BRAND SEMANTIC CAPITAL – CALABRIA

FERDINANDO FREGA

BRAND SEMANTIC CAPITAL — КАЛАБРИЯ

The P&G Saga · 21

Примечание: в то время в Италии ещё была лира. Все суммы переведены в евро, чтобы передать реальный масштаб.

Истории и события, что разворачиваются в эти часы, дни, недели и месяцы, вернули мою память почти на тридцать лет назад, в то время, когда я, только что назначенный генеральным агентом Gillette по Калабрии, оказался один и против всех перед крупными рыночными решениями. У меня была только та информация, которой я располагал, но я хорошо знал эту землю: её общество и её горы, её людей, её обстоятельства и мысли в каждой отдельной голове.

Нелегко было стоять в оппозиции к тогдашней Национальной дирекции по продажам в лице её директора, человека генуэзского происхождения. Он уважал меня за мою должность, но не ценил — из-за моего твёрдого и непреклонного характера, а ещё больше потому, что я был молод, силён и горяч. И он меня боялся, потому что я имел привычку говорить с каждым прямо, ни разу не сказав «слушаюсь».

При каждом национальном и международном случае, который мне выпадал, я говорил с высшими руководителями мира без всякого благоговения, всегда высказывая то, что думаю, предлагая их принять и

приглашая их в Калабрию, но никогда не обсуждая других и не вмешиваясь в их дела напрямую. Это раздражало итальянское руководство, потому что всякий раз, когда приезжал иностранец, казалось, будто он хочет заглянуть в портфель каждого.

Каждое моё действие становилось реакцией и естественным образом создавало новую семантическую природу, как будто фамилия FREGA была не просто фамилией продавца, а капиталом ценностей компании — каким она остаётся и сегодня.

Случилось так, что в те дни четыре оптовика моющих средств в Калабрии решили объединиться в одну компанию. Цифры были большие, и дело было не только в амбициях: они стали авторитетными на рынке, настолько, что все поставщики тут же бросились открывать им новый клиентский счёт. Я тоже пошёл навстречу, но разместил лишь робкий первый заказ, оставаясь в пределах своих внутренних порогов, с оплатой при доставке: такова была процедура для нового клиента.

В среднем я получал по три звонка в день из миланской штаб-квартиры с вопросом, как развивается эта новая структура, пока не остановился и не решил, что больше не хочу её обслуживать.

Региональный менеджер, бывший менеджер Procter & Gamble, немедленно приехал и обратился к своим старым коллегам, позвонив напрямую в римский офис. Те подтвердили, что открытая ими кредитная линия составляла около 400 000 евро, с устной оговоркой: если

мы им не продаём, мы закрываем лавочку — без нумерической дистрибуции, при наших типах продукции и устойчивой торговой политике, весь наш бизнес держится исключительно и целиком на этих оптовых клиентах.

В Gillette Italia моя территория давала оборот около 4 миллионов евро, а общий исторический оборот, который четыре мушкетёра принесли в приданое, составлял около 400 000 евро: 10% от моего общего объёма.

Но подозрительной мне показалась не только цифра, которую они называли поставщикам, выдавая себя за спасителей калабрийской торговли, с прогнозом продаж в 1,2 миллиона евро. Дело было ещё и в их плане стать эксклюзивными прямыми дистрибьюторами, вытеснив существующих торговых посредников.

На бумаге это была хорошая сделка. Я работал на транснациональную компанию за комиссионные. Но мысль о том, чтобы заставить свою компанию терять деньги, никогда не перевешивала желания стать сверхбогатым. Итак: осторожность, ручник затянут, никаких лёгких заказов.

Риск не был экономическим — ни для кого. Он был репутационным, если бы они взяли товар и не заплатили за него. А четырёх мушкетёров я знал очень хорошо.

Я решил не обслуживать эту новую оптовую структуру, и звонки из Милана начали оказывать на меня психологическое давление, пока на третьем звонке я не сказал: «Клиент в зоне риска. Я не буду ему поставлять.

Но если руководство настаивает, напишите дополнение к моему торговому мандату и возьмите его на себя как клиента головного офиса. Я отхожу в сторону».

Генуэзец был в ярости. Но генеральный директор по Италии знал, кто я такой.

Клиент передал по телефону в штаб-квартиру Gillette заказ на 400 000 евро, и все ждали, что я внесу его в свои терминалы для одобрения. Этого так и не случилось.

Я продолжал работать, и мои продажи продолжали расти без нового клиента. А потом, в июле, всего через семь месяцев после рождения, их авантюра закончилась, оставив по всей территории дыру в 10 миллионов евро неоплаченных счетов.

Никто ничего не сказал. Никто не прокомментировал. Никто не поздравил. Наша честь была спасена, а вместе с ней и наш семантический капитал. Мы не потеряли ни авторитета, ни доверия на рынке, ни денег, ни продаж, и акционеры благосклонно смотрели на итальянский филиал, который приносил Бостону двузначный рост и никакого семантического долга.

Ferdinando