

BRAND SEMANTIC CAPITAL – CALABRIA



FERDINANDO FREGA

BRAND SEMANTIC CAPITAL — ΚΑΛΑΒΡΙΑ

The P&G Saga · 21

*Σημείωση: εκείνη την εποχή η Ιταλία χρησιμοποιούσε ακόμη τη λιρέτα.
Όλα τα ποσά έχουν μετατραπεί σε ευρώ, για να δώσουν μια
πραγματική αίσθηση της κλίμακας.*

Οι ιστορίες και τα γεγονότα που ξετυλίγονται αυτές τις ώρες, τις μέρες, τις εβδομάδες και τους μήνες γύρισαν τη μνήμη μου περίπου τριάντα χρόνια πίσω, στην εποχή που, νεοδιορισμένος γενικός αντιπρόσωπος της Gillette για την Καλαβρία, βρέθηκα μόνος και απέναντι σε όλους, μπροστά σε μεγάλες αποφάσεις της αγοράς. Είχα μόνο τις πληροφορίες που κατείχα, αλλά γνώριζα καλά τον τόπο: την κοινωνία του και τα βουνά του, τους ανθρώπους του, τις καταστάσεις του και τις σκέψεις μέσα σε κάθε μυαλό χωριστά.

Δεν ήταν εύκολο να σταθώ απέναντι στην Εθνική Διεύθυνση Πωλήσεων της εποχής, στο πρόσωπο του διευθυντή της, ενός ανθρώπου γενουατικής καταγωγής. Με σεβόταν για τον ρόλο μου, αλλά δεν με εκτιμούσε, εξαιτίας του σταθερού και άκαμπτου χαρακτήρα μου — και ακόμη περισσότερο επειδή ήμουν νέος, δυνατός και ορμητικός. Και με φοβόταν, γιατί είχα τη συνήθεια να αντιμετωπίζω τους πάντες χωρίς να λέω ποτέ «μάλιστα, κύριε».

Σε κάθε εθνική και διεθνή ευκαιρία που μου παρουσιαζόταν, μιλούσα στα ανώτατα στελέχη του κόσμου χωρίς δέος, λέγοντας πάντα αυτό που σκεφτόμουν, προσφέροντας να τους

φιλοξενήσω και προσκαλώντας τους στην Καλαβρία, χωρίς ποτέ να σχολιάζω τους άλλους ή να ανακατεύομαι άμεσα μαζί τους. Αυτό ενοχλούσε την ιταλική διοίκηση, γιατί κάθε φορά που ερχόταν ένας ξένος, ήταν σαν να ήθελε να κοιτάξει μέσα στον χαρτοφύλακα του καθενός.

Κάθε πράξη μου γινόταν αντίδραση και έχτιζε φυσικά μια νέα σημασιολογική φύση, σαν το επώνυμο FREGA να μην ήταν απλώς το επώνυμο ενός πωλητή, αλλά ένα κεφάλαιο των αξιών της εταιρείας — όπως είναι ακόμη και σήμερα.

Συνέβη εκείνες τις μέρες τέσσερις χονδρέμποροι απορρυπαντικών στην Καλαβρία να αποφασίσουν να συγχωνευθούν σε μία ενιαία εταιρεία. Τα νούμερα ήταν μεγάλα, και δεν ήταν μόνο φιλοδοξία: έγιναν αξιόπιστοι στην αγορά, τόσο που κάθε προμηθευτής έσπευσε να ανοίξει αμέσως τον νέο λογαριασμό τιμολόγησης. Ακολούθησα κι εγώ, αλλά έβαλα μόνο μια δειλή παραγγελία έναρξης, μένοντας μέσα στα δικά μου νοητά όρια, με αντικαταβολή: αυτή ήταν η διαδικασία για έναν νέο λογαριασμό.

Δεχόμενι κατά μέσο όρο τρία τηλεφωνήματα την ημέρα από την έδρα του Μιλάνου, που ρωτούσαν πώς εξελισσόταν αυτή η νέα δομή, ώσπου σταμάτησα και αποφάσισα ότι δεν ήθελα πια να την εξυπηρετώ.

Ο περιφερειακός διευθυντής, πρώην στέλεχος της Procter & Gamble, κατέβηκε αμέσως και απευθύνθηκε στους παλιούς του συναδέλφους, τηλεφωνώντας απευθείας στο γραφείο της Ρώμης. Εκείνοι επιβεβαίωσαν ότι το πιστωτικό όριο που είχαν ανοίξει ήταν περίπου 400.000 ευρώ, με μια προφορική σημείωση: αν δεν τους πουλήσουμε, κλείνουμε το μαγαζί —

χωρίς αριθμητική διανομή, δεδομένων των τύπων των προϊόντων μας και των βιώσιμων εμπορικών πολιτικών μας, η δουλειά μας στηρίζεται αποκλειστικά και ολοκληρωτικά σε αυτούς τους πελάτες χονδρικής.

Ως Gillette Italia, η περιοχή μου τιμολογούσε περίπου 4 εκατομμύρια ευρώ, και ο συνολικός ιστορικός τζίρος που έφερναν ως προϊόντα οι τέσσερις σωματοφύλακες ήταν περίπου 400.000 ευρώ: το 10% του συνόλου μου.

Όμως ο αριθμός που με έκανε καχύποπτο δεν ήταν μόνο η εκτίμηση που έδιναν στους προμηθευτές — παρουσιάζοντας τους εαυτούς τους ως σωτήρες του καλαβρέζικου εμπορίου, με προβλεπόμενες πωλήσεις 1,2 εκατομμυρίων ευρώ. Ήταν και το σχέδιό τους να γίνουν αποκλειστικοί άμεσοι διανομείς, παρακάμπτοντας τους υπάρχοντες εμπορικούς μεσάζοντες.

Στα χαρτιά ήταν καλή δουλειά. Δούλευα για μια πολυεθνική με προμήθεια. Όμως η ιδέα να κάνω την εταιρεία μου να χάσει χρήματα δεν είχε ποτέ βαρύνει περισσότερο από την επιθυμία να γίνω πάμπλουτος. Άρα: προσοχή, χειρόφρενο τραβηγμένο, καμία εύκολη παραγγελία.

Ο κίνδυνος δεν ήταν οικονομικός, για κανέναν. Ήταν κίνδυνος φήμης, αν είχαν πάρει τα εμπορεύματα χωρίς να τα πληρώσουν. Και εγώ γνώριζα πολύ καλά τους τέσσερις σωματοφύλακες.

Αποφάσισα να μην εξυπηρετήσω αυτή τη νέα δομή χονδρικής, και τα τηλεφωνήματα από το Μιλάνο άρχισαν να μου ασκούν ψυχολογική πίεση, ώσπου, στο τρίτο τηλεφώνημα, είπα: «Ο πελάτης είναι επισφαλής. Δεν θα τον προμηθεύσω. Αν όμως η διοίκηση επιμένει, γράψτε μια προσθήκη στην εντολή

πωλήσεών μου και αναλάβετε τον εσείς οι ίδιοι ως πελάτη της έδρας. Εγώ κάνω στην άκρη.»

Ο Γενουάτης ήταν έξαλλος. Όμως ο διευθύνων σύμβουλος της Ιταλίας ήξερε ποιος ήμουν.

Ο πελάτης έδωσε τηλεφωνικά στην έδρα της Gillette μια παραγγελία αξίας 400.000 ευρώ, και όλοι περίμεναν να την περάσω στα τερματικά μου για έγκριση. Αυτό δεν έγινε ποτέ.

Συνέχισα να δουλεύω, και οι πωλήσεις μου συνέχισαν να αυξάνονται χωρίς τον νέο πελάτη. Ύστερα, τον Ιούλιο, μόλις επτά μήνες μετά τη γέννησή της, η περιπέτειά τους τελείωσε, αφήνοντας μια τρύπα 10 εκατομμυρίων ευρώ σε απλήρωτους λογαριασμούς σε όλη την περιοχή.

Κανείς δεν μίλησε. Κανείς δεν σχολίασε. Κανείς δεν έδωσε συγχαρητήρια. Η τιμή μας είχε σωθεί, και μαζί της το σημασιολογικό μας κεφάλαιο. Δεν είχαμε χάσει ούτε αξιοπιστία ούτε εμπιστοσύνη στην αγορά, ούτε χρήματα ούτε πωλήσεις, και οι μέτοχοι έβλεπαν με καλό μάτι το ιταλικό παράρτημα, που έφερνε στη Boston διψήφια ανάπτυξη και κανένα σημασιολογικό χρέος.

Ferdinando