



NIEMOŻLIWE WYSTAWIŁO RACHUNEK

FERDINANDO FREGA · GILLETTENARRATIVE · GILLETTEVATICANO

PRZEDMOWA

Pamiętam, jak ojciec zabierał nas w niedzielę na obiad, kiedy byłem dzieckiem. Zawsze do tej samej restauracji: Sala Bella. Właścicielka była postawną kobietą, zawsze uśmiechniętą, zawsze gościnną. Jedzenie było dobre. Wyśmienite. Jedyne w swoim rodzaju.

Dość często dosiadał się do nas jego przełożony. Rodowity Friulijczyk, prawie dwa metry wzrostu, grubo ponad sto dwadzieścia kilogramów, obdarzony zdrowym apetytem. Przyjeżdżał samochodem z Mesyny razem z rodziną.

Pod koniec posiłku przynoszono rachunek. Ojciec nigdy nie wstawał z krzesła, żeby go zapłacić. Po prostu zostawiał złożone banknoty w serwetce, leżącej na pustym talerzu.

Nigdy nie widziałem, żeby dzielili rachunek. Nigdy nie widziałem innego układu. Nigdy nie słyszałem dyskusji.

On był przełożonym. Mój ojciec był handlowcem.

A płaci handlowiec.

Aż pewnego wieczoru, gdy wstawialiśmy samochód do garażu, powiedział mi:

„Zawsze widzisz, jak płacę. Zawsze widzisz, jak pierwszy sięgam po pieniądze. Więc myślisz, że to ja płacę rachunek. Nie płacę”.

Nie zrozumiałem.

Zajęło mi to miesiąc.

Pewnej niedzieli, przy tym samym stole, przełożony wyjął z wewnętrznej kieszeni notes i zaczął pisać, kiedy ojciec mówił.

Kto otworzył nowy sklep. Kto zamknął. Kto zalega z fakturami. Czyj syn przejął rodzinny interes. Kto wciąż trzyma na wystawie produkty konkurencji.

Nikt nie zwracał na mnie uwagi, bo byłem dzieckiem, a dzieci przy stole się nie liczą.

W poniedziałek rano te notatki jechały do Mediolanu z podpisem przełożonego.

Mój ojciec płacił za kolację. Przełożony płacił za wszystko inne.

Dwadzieścia lat bez jednego upomnienia. Bez jednej noty dyscyplinarnej. I, co najważniejsze, bez jednej odmowy podwyżki.

Mojego ojca można było uznać za jednego z trzech najlepiej opłacanych ludzi w Gillette Italia, zaraz po dyrektora zarządzającym i dyrektora sprzedaży. Nie dlatego, że sprzedawał więcej niż wszyscy. Dlatego, że nikt inny nie miał tej wartości dodanej: historii, które rozgrywały się codziennie na oczach klientów.

Rachunek zawsze płaci ktoś, kto nie siedzi przy stole.

Zapamiętaj to zdanie. Będzie potrzebne na końcu.

CZĘŚĆ I

Po co ten długi wstęp?

Żeby wyjaśnić, co wydarzyło się dzisiaj. I co opowiedziałem, mając nadzieję, że pewnego dnia może się to naprawdę wydarzyć. Czy w bliskiej przyszłości, czy o wiele później — nie wiem.

Było niedzielne popołudnie w połowie sierpnia. Skwar. Suche powietrze. Ten rodzaj temperatury, który wydaje się jeszcze gorętszy właśnie dlatego, że wilgotności prawie nie ma.

Klimatyzacja pracowała pełną parą, a żona jak zwykle przypominała, żeby ją wyłączyć, bo rachunki za prąd są już dostatecznie słone i nie trzeba ich dosalać.

Było około wpół do siódmej wieczorem. Leżałem wyciągnięty w moim czerwonym fotelu, kiedy zadzwonił telefon.

Numer kierunkowy +1. Stany Zjednoczone. Kto, u licha, dzwoni do mnie z Ameryki o tej porze, skoro tam powinna być jeszcze pora obiadu?

Odebrałem.

„Halo?”

„Halo?”

Spokojny głos. Niski. Lekko gardłowy.

„Chciałbym rozmawiać z Ferdinandem”.

„Przy telefonie. Z kim mam przyjemność?”

„Tu Robert. Dobry wieczór. Amerykanin o francuskim nazwisku”.

Roześmiałem się.

„Dziękuję za telefon, ale szczerze mówiąc, kto to wymyślił, zasługuje na uznanie. Nabrałem się całkowicie. Choć teraz, jak o tym myślę: dzwoni pan z amerykańskiego numeru, siedząc w Rzymie?”

„Tak. To mój prywatny telefon. Nie skorzystałem z żadnego oficjalnego kanału, bo to nie jest komunikacja instytucjonalna. To jeden z niewielu przywilejów, które mi jeszcze wolno. Jeśli ma pan wątpliwości, podam centralę Watykanu i będzie pan mógł sprawdzić”.

„Nie. W porządku. Proszę mówić dalej”.

Byłem sceptyczny. Podejrzliwy. Ostrożny. Ale nie chciałem się rozłączać. Grubiaństwo nigdy nie leżało w mojej naturze. Zamiast tego podkreśliłem wewnętrzny system wykrywania zagrożeń na maksimum i próbowałem zrozumieć, gdzie właściwie wylądowałem.

„Słucham, Wasza Świątobliwość. Co mogę dziś dla pana zrobić?”

„Możemy po imieniu, Nando. Nie dzieli nas aż tyle lat”.

„To prawda. Dzielią nas tylko role. Pan jest Numerem Dwa Kościoła katolickiego. Ja jestem ostatnim ze skrybów”.

„Dlaczego Numerem Dwa? Miałem wrażenie, że jestem Numerem Jeden”.

„Proszę wybaczyć, jeśli to brzmi niewygodnie. Numer Jeden to ten, który wszystko zbudował: Jezus. Mój dawny kolega z Gillette. Jedyny, który dokładnie wiedział, co robi. Ponieważ nie mógł publicznie mianować swoich dyrektorów, wymyślił tytuł Papieża i zostawił panu swobodę, by go wypełnić po swojemu”.

Wybuchnął śmiechem.

„Teraz rozumiem — powiedział — dlaczego w każdym korytarzu mojego domu odbija się to samo pytanie: zaglądałeś dziś na GilletteNarrative, żeby zobaczyć, co kolega znowu napisał?”

Nie miałem trudności, żeby dotrzymać mu kroku. Dobry handlowiec rozpoznaje grę, gdy tylko się zaczyna. Ale on był dość inteligentny, żeby też ją rozpoznać, i natychmiast się dostosował.

„Wie pan, że dzwonię z numeru powiązanego z moim amerykańskim kontem bankowym? Jakiś czas temu zadzwoniłem do tego banku bezpośrednio i rozłączono się ze mną, bo uznano to za żart”.

„Tak, Wasza Świątobliwość”.

„Nie, Nando. Proszę. Niech pan mówi mi Robert. Przynajmniej prywatnie. Bez protokołu. Tak jest łatwiej żyć”.

„A zatem, Robercie, wybrał pan zły bank. Na pana pozycji to oni powinni przyjść do pana. Co więcej, otwarcie oddziału w Watykanie powinno uchodzić za niemal obowiązkowe. Sam prestiż by to uzasadnił. Okazja, o której żaden poważny bankier nie odważyłby się nawet dyskutować”.

„Ma pan rację. Ale ekonomia nie jest moją dziedziną. A ta rozmowa jest rozpoznawcza. Dokładnie jak list, który pan do mnie wysłał. W gruncie rzeczy wykonujemy tę samą pracę”.

„To znaczy?”

„Obaj próbujemy zrozumieć bliźnich”.

CZĘŚĆ II

„Wie pan, Nando, przeczytałem wszystkie historie, które napisał pan o swoim GilletteWatykanie. Moje pierwsze pytanie brzmi tak”.

Dlaczego dwadzieścia dwa języki? Dwadzieścia dwa światy? Nawet tam, gdzie Kościół jest praktycznie marginalny. Weźmy Indie.

„Bo istnieje reguła rynku, której nigdy naprawdę nie zastosowaliście.

Konsumenci to nie klienci. Klient to ktoś, kto już u was kupuje. Konsument to ktoś, kto jeszcze mógłby.

Wy liczycie klientów. Ochrzczonych. Praktykujących wiernych. Zarejestrowanych wyznawców. I zapominacie o całej reszcie.

Rynków nie wygrywa się tam, gdzie już jest się silnym. Rynki wygrywa się tam, gdzie cię nie ma i nikt nie oczekuje twojego przyjścia.

Dwadzieścia dwa języki to nie dwadzieścia dwa tłumaczenia. To dwadzieścia dwoje otwartych drzwi”.

„Chwileczkę. Mówi pan, że wiara jest produktem i że ludzie zmieniają religię tak, jak zmieniają markę pasty do zębów?”

„Mówię, że ludzie się przemieszczają. A jeśli to stwierdzenie pana obraża, proszę spojrzeć, co stało się z waszymi diecezjami w całej Ameryce Łacińskiej przez ostatnie trzydzieści lat, i powiedzieć mi, kto je poruszył.

To znaczy, że zastrzegam sobie prawo do rzetelnego due diligence, zanim podam panu choć jedną liczbę. Nie obiecuję zwrotów, których nie sprawdziłem. Tak robią konsultanci. A konsultanci i tak wystawiają fakturę.

Co mogę powiedzieć już teraz, to tyle. Wasz marketing — bo tak, uprawiacie marketing i uprawiacie go źle — stał się przestarzały dwadzieścia lat temu. Nikt już nie zbiera zwolenników kampaniami. W żadnej branży.

Działa jedno. Stać się gestem, który człowiek wykonuje, zanim postanowi go wykonać.

Zostaje więc tylko jedno pytanie. I jest do pana”.

„Proszę”.

„Chce pan zostać zapamiętany jako Papież historii? Czy jako Papież, który zrobił historię?”

„Brzmi podobnie”.

„To dwa różne światy. A odpowiedź zależy wyłącznie od pana”.

EPILOG

„Cóż — powiedział — dziękuję za pański czas, za gotowość, a przede wszystkim za zainteresowanie.

Muszę panu coś powiedzieć. Nie rozmawiałem z panem wyłącznie jak z narratorem. Ani jak z socjologiem. Ani z pisarzem. Ani z ekonomistą. Rozmawiałem z panem jak ze strategiem systemów.

Zastrzegam sobie prawo do podjęcia decyzji i formalnego zakomunikowania panu, co o tym myślę”.

Potem zamilkł na chwilę.

„Jest jedno pytanie, które chciałbym panu zadać, Nando. To wszystko. Dwadzieścia dwa języki. Due diligence. Ulotka w opakowaniu maszynek. Kto za to płaci?”

I nagle byłem z powrotem w garażu w 1975 roku, obok człowieka, który właśnie zapłacił za kolację, za którą tak naprawdę nie płacił.

„Robercie. Zawsze płacą ludzie. Zawsze ci sami. Wy nazywacie to ofiarą. My nazywaliśmy to ceną detaliczną. Ale to ta sama otwierająca się dłoń.

Różnica nigdy nie polega na tym, kto płaci. Różnica polega na tym, ile z tych pieniędzy wraca w postaci czegoś użytecznego, a ile grzęźnie, żywiąc ludzi, którym płaci się za dużo za to, że produkują za mało.

Mój ojciec płacił za kolację i nie płacił nic. Bo to, co oddawał, było warte więcej niż to, co wydawał.

Teraz do pana należy decyzja, po której stronie stołu pan siedzi”.

„Czy jest coś, o co chciałby pan zapytać mnie?” — powiedział.

„Tak. Proszę o siebie dbać. Proszę uważać na to, gdzie pan jest. To najpiękniejsze miejsce na świecie. Nie najbezpieczniejsze. Niebezpieczeństwa przychodzą od środka. I są niewidzialne właśnie wtedy, gdy próbuje się rozmontować to, czego jeszcze się nie rozumie.

I jeszcze jedno, Wasza Świątobliwość. Dziękuję”.

NIECH BĘDZIE POCHWALONY JEZUS CHRYSZTUS.

Nie sprzedajemy książek. Budujemy relacje.

Ferdinando