

BRAND SEMANTIC CAPITAL – CALABRIA



FERDINANDO FREGA

BRAND SEMANTIC CAPITAL — CALABRIA

The P&G Saga · 00

Notă: pe atunci, Italia folosea încă lira. Toate sumele au fost convertite în euro, pentru a da o idee reală despre proporții.

Poveștile și evenimentele care se desfășoară în aceste ore, zile, săptămâni și luni mi-au purtat memoria înapoi cu vreo treizeci de ani, în vremea când, proaspăt numit agent general Gillette pentru Calabria, m-am trezit singur și împotriva tuturor, în fața unor decizii importante de piață. Aveam doar informațiile pe care le dețineam, dar cunoșteam bine ținutul: societatea și munții lui, oamenii lui, situațiile lui și gândurile din fiecare minte în parte.

Nu era ușor să stai în opoziție cu Direcția Națională de Vânzări de atunci, în persoana directorului ei, un om de origine genoveză. Mă respecta pentru funcția mea, dar nu mă prețuia, din cauza caracterului meu ferm și neînduplecat — și cu atât mai mult pentru că eram tânăr, puternic și impetuos. Și se temea de mine, pentru că aveam obiceiul să înfrunt pe toată lumea fără să spun vreodată „da, să trăiți”.

La fiecare ocazie națională și internațională care mi se ivea, vorbeam cu cei mai înalți directori din lume fără reverență, spunând mereu ce gândeam, oferindu-mă să-i găzduiesc și invitându-i în Calabria, fără să-i comentez vreodată pe ceilalți și fără să mă amestec direct în treburile lor. Asta deranja

conducerea italiană, pentru că de fiecare dată când sosea un străin era ca și cum ar fi vrut să se uite în servieta fiecăruia.

Fiecare acțiune a mea devenea o reacție și construia în mod firesc o nouă natură semantică, ca și cum numele FREGA n-ar fi fost doar numele unui vânzător, ci un capital al valorilor companiei — așa cum este și astăzi.

S-a întâmplat ca, în zilele acelea, patru angroșiști de detergenți din Calabria să decidă să fuzioneze într-o singură companie. Cifrele erau mari și nu era vorba doar de ambiție: au devenit credibili pe piață, într-atât încât fiecare furnizor s-a grăbit să deschidă imediat noul cont de facturare. M-am alăturat și eu, dar am plasat doar o comandă de deschidere timidă, rămânând în limitele propriilor mele praguri mentale, cu plata la livrare: aceasta era procedura pentru un cont nou.

Primeam, în medie, trei telefoane pe zi de la sediul central din Milano, care mă întrebau cum se dezvoltă această nouă structură, până când m-am oprit și am hotărât că nu mai voiam să o servesc.

Managerul de zonă, fost manager la Procter & Gamble, a coborât imediat și s-a adresat foștilor săi colegi, sunând direct la biroul din Roma. Aceștia au confirmat că linia de credit pe care o deschiseseră era de aproximativ 400.000 de euro, cu o notă verbală: dacă nu le vindem lor, putem închide prăvălia — fără distribuție numerică, date fiind tipurile noastre de produse și politicile comerciale sustenabile, afacerea noastră se sprijină exclusiv și în întregime pe acești clienți angroșiști.

Ca Gillette Italia, teritoriul meu factura aproximativ 4 milioane de euro, iar cifra de afaceri istorică totală pe care cei

patru muschetari o aduceau ca zestre era de aproximativ 400.000 de euro: 10% din totalul meu.

Dar cifra care m-a făcut bănuitor nu era doar estimarea pe care o prezentau furnizorilor — dându-se drept salvatorii comerțului calabrez, cu vânzări estimate de 1,2 milioane de euro. Era și planul lor de a deveni distribuitori direcți exclusivi, eliminându-i pe intermediarii comerciali existenți.

Pe hârtie era o afacere bună. Lucram pentru o multinațională, pe comision. Dar ideea de a-mi face compania să piardă bani nu cântărise niciodată mai mult decât dorința de a deveni super bogat. Așadar: prudență, frâna de mână trasă, nicio comandă ușoară.

Riscul nu era economic, pentru nimeni. Era unul de reputație, dacă ar fi luat marfa fără s-o plătească. Iar pe cei patru muschetari îi cunoșteam foarte bine.

Am hotărât să nu servesc această nouă structură angro, iar telefoanele de la Milano au început să pună presiune psihologică pe mine, până când, la al treilea telefon, am spus: „Clientul este în pericol. Nu-l voi aproviziona. Dar dacă direcția insistă, scrieți un act adițional la mandatul meu de vânzări și preluați-l voi ca client direct al sediului. Eu mă dau la o parte.”

Genovezul era furios. Dar CEO-ul Italiei știa cine sunt.

Clientul a transmis telefonic la sediul Gillette o comandă în valoare de 400.000 de euro, și toată lumea aștepta să o introducă în terminalele mele pentru aprobare. Asta nu s-a întâmplat niciodată.

Am continuat să lucrez, iar vânzările mele au continuat să crească fără noul client. Apoi, în iulie, la numai șapte luni după ce se născuse, aventura lor s-a încheiat, lăsând pe tot teritoriul o gaură de 10 milioane de euro în facturi neplătite.

Nimeni n-a spus nimic. Nimeni n-a comentat. Nimeni n-a felicitat. Onoarea noastră era salvată și, odată cu ea, capitalul nostru semantic. Nu pierduserăm nici credibilitatea, nici încrederea pe piață, nici bani, nici vânzări, iar acționarii priveau cu ochi buni filiala italiană, care aducea la Boston o creștere de două cifre și nicio datorie semantică.

Ferdinando