# BRAND SEMANTIC CAPITAL – CALABRIA




FERDINANDO FREGA

# BRAND SEMANTIC CAPITAL — KALABRIA

*The P&G Saga · 21*

*Uwaga: w tamtych czasach we Włoszech obowiązywał jeszcze lir. Wszystkie kwoty przeliczono na euro, aby oddać rzeczywistą skalę.*

Historie i wydarzenia, które rozgrywają się w ciągu tych godzin, dni, tygodni i miesięcy, cofnęły moją pamięć o jakieś trzydzieści lat, do czasów, gdy jako świeżo mianowany agent generalny Gillette na Kalabrię znalazłem się sam przeciwko wszystkim, w obliczu ważnych decyzji rynkowych. Miałem tylko te informacje, którymi dysponowałem, ale dobrze znałem tę ziemię: jej społeczeństwo i jej góry, jej ludzi, jej sytuacje i myśli w każdej pojedynczej głowie.

Nie było łatwo stanąć w opozycji do ówczesnej Krajowej Dyrekcji Sprzedaży w osobie jej dyrektora, człowieka pochodzącego z Genui. Szanował mnie ze względu na moją funkcję, ale nie cenił mnie z powodu mojego stanowczego i nieugiętego charakteru – a jeszcze bardziej dlatego, że byłem młody, silny i porywczy. I bał się mnie, bo miałem zwyczaj stawiać czoła każdemu, nigdy nie mówiąc „tak, proszę pana".

Przy każdej krajowej i międzynarodowej okazji, jaka mi się nadarzała, rozmawiałem z najwyższymi menedżerami świata bez nabożnej czci, zawsze mówiąc to, co myślałem, proponując im gościnę i zapraszając ich do Kalabrii, nigdy nie komentując innych ani nie wtrącając się bezpośrednio w ich sprawy. Irytowało to włoskie kierownictwo, bo za każdym razem, gdy

przyjeżdżał jakiś cudzoziemiec, wyglądało to tak, jakby chciał zajrzeć każdemu do teczki.

Każde moje działanie stawało się reakcją i w naturalny sposób budowało nową semantyczną naturę, jakby nazwisko FREGA nie było jedynie nazwiskiem handlowca, lecz kapitałem wartości firmy – jak jest nim do dziś.

Zdarzyło się, że w tamtych dniach czterech hurtowników środków czystości w Kalabrii postanowiło połączyć się w jedną firmę. Liczby były duże i nie chodziło tylko o ambicję: stali się wiarygodni na rynku, do tego stopnia, że każdy dostawca rzucił się, by od razu otworzyć nowe konto rozliczeniowe. Poszedłem w ich ślady, ale złożyłem jedynie nieśmiałe zamówienie na początek, mieszcząc się w swoich własnych progach mentalnych, za pobraniem: taka była procedura dla nowego konta.

Odbierałem średnio trzy telefony dziennie z centrali w Mediolanie z pytaniami, jak rozwija się ta nowa struktura, aż w końcu się zatrzymałem i zdecydowałem, że nie chcę jej już obsługiwać.

Kierownik regionu, były menedżer Procter & Gamble, natychmiast przyjechał na południe i zwrócił się do swoich dawnych kolegów, dzwoniąc bezpośrednio do biura w Rzymie. Potwierdzili, że otwarta przez nich linia kredytowa wynosi około 400 000 euro, z ustną uwagą: jeśli nie będziemy im sprzedawać, możemy zamykać interes – bez dystrybucji numerycznej, przy naszych rodzajach produktów i zrównoważonej polityce handlowej, nasz biznes opiera się wyłącznie i całkowicie na tych klientach hurtowych.

Jako Gillette Italia mój teren fakturował około 4 milionów euro, a łączny historyczny obrót, który czterej muszkieterowie wnieśli w posagu, wynosił około 400 000 euro: 10% mojej całości.

Ale liczbą, która wzbudziła moją podejrzliwość, nie były tylko szacunki, które przedstawiali dostawcom – występując jako zbawcy kalabryjskiego handlu, z prognozowaną sprzedażą 1,2 miliona euro. Był nią także ich plan, by stać się wyłącznymi bezpośrednimi dystrybutorami i wyeliminować istniejących pośredników handlowych.

Na papierze był to dobry interes. Pracowałem dla międzynarodowego koncernu na prowizji. Ale myśl o tym, by moja firma straciła pieniądze, nigdy nie przeważyła nad chęcią, by stać się superbogatym. A więc: ostrożność, zaciągnięty hamulec ręczny, żadnych łatwych zamówień.

Ryzyko nie było ekonomiczne, dla nikogo. Było wizerunkowe, gdyby wzięli towar i za niego nie zapłacili. A czterech muszkieterów znałem bardzo dobrze.

Postanowiłem nie obsługiwać tej nowej struktury hurtowej, a telefony z Mediolanu zaczęły wywierać na mnie presję psychologiczną, aż przy trzecim telefonie powiedziałem: „Klient jest zagrożony. Nie będę go zaopatrywał. Ale jeśli dyrekcja nalega, niech napisze aneks do mojej umowy agencyjnej i przejmie go sama jako klienta bezpośredniego centrali. Ja się wycofuję”.

Genueńczyk był wściekły. Ale dyrektor generalny Włoch wiedział, kim jestem.

Klient złożył telefonicznie w centrali Gillette zamówienie o wartości 400 000 euro i wszyscy czekali, aż wprowadzę je do swoich terminali do zatwierdzenia. To się nigdy nie stało.

Pracowałem dalej, a moja sprzedaż nadal rosła bez nowego klienta. Potem, w lipcu, zaledwie siedem miesięcy po jej narodzinach, ich przygoda się skończyła, zostawiając na całym terenie dziurę w wysokości 10 milionów euro w niezapłaconych rachunkach.

Nikt się nie odezwał. Nikt tego nie skomentował. Nikt nie pogratulował. Nasz honor był ocalony, a wraz z nim nasz kapitał semantyczny. Nie straciliśmy ani wiarygodności, ani zaufania na rynku, ani pieniędzy, ani sprzedaży, a akcjonariusze patrzyli przychylnie na włoski oddział, który przynosił Bostonowi dwucyfrowy wzrost i żadnego długu semantycznego.

*Ferdinando*