

BRAND SEMANTIC CAPITAL – CALABRIA



FERDINANDO FREGA

BRAND SEMANTIC CAPITAL — CALABRIË

The P&G Saga · 21

Noot: in die tijd gebruikte Italië nog de lire. Alle bedragen zijn omgerekend in euro, om een reëel beeld van de schaal te geven.

De verhalen en gebeurtenissen die zich in deze uren, dagen, weken en maanden ontvouwden, hebben mijn geheugen zo'n dertig jaar teruggevoerd, naar de tijd dat ik, pas benoemd tot hoofdagente van Gillette voor Calabrië, alleen en tegen iedereen in stond, tegenover grote marktbeslissingen. Ik had alleen de informatie die ik bezat, maar ik kende het land goed: de samenleving en de bergen, de mensen, de situaties en de gedachten in ieder afzonderlijk hoofd.

Het was niet gemakkelijk om in te gaan tegen de nationale verkoopleiding van die tijd, in de persoon van haar directeur, een man van Genuese afkomst. Hij respecteerde mij om mijn functie, maar hij waardeerde mij niet, vanwege mijn vastberaden en onbuigzame karakter — en nog meer omdat ik jong was, sterk en onstuimig. En hij was bang voor mij, omdat ik de gewoonte had iedereen het hoofd te bieden zonder ooit “ja, meneer” te zeggen.

Bij elke nationale en internationale gelegenheid die zich aandiende, sprak ik zonder ontzag met de hoogste leidinggevendenden ter wereld, altijd zeggend wat ik dacht, terwijl ik aanbood hen te ontvangen en hen uitnodigde naar Calabrië, zonder ooit commentaar te geven op anderen of me

rechtstreeks met hen te bemoeien. Dat ergerde de Italiaanse leiding, want telkens als er een buitenlander kwam, was het alsof hij in ieders aktetas wilde kijken.

Elke actie van mij werd een reactie en bouwde vanzelf een nieuwe semantische aard op, alsof de achternaam FREGA niet alleen de achternaam van een verkoper was, maar een kapitaal van de waarden van het bedrijf — zoals hij dat nu nog is.

Het gebeurde dat in die dagen vier groothandels in wasmiddelen in Calabrië besloten samen te gaan in één enkel bedrijf. De cijfers waren groot, en het was niet alleen ambitie: ze werden geloofwaardig op de markt, zozeer dat elke leverancier zich haastte om meteen de nieuwe factuurrekening te openen. Ik ging mee, maar plaatste alleen een voorzichtige openingsorder, binnen mijn eigen mentale grenzen, met betaling bij levering: dat was de procedure voor een nieuwe klant.

Ik kreeg gemiddeld drie telefoontjes per dag van het hoofdkantoor in Milaan met de vraag hoe die nieuwe structuur zich ontwikkelde, tot ik stopte en besloot dat ik haar niet langer wilde bedienen.

De rayonmanager, een voormalige manager van Procter & Gamble, kwam onmiddellijk naar het zuiden en wendde zich tot zijn oude collega's, met een rechtstreeks telefoontje naar het kantoor in Rome. Zij bevestigden dat de kredietlijn die ze hadden geopend ongeveer 400.000 euro bedroeg, met een mondelinge kanttekening: als we niet aan hen verkopen, kunnen we de zaak sluiten — zonder numerieke distributie, gezien onze productsoorten en ons duurzame handelsbeleid,

rust onze omzet uitsluitend en volledig op deze groothandelsklanten.

Als Gillette Italia factureerde mijn gebied ongeveer 4 miljoen euro, en de totale historische omzet die de vier musketiers als bruidsschat meebrachten, was ongeveer 400.000 euro: 10% van mijn totaal.

Maar het getal dat mij argwanend maakte, was niet alleen de schatting die ze aan leveranciers gaven — ze presenteerden zich als de redders van de Calabrische handel, met een verwachte omzet van 1,2 miljoen euro. Het was ook hun plan om exclusieve directe distributeurs te worden en de bestaande tussenhandel uit te schakelen.

Op papier was het een goede zaak. Ik werkte op provisie voor een multinational. Maar het idee mijn bedrijf geld te laten verliezen had nooit zwaarder gewogen dan de wens superrijk te worden. Dus: voorzichtigheid, handrem erop, geen gemakkelijke orders.

Het risico was niet economisch, voor niemand. Het was een risico voor de reputatie, als ze de goederen hadden afgenomen zonder ervoor te betalen. En ik kende de vier musketiers heel goed.

Ik besloot deze nieuwe groothandelsstructuur niet te bedienen, en de telefoontjes uit Milaan begonnen psychologische druk op mij uit te oefenen, tot ik bij het derde telefoontje zei: “De klant is een risico. Ik lever niet aan hen. Maar als de leiding aandringt, schrijf dan een aanvulling op mijn verkoopmandaat en neem hen zelf over als directe klant van het huis. Ik stap opzij.”

De Genuëes was woedend. Maar de CEO van Italië wist wie ik was.

De klant gaf telefonisch een order van 400.000 euro door aan het hoofdkantoor van Gillette, en iedereen wachtte tot ik die in mijn terminals zou invoeren voor goedkeuring. Dat gebeurde nooit.

Ik bleef werken, en mijn omzet bleef groeien zonder de nieuwe klant. Toen, in juli, amper zeven maanden na de geboorte, eindigde hun avontuur, met een gat van 10 miljoen euro aan onbetaalde rekeningen in het hele gebied.

Niemand sprak. Niemand gaf commentaar. Niemand feliciteerde. Onze eer was gered, en daarmee ons semantisch kapitaal. We hadden geen geloofwaardigheid en geen vertrouwen op de markt verloren, geen geld en geen omzet, en de aandeelhouders keken welwillend naar de Italiaanse vestiging, die Boston dubbelcijferige groei bracht en geen semantische schuld.

Ferdinando