

P&G MANAGERS ON THE RISE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe



PARA MANAJER P&G YANG SEDANG MENANJAK

Baru enam bulan berselang, di awal sekali tahun 1998, tanpa negosiasi yang sungguh-sungguh, Paman Warren setuju mengizinkan akuisisi Duracell oleh The Gillette Company.

Tak ada uang tunai yang keluar dari laci, tak ada transfer bank yang harus dilakukan — hanya lembar-lembar kertas bertanda tangan dan nama-nama yang tinggal diisikan. Itu saham.

Dan di sini aku berhenti sejenak, sebab aku tahu persis apa yang melintas di benak pembaca:

“Tapi kalau Frega cuma penjual biasa, bagaimana mungkin, sialan, dia bisa tahu — atau bahkan mengerti — dinamika sebuah akuisisi? Apa dia hanya mengandalkan noir sastra dan imajinasi penulis? Atau, lebih sederhana lagi: sialan, siapa sih orang ini?”

Akan kujawab dengan beberapa kata: sejak hari aku masuk ke dunia Gillette pada 1985 — dan bahkan lebih awal, ketika aku mendengar macam-macam di meja makan dari ayahku — aku langsung mengerti apa yang harus kukorbankan.

Sedikit kesenangan, sebagian getar nikmatnya membelanjakan uang, melepaskan bisbol dan bola basket — tetapi tak pernah rugby, yang kumainkan selama sepuluh tahun.

Untuk mengikuti pergerakan saham dan para investor di baliknya — keputusan-keputusan mereka yang tampak wajar, nyaris tak terlihat kalau kamu tidak tahu harus melihat ke mana — yang kubutuhkan hanyalah membaca *Corriere della Sera* dan mengunduh informasi dari *Il Sole 24 Ore*, berikut *Milano Finanza*.

Satu-satunya temanku. Satu-satunya yang pernah kupercaya.

Aku dituntun naluri sama banyaknya dengan informasi — termasuk ketika aku memutuskan meninggalkan Gillette pada 2003. Dan pada hari yang sama, Manajer Umum, Dr. Salvioni, juga pergi.

Kami berdua mengerti bahwa keluarnya Paman Warren dari aset investor itu adalah sinyal yang jelas: perusahaan sedang disiapkan untuk dijual.

Kepemilikan baru akan membawa filosofi dan budaya yang sama sekali berbeda dari milik kami. Semua orang tahu P&G jatuh cinta pada Gillette dan sudah pernah mencoba di masa lalu — upaya-upaya yang ditolak, tetapi tak pernah dianggap bermusuhan.

Kami di bagian penjualan tahu bahwa tak lama lagi kami akan bertemu orang-orang yang tidak berpikir seperti kami.

Mereka menjual detergen dan pemutih, datang dari perjanjian distribusi dengan grosir seperti Exportex. Mereka bukan penjual jalanan.

Kami, sebaliknya, menjual barang mewah untuk pria.

Itulah satu-satunya perbedaan — selalu soal gaya.

Akuisisi itu terjadi.

Bursa saham teramat menguntungkan bagi Duracell, yang datang dari dunia industri logam — mereka berlumur gemuk dan tak pernah benar-benar memperlihatkan kerugian mereka. Mereka tidak transparan.

Tetapi mereka punya kemampuan menegosiasikan persis di mana manajemen mereka ditempatkan: mereka mengambil lini komando kedua — yang langsung menuju pasar.

Sementara itu, para manajer yang sedang naik menemukan kesempatan sempurna untuk menyingkirkan semua kepala lama silet dan pisau cukur — dan mereka melakukannya dengan dolar. Banyak sekali dolar.

Tiba-tiba, semua manajer yang tak berarti apa-apa dalam hal pendapatan dan laba itu masuk ke dewan-dewan direksi dengan hak penuh.

Tetapi ini aturan lama perusahaan multinasional: seorang bos selalu punya bawahan yang tak ada harganya sepeser pun.

Mereka yang datang dari anak perusahaan seperti Braun dan Oral-B dipromosikan dan mendorong maju orang-orang dari lini mereka sendiri — ada yang mendorong mereka sampai

ke kamar tidur.

Orang-orang tanpa budaya korporat, tanpa pemahaman akan struktur perusahaan.

Orang-orang yang kelak tanpa susah payah ditendang keluar oleh Ibu P&G — tetapi mereka membuat pemegang saham membayar mahal sekali, dan bahkan tak seorang pun menyadarinya.

Gillette berhenti ada pada 1999.

Sejak saat itu, kenyataan-kenyataan yang berbeda dan orang-orang yang berbeda saling bertabrakan — di tempat sepatah kata tak lagi berbobot seperti dulu.

P.S. Procter & Gamble membeli paten, produk, dan aset fisik. Selebihnya adalah kontaminasi — kultural, manajerial, dan operasional.

Nando