

BRAND SEMANTIC CAPITAL – CALABRIA



FERDINANDO FREGA

BRAND SEMANTIC CAPITAL — КАЛАБРІЯ

The P&G Saga · 21

Примітка: у ті часи в Італії ще була ліра. Усі суми переведено в євро, щоб передати справжній масштаб.

Історії та події, що розгортаються протягом цих годин, днів, тижнів і місяців, повернули мою пам'ять десь на тридцять років назад, у часи, коли я, щойно призначений генеральним агентом Gillette по Калабрії, опинився сам проти всіх перед великими ринковими рішеннями. Я мав лише ту інформацію, якою володів, але добре знав цей край: його суспільство і його гори, його людей, його обставини й думки в кожній окремій голові.

Нелегко було стояти в опозиції до тодішньої Національної дирекції з продажів в особі її директора, чоловіка генуезького походження. Він поважав мене за мою посаду, але не цінував через мій твердий і непохитний характер — а ще більше тому, що я був молодий, сильний і запальний. І він боявся мене, бо я мав звичку протистояти кожному, ніколи не кажучи «так, пане».

За кожної національної та міжнародної нагоди, що випадала мені, я говорив із найвищими керівниками світу без благоговіння, завжди кажучи те, що думав, пропонуючи їм гостинність і запрошуючи їх до Калабрії, ніколи не коментуючи інших і не втручаючись безпосередньо в їхні справи. Це дратувало італійське

керівництво, бо щоразу, коли приїжджав іноземець, здавалося, ніби він хоче зазирнути кожному в портфель.

Кожна моя дія ставала реакцією і природно будувала нову семантичну природу, ніби прізвище FREGA було не просто прізвищем торговця, а капіталом цінностей компанії — як і досі.

Сталося так, що в ті дні четверо оптовиків мийних засобів у Калабрії вирішили об'єднатися в одну компанію. Цифри були великі, і йшлося не лише про амбіції: вони стали надійними в очах ринку, настільки, що кожен постачальник кинувся негайно відкрити новий клієнтський рахунок. Я пішов слідом, але зробив лише несміливе стартове замовлення, залишаючись у межах власних внутрішніх порогів, з оплатою при доставці: такою була процедура для нового рахунку.

Я отримував у середньому три дзвінки на день із головного офісу в Мілані з питаннями, як розвивається ця нова структура, аж поки не зупинився й не вирішив, що більше не хочу її обслуговувати.

Регіональний менеджер, колишній менеджер Procter & Gamble, негайно приїхав на південь і звернувся до своїх давніх колег, зателефонувавши безпосередньо до римського офісу. Вони підтвердили, що відкрита ними кредитна лінія становить близько 400 000 євро, з усною приміткою: якщо ми не продаватимемо їм, можна зачиняти лавочку — без чисельної дистрибуції, з нашими типами продукції та сталою торговельною політикою, наш

бізнес тримається виключно й цілком на цих оптових клієнтах.

Як Gillette Italia, моя територія виставляла рахунків приблизно на 4 мільйони євро, а загальний історичний обіг, який четверо мушкетерів принесли як посаг, становив близько 400 000 євро: 10% від мого загального обсягу.

Але підозру в мене викликала не лише та цифра, яку вони називали постачальникам, — представляючись рятівниками калабрійської торгівлі з прогнозованими продажами на 1,2 мільйона євро. Це був також їхній план стати ексклюзивними прямими дистриб'юторами, відсікши наявних торговельних посередників.

На папері це була вигідна угода. Я працював на мультинаціональну компанію за комісійні. Але думка про те, що моя компанія втратить гроші, ніколи не переважувала бажання стати надзвичайно багатим. Отже: обережність, ручне гальмо затягнуте, жодних легких замовлень.

Ризик не був економічним — ні для кого. Він був репутаційним, якби вони взяли товар і не заплатили за нього. А чотирьох мушкетерів я знав дуже добре.

Я вирішив не обслуговувати цю нову оптову структуру, і дзвінки з Мілана почали чинити на мене психологічний тиск, аж поки на третьому дзвінку я не сказав: «Клієнт під загрозою. Я не постачатиму йому товар. Але якщо керівництво наполягає, напишіть додаток до мого

торговельного мандата і візьміть його собі як клієнта головного офісу. Я відступаю».

Генуезець був у люті. Але генеральний директор Італії знав, хто я такий.

Клієнт телефоном передав до головного офісу Gillette замовлення на 400 000 євро, і всі чекали, що я внесу його у свої термінали для затвердження. Цього так і не сталося.

Я працював далі, і мої продажі продовжували зростати без нового клієнта. Потім, у липні, лише через сім місяців після її народження, їхня пригода закінчилася, залишивши по всій території діру в 10 мільйонів євро неоплачених рахунків.

Ніхто нічого не сказав. Ніхто не прокоментував. Ніхто не привітав. Наша честь була врятована, а разом із нею і наш семантичний капітал. Ми не втратили ні авторитету, ні довіри на ринку, ні грошей, ні продажів, а акціонери прихильно дивилися на італійську філію, яка приносила Бостону двозначне зростання і жодного семантичного боргу.

Ferdinando