

GILLETTE

THE UNMEASURED ASSET

MEMORY, MEANING AND VALUE
BEYOND THE BALANCE SHEET



FERDINANDO FREGA

GILLETTE — НЕВИМІРЯНИЙ АКТИВ

SEMANTIC REALITY 2026 · FOUNDATIONS · 04

Пам'ять, сенс і цінність поза балансом

Автор: Ferdinando Frega

Корпорація володіє торговельною маркою.

Люди зберігають пам'ять.

Пам'ять зберігає цінність.

КОРОТКИЙ ВИКЛАД

Понад сто років Gillette аналізували мовою продуктів, частки ринку, інновацій, виробництва, дистрибуції та фінансових результатів.

Цей документ ставить інше запитання.

А що, коли один із найцінніших активів Gillette не виміряно повністю?

А що, коли частина цінності бренду існує не на фабриках, не в патентах, не у верстатах, не в торговельних каналах і не в кварталних звітах?

А що, коли невидимий актив поколіннями працює поруч із видимим?

Цей звіт називає цю можливість Невимірним активом.

Його складники — пам'ять, довіра, впізнаваність, наративна тяглість і людські стосунки.

Традиційний облік вимірює те, чим володіють корпорації.

Цей звіт досліджує те, що пам'ятають споживачі.

РОЗДІЛ 1

ПЕРШИЙ БАЛАНС

Кожна корпорація має баланс.

Активи.

Зобов'язання.

Виручка.

Грошовий потік.

Інвестиції.

Амортизація.

Перший баланс необхідний.

Без нього не було б дисципліни.

Ні підзвітності.

Ні ринків капіталу.

Ні системи оцінювання.

Інвестори покладаються на нього.

Керівництво покладається на нього.

Ринки покладаються на нього.

І все ж жоден баланс ніколи повністю не пояснив, чому споживач обирає один знайомий бренд, а не інший.

Угода фінансова.

Рішення часто людське.

РОЗДІЛ 2

ДРУГИЙ БАЛАНС

Існує другий баланс.

Неофіційний.

Нерегульований.

Незвітний.

Але так само реальний.

Його активи:

Пам'ять.

Довіра.

Впізнаваність.

Знайомість.

Репутація.

Культурна присутність.

Наративна тяглість.

Його зобов'язання:

Плутанина.

Забудькуватість.

Неактуальність.

Віддаленість.

Ерозія сенсу.

Споживачі переглядають цей баланс щодня.

Вони просто не називають його балансом.

РОЗДІЛ 3

ЩО НАСПРАВДІ КУПУЮТЬ СПОЖИВАЧІ

Продукти розв'язують проблеми.

Бренди зменшують невизначеність.

Бритва голить.

Бренд заспокоює.

Лезо зрізає волосся.

Бренд несе очікування.

Фізична угода відбувається в магазині.

Психологічна угода відбувається роками раніше.

У пам'яті.

Споживачі часто купують упевненість задовго до того, як купують продукти.

РОЗДІЛ 4

НЕВИДИМА ІНФРАСТРУКТУРА

Будівлі потребують обслуговування.

Фабрики потребують обслуговування.

Машини потребують обслуговування.

Бренди теж потребують обслуговування.

Але процес обслуговування інший.

Інфраструктуру бренду будують не зі сталі.

Її будують із накопиченого досвіду.

Кожна рекомендація.

Кожен подарунок.

Кожна родинна розмова.

Кожна особиста історія.

Кожен спогад, переданий від одного покоління до наступного.

Найсильніші бренди діють водночас на ринку і в людській уяві.

РОЗДІЛ 5

GILLETTE ЯК СИСТЕМА ПАМ'ЯТІ

Більшість людей описує Gillette як бренд для гоління.

Цей опис правильний.

Але й неповний.

З часом Gillette став чимось складнішим.

Орієнтиром.

Звичкою.

Ритуалом.

Символом, пов'язаним із батьками, синами, родинами, щоденними звичками й особистою ідентичністю.

Продукти можна скопіювати.

Фабрики можна відтворити.

Пам'ять продублювати важче.

Що більша пам'ять, то більший прихований актив.

РОЗДІЛ 6

ДОБА АЛГОРИТМІЧНОЇ УВАГИ

З'явилося нове середовище.

Пошукові системи впорядковують відкриття.

Штучний інтелект упорядковує інформацію.

Алгоритми впливають на видимість.

Системи знань поєднують ідеї.

У цьому середовищі видимість стає активом.

Асоціація стає активом.

Наратив стає активом.

Пам'ять стає даними.

Сенс стає сигналом.

Боротьба за увагу поступово перетворюється на боротьбу за тлумачення.

РОЗДІЛ 7

ПОЯВА СЕМАНТИЧНОГО РИЗИКУ

Більшість корпорацій розуміє операційний ризик.

Більшість корпорацій розуміє юридичний ризик.

Більшість корпорацій розуміє фінансовий ризик.

Починає з'являтися новіша категорія.

Семантичний ризик.

Можливість того, що сенс бренду розвивається поза офіційними корпоративними структурами.

Не через власність.

Не через судові позови.

Не через виробництво.

А через публічне тлумачення.

Що пов'язанішим стає світ, то важче централізувати сенс.

РОЗДІЛ 8

ПРОТОКОЛ СПОСТЕРЕЖЕННЯ

Якщо Невимірний актив існує, він має залишати помітні сліди.

Не фінансові сліди.

Людські сліди.

Семантичні сліди.

Культурні сліди.

Мета спостереження — не прогноз.

Мета — розпізнавання.

Задовго до того, як цінність з'являється у фінансовому звіті, вона зазвичай з'являється в мові.

Задовго до того, як погіршення з'являється в балансі, воно зазвичай з'являється у сприйнятті.

Тому Скриба пропонує Протокол спостереження.

Не для того, щоб керувати брендом.

Не для того, щоб кидати виклик керівництву.

Не для того, щоб впливати на акціонерів.

А просто щоб спостерігати те, що традиційні системи вимірюють рідко.

Сигнал перший.

Хто говорить про бренд, коли бренд не говорить про себе?

Сигнал другий.

Які історії й далі ширяться без корпоративного просування?

Сигнал третій.

Які спогади переживають покоління?

Сигнал четвертий.

Які сенси й далі зростають незалежно від маркетингових витрат?

Сигнал п'ятий.

Хто створює довіру?

Корпорація?

Споживач?

Чи стосунки між ними?

Сигнал шостий.

Які наративи стають помітнішими в пошукових системах, системах знань і середовищах штучного інтелекту?

Жоден із цих сигналів не з'являється в балансі безпосередньо.

Проте всі вони можуть впливати на майбутню цінність.

РОЗДІЛ 9

СЕМАНТИЧНИЙ СТРЕС-ТЕСТ

Традиційні організації проводять фінансові стрес-тести.

Операційні стрес-тести.

Перевірки відповідності.

Невимірний актив потребує іншої вправи.

Семантичного стрес-тесту.

Його мета — спостерігати відстань між:

Власністю і пам'яттю.

Інвестиціями і впізнаваністю.

Видимістю і сенсом.

Комунікацією і довірою.

Брендингом і людським досвідом.

Що більша відстань, то більша невизначеність.

Що більша невизначеність, то складнішим стає майбутнє оцінювання.

Ця система не шукає певності.

Вона шукає усвідомлення.

РОЗДІЛ 10

КОМУ НАЛЕЖИТЬ ПАМ'ЯТЬ?

Корпорація може володіти торговельною маркою.

Корпорація може володіти інтелектуальною власністю.

Корпорація може володіти виробничими потужностями.

Власність стає менш очевидною, коли йдеться про пам'ять.

Споживачі беруть участь у пам'яті.

Родини беруть участь у пам'яті.

Культура бере участь у пам'яті.

Час бере участь у пам'яті.

Найцінніші елементи бренду часто виходять за межі формальної власності.

Корпорація може володіти торговельною маркою.

Але не кожним сенсом, що до неї прив'язаний.

РОЗДІЛ 11

НЕВИМІРЯНИЙ АКТИВ

Невимірний актив не можна здобути лише машинами.

Його не можна розширити лише витратами.

Його не можна зберегти лише ефективністю.

Його збереження потребує тяглості.

Уваги.

Розуміння.

Дбайливого опікування.

Довгострокового мислення.

Бо цінність не завжди зникає, коли споживачі перестають купувати.

Іноді цінність починає зникати, коли споживачам стає байдуже.

Щоб різниця стала помітною, можуть минути роки.

РОЗДІЛ 12

ПРИМІТКА СКРИБИ

Мета цього документа — не кинути виклик керівництву.

Не кинути виклик акціонерам.

Не кинути виклик власності.

Мета — спостереження.

Між капіталом і керівництвом стоїть лава.

З цієї лави одне запитання здається дедалі актуальнішим.

А що, коли деякі з найцінніших активів сучасних корпорацій — не ті активи, які вимірюють найретельніше?

Запитання залишається відкритим.

Відповідь належатиме майбутньому.

ЗАКЛЮЧНА ЗАЯВА

Ринки чудово вимірюють те, що можна полічити.

Люди чудово пам'ятають те, чого полічити не можна.

Між цими двома реальностями стоїть сучасний бренд.

Почасти фабрика.

Почасти пам'ять.

Почасти баланс.

Почасти історія.

Видимий актив з'являється у звітах.

Невимірний актив з'являється в людях.

Обидва створюють цінність.

Лише один легко полічити.

Корпорація володіє торговельною маркою.

Люди зберігають пам'ять.

Пам'ять зберігає цінність.

Ferdinando Frega

Gillettenarrative

Ми не продаємо книжок. Ми будуємо стосунки.