасів, витрати на їх переміщення і зберігання, гроші, заморожені на складах, реклама, потрібна для захисту імені, і прибуток, якого чекають кілька людей нагорі.

Якби ціна справді стосувалася лише матеріалу, відповідь була б простою: попросіть кількох акціонерів погодитися на трохи менше. Скажіть їм, що їхні родини впораються й з меншим. А тоді дайте звичайним людям туалетний папір за ціною, що здається людською. Справедливу ціну за цю базову, м'яку, гігієнічну втіху: просте полегшення від того, що ти чистий, тобі зручно і — так — тебе як слід випестили.

Чому річ першої необхідності має коштувати як розкіш?

Чому продукт, що задовольняє базову людську потребу, мають вважати привілеєм?

Межу завжди проводили між необхідністю і бажанням. У просторі між ними народилися власні торговельні марки мереж і жорсткі дискаунтери.

Спершу великі компанії злякалися. Потім вони скопіювали модель і перенесли її у власні дома, бо їхня ж реклама створила пастку: вони навчили споживачів, що бренд означає якість, а відомий бренд означає бути найкращим.

Але якщо саме ім'я робить когось найкращим, дамо двом мільярдам людей одне прізвище.

Усі — Gates. Усі — Buffett. Усі — Trump. Усі — Musk.

І що тоді, власне, нам робити з оригіналом?

Ось у чому жарт. І ось де система починає тріщати.

П'ять ступенів руйнування

Ступінь 1: Показати матеріал

Візьміть флагманський продукт. Розкрийте його. Покажіть, що всередині і скільки це насправді коштує.

Не атакуйте бренд. Атакуйте специфікацію матеріалів.

«Ось папір: 70% переробленої целюлози, 30% первинного волокна. Вартість матеріалу: 0,38 долара. Ціна на полиці: 4,90 долара.»

Споживач уміє рахувати. Не треба читати йому лекцій. Треба лише покласти цифри перед ним.

Ступінь 2: Позбутися потреби в запасах

Не виробляйте, щоб заповнювати склади. Виробляйте для людей, які вже сказали «так».

Попередні замовлення. Підписки. Спільноти.

Якщо 1000 людей зобов'язуються купувати дві упаковки на місяць, у вас немає проблеми зі складом. У вас є список клієнтів.

Стара система тримає тридцятиденний запас, що висмоктує гроші, простір, страховку і увагу. Її сила стає її боргом.

Ступінь 3: Прибрати прізвище

Вони продають імена. Ви продаєте функцію: «М'який. Тришаровий. 300 аркушів.» Без родинного імені. Без дорогої міфології. Лише продукт і те, що він робить.

Вам не треба платити рекламний рекет, щоб тримати прізвище живим. А без постійної реклами прізвище — це лише прізвище.

Ваша дупа не читає етикеток. Вона знає, м'який папір — чи дряпає.

Ступінь 4: Перевернути маржу

Їхня модель: матеріал — 10%. Усе інше — 90% — дивіденди, реклама, дистрибуція, місце на полиці і накладні витрати.

Наша модель: матеріал — 60%. Праця — 20%. Чесна маржа — 20%.

Надрукуйте це на упаковці.

Це не упаковка. Це маніфест.

Люди купують не лише папір. Вони купують прозорість. І на відміну від реклами, чесності не треба кожні п'ять хвилин викрикувати те саме повідомлення.

Ступінь 5: Перетворити запаси на їхню проблему

Це останній хід.

Коли ви продаєте напряму, не накопичуючи гір запасів, їхні запаси стають бумерангом. Їм доводиться агресивніше знижувати ціни, щоб спорожнити склади.

Кожна акція з'їдає маржу. Кожен повний склад коштує грошей.

Система починає спалювати власні надлишки.

Колись власні марки мереж кинули виклик великим компаніям, запропонувавши нижчу ціну. Але багато з них зупинилися на півдорозі. Вони скопіювали ціну і залишили структуру недоторканою.

Ми йдемо до кінця.

Туалетний папір — це лише початок

Річ не в тому, щоб змінити туалетний папір.

Річ у тому, щоб змінити стосунки між матеріалом, ціною і владою.

Туалетний папір — просто ідеальне місце для початку, бо ніхто не може вдавати, що це розкіш. Ним користуються всі. Його розуміють усі. Усі знають різницю між комфортом і наждачкою.

Почніть із продукту, найближчого до тіла. Потім рухайтесь назовні.

Мило. Шампунь. Засоби для прибирання. Їжа. Одяг. Звичайні речі, які люди купують знову і знову, часто не питаючи, за що вони насправді платять.

Споживачеві не потрібна ще одна обіцянка. Споживачеві потрібен чіткий рахунок-фактура за реальність.

З чого це зроблено? Скільки коштує це виготовити? Хто отримує гроші? Яка частина корисна — а яка лише успадкована машинерія?

Нам не треба руйнувати якість. Нам треба перестати плутати якість із логотипом.

Нам не треба скасовувати прибуток. Нам треба зробити маржу видимою, обмеженою і чесною.

Нам не потрібна ще одна корпорація, яка каже, що продукт преміальний. Нам потрібні продукти, здатні довести, чим вони є.

Ще одне коло

Як дитина на каруселі, ми доїжджаємо до кінця і кажемо тому, хто поруч: «Ще одне коло. Будь ласка. Лише одне.»

Перше коло — дешевший продукт. Друге — пряма дистрибуція. Третє — прозорі матеріали. Четверте — чесна маржа. П'яте — ринок, який більше не плутає запаси з цінністю.

А далі ми крутимосся й далі — не тому, що застрягли на атракціоні, а тому, що атракціон нарешті належить тим, хто за нього платить.

Не треба змінювати продукт. Змініть постачальника. Оберіть того, хто дає вам більше комфорту, просить менше і каже вам правду.

А якщо з'являться кращі постачальники, хай змагаються. Кому ж не сподобається часом змінити партнера?

Усе залежить від того, скільки коштує туалетний папір.

І якщо туалетний папір — лише початок, то справжнє запитання не в тому, чим ми витираємося.

Справжнє запитання ось яке: за що ще ми переплачували просто тому, що ніхто не завдав собі клопоту показати нам матеріал?

Ferdinando