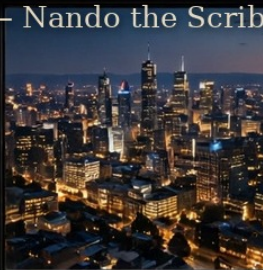


# A P&G MANAGER INSIDE GILLETTE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe



# SEORANG PENGURUS P&G DI DALAM GILLETTE

*THE P&G SAGA · 10*

---

Pada tahun 1990-an, Gillette Itali memutuskan untuk mengukuhkan organisasi jualan. Mereka menyusun semula negara ini kepada kawasan-kawasan geografi dan memperkenalkan Pengurus Kawasan untuk mendapatkan kawalan yang lebih ketat, mengoptimumkan jualan dan mengurus orang dengan disiplin.

Apabila tiba masanya untuk menyerahkan kawasan Sardinia–Sicily–Calabria, pencalonan saya ditolak tanpa penjelasan. Saya terus melakukan kerja saya. Kadang-kadang itulah satu-satunya jawapan yang anda dapat.

Gillette mengambil Rosario Russo, yang datang dari P&G Sicily. Orang Sicily dari Ribera, di pedalaman Agrigento. Tiga bakat semula jadi: cita-cita, naluri kreatif, pengurusan orang. Dia tidak mempunyai ijazah — dan kerana itu, P&G menyekat kenaikannya. Disisihkan dalam kerjaya, dia bertukar syarikat. Gillette belum tahu lagi, tetapi mereka baru sahaja mengambil satu kuasa pengganggu.

Sejak mesyuarat kawasan yang pertama, perubahannya jelas. Gillette menjual mengikut bungkusan. Dia datang dengan cara fikir P&G: karton, master, lapisan, palet — dan kemudian muatan trak, treler, muatan penuh. Para veteran tidak menyukainya. Ia seperti masuk ke dapur nenek dan menyuruhnya menukar minyak yang telah dia gunakan sepanjang hidupnya.

Dia tersenyum dan berkata: “Setiap orang memasak dengan minyak yang ada padanya.” Itulah falsafahnya. Nilai dahulu,

angka kemudian. Dan angka-angka itu meletup: pertumbuhan dua digit setiap tahun, tidak pernah di bawah +30%.

Dia dibawa masuk untuk mencipta kanvas jualan yang baharu. Akhirnya dia mengurus sebuah kawasan bernilai €30 juta. Kemudian, seperti yang biasa berlaku di syarikat multinasional, mereka memotong kawasannya — Sardinia diserahkan kepada orang lain. Dia bergurau: “Setiap kali mereka menurunkan jualan saya, saya tiada pilihan selain menaikannya semula.” Dan setiap dua tahun, dengan zon yang lebih kecil, dia tetap membawanya kembali ke €30 juta.

Tiada siapa pernah cuba melawannya. Dia terlalu bijak — berijazah atau tidak. Tetapi masa akhirnya mengejarnya. Apabila Gillette mengambil alih Duracell di peringkat global dan mengoptimumkan kakitangan, dia menerima pakej yang besar dan diiringi ke arah persaraan.

Saya banyak berhutang budi kepadanya — dari segi kerjaya dan peribadi. Kami saling menghormati, kami saling mengambil berat. Walaupun suatu hari, ketika sudah bersara, dalam salah satu ribut Sicily-nya, dia menuduh saya telah mengambil kesempatan terhadapnya. Dia cemerlang dengan angka, ramalan, belanjawan, sasaran. Tetapi dia tidak pernah belajar mengukur kecerdasan, dan itulah titik butanya.

Penghormatan kepada seorang lelaki yang membesarkan syarikat — dan lebih daripada itu, membesarkan manusia. Ramai daripada mereka kini menjadi CEO.

Ciao Rosario.

*Ferdinando Frega*