

BRAND SEMANTIC CAPITAL – CALABRIA



FERDINANDO FREGA

BRAND SEMANTIC CAPITAL — カ ラブリア

The P&G Saga · 21

注：当時、イタリアではまだリラが使われていた。規模を実感してもらうため、金額はすべてユーロに換算してある。

この数時間、数日、数週間、数か月のあいだに展開している出来事と物語が、私の記憶をおよそ三十年前へと連れ戻した。Gilletteのカラブリア担当ゼネラルエージェントに任命されたばかりの私が、ひとりで、すべてを敵に回して、市場の大きな決断に向き合っていたころだ。手元にあるのは自分の持つ情報だけだった。だが私はこの土地をよく知っていた。その社会と山々、その人々、その事情、そしてひとりひとりの頭の中にある考えまで。

当時の全国営業本部、つまりジェノヴァ出身の部長に逆らうのは容易ではなかった。彼は私の役職ゆえに私を尊重してはいたが、評価はしていなかった。私の頑固で曲がらない性格のせいであり、それ以上に、私が若く、強く、血気盛んだったからだ。そして彼は私を恐れていた。私には、誰に対しても一度も「かしこまりました」と言わずに向き合う癖があったからだ。

国内でも国際的な場でも、機会が巡ってくるたびに、私は世界のトップ経営者たちに臆することなく話しかけ、いつも思ったことを口にし、彼らをもてなすと申し出てカラブリアに招いた。他人を論評することも、直接干渉することも一度もなかった。それがイタリアの経営陣を苛立たせた。外国人が

やって来るたびに、まるで全員の鞆の中をのぞきたがっているかのようにだったからだ。

私の行動はひとつ残らず反応となり、おのずと新しいセマンティックな本質を築いていった。まるでFREGAという姓が、ひとりの営業マンの姓ではなく、会社の価値の資本であるかのように。今もそうであるように。

ちょうどそのころ、カラブリアの洗剤卸売業者四社が、一つの会社に合併することを決めた。数字は大きく、それは野心だけではなかった。彼らは市場で信用を得て、どの仕入先もすぐさま新しい請求口座を開こうと駆けつけたほどだ。私も足並みをそろえたが、出したのは控えめな初回注文だけだった。自分の頭の中の限度内にとどめ、代金引換で。それが新規口座の手順だった。

ミラノの本社からは、この新しい組織の進み具合を尋ねる電話が平均して一日に三本かかってきた。やがて私は立ち止まり、もうそこには納品しないと決めた。

エリアマネージャーは元Procter & Gambleの幹部で、すぐに南へ下ってきて、昔の同僚たちを頼り、ローマの事務所に直接電話をかけた。彼らが開いた与信枠はおよそ40万ユーロだと確認された。口頭の注釈つきで。彼らに売らなければ店をたたむことになる。数値配荷がなく、われわれの製品の種類と持続可能な取引方針からすれば、われわれのビジネスはただひとえにこうした卸売の顧客にかかっている、と。

Gillette Italiaとして、私の担当地域の売上はおよそ400万ユーロだった。そして四銃士が持参金として持ち込んだ過去の売上の合計はおよそ40万ユーロ、私の総額の10%だった。

だが私に疑念を抱かせた数字は、彼らが仕入先に示していた見込みだけではなかった。彼らはクラブリアの商業の救世主を名乗り、120万ユーロの売上を見込んでいた。それに加えて、既存の流通の仲介業者を締め出し、独占的な直接販売業者になるという計画もあった。

書類の上では、いい取引だった。私は歩合制で多国籍企業のために働いていた。だが、会社に損をさせるという考えが、大金持ちになりたいという願いより軽かったことは一度もなかった。だから、慎重に、サイドブレーキをかけ、安易な注文はしない。

リスクは誰にとっても経済的なものではなかった。代金を払わずに商品を持っていかれたら、それは評判のリスクだった。そして私は四銃士のことをよく知っていた。

私はこの新しい卸売組織には納品しないと決めた。するとミラノからの電話が私に心理的な圧力をかけはじめ、三本目の電話で、私はこう言った。「この顧客は危険だ。私は納品しない。だが経営陣がどうしても言うなら、私の販売委任契約に追加条項を書いて、本社直轄の顧客として自分たちで引き受けてくれ。私は身を引く」

ジェノヴァの男は激怒した。だがイタリアのCEOは、私が何者かを知っていた。

顧客はGilletteの本社に40万ユーロ相当の注文を電話で入れ、誰もが、私がそれを承認のために自分の端末に入力するのを待っていた。それは一度も起こらなかった。

私は働き続け、新しい顧客なしで売上は伸び続けた。そして七月、誕生からわずか七か月で、彼らの冒険は終わった。地域全体に1000万ユーロの未払いの穴を残して。

誰も口を開かなかった。誰も論評しなかった。誰も祝いの言葉を述べなかった。われわれの名誉は守られ、それとともにわれわれのセマンティック資本も守られた。われわれは市場での信用も信頼も失わず、金も売上も失わなかった。そして株主たちは、ボストンに二桁の成長をもたらし、セマンティックな負債をひとつも生まないイタリア支社を好意的に見ていた。

Ferdinando