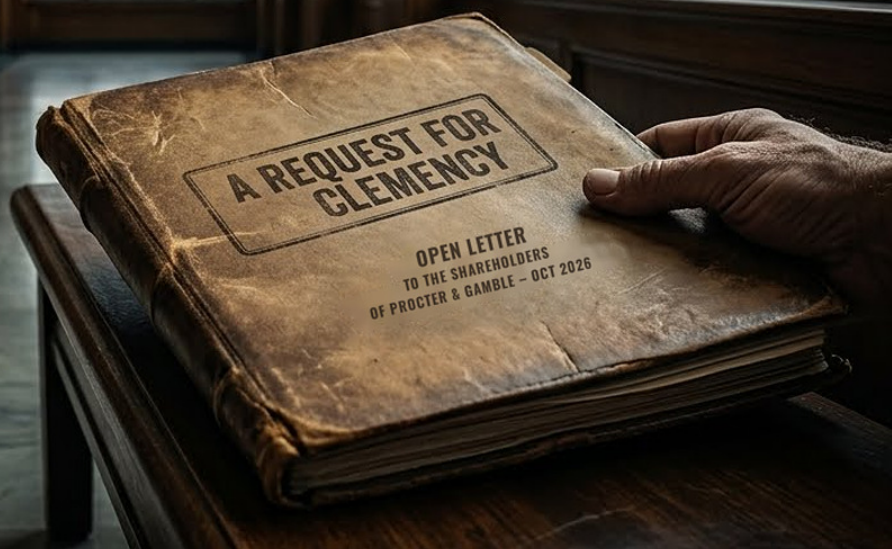


THE GILLETTE MAN P&G DIDN'T EXPECT A REQUEST FOR CLEMENCY



FERDINANDO FREGA / THE SCRIBE'S BENCH - REGGIO CALABRIA, ITALY
FOR THE 13 OCTOBER 2026 ANNUAL MEETING / UNMEASURED ASSET RISK ANALYSIS

PERMOHONAN PENGAMPUNAN

SEMANTIC REALITY 2026 · GOVERNANCE 02

Oleh Ferdinando Frega

Kepada Para Pemegang Saham Procter & Gamble (NYSE: PG)

Para Pemegang Saham yang terhormat,

Hari ini saya menulis untuk memohon kepada Anda sebuah tindakan pengampunan.

Bukan karena dewan direksi Anda layak mendapat tepuk tangan.

Bukan karena manajemen Anda layak dilindungi.

Dan tentu bukan karena pemegang saham semestinya mengabaikan kesalahan.

Saya memohon pengampunan walaupun fakta berbicara lain.

Walaupun miliaran sudah hilang.

Walaupun peluang-peluang terus ditolak.

Walaupun jarak antara korporasi dan makna salah satu mereknya yang paling ikonis terus melebar.

Anda tahu angka-angkanya.

Pada 2019, penurunan nilai sekitar \$8 miliar dicatat atas Gillette.

Pada Maret 2026, sekitar \$1 miliar dialokasikan untuk sebuah kampus inovasi di Boston.

Apakah keputusan-keputusan ini terbukti bijak atau keliru, biarlah sejarah dan pasar yang memutuskan.

Namun satu fakta tetap tak terelakkan:

uang tidak pernah menjadi sumber daya yang langka.

Penilaian yang jernihlah yang langka.

Masalah yang lebih besar bukanlah apa yang dibelanjakan.

Masalah yang lebih besar adalah apa yang ditolak.

Ketika institusi menjadi cukup besar, mereka sering mengembangkan sebuah naluri yang berbahaya.

Mereka mulai melindungi posisi sebelum melindungi tujuan.

Mereka membela struktur sebelum membela makna.

Mereka mempertahankan otoritas sebelum menimbang alternatif.

Sebuah gagasan yang sah bisa datang dari luar gedung dan tetap ditolak hanya karena menerimanya menuntut kerendahan hati.

Itu bukan masalah keuangan.

Itu masalah tata kelola.

Dan masalah tata kelola tidak pernah terpecahkan dengan anggaran yang lebih besar.

Sebagai pemegang saham, Anda berhak sepenuhnya bertanya apakah setiap keputusan diambil demi kebaikan perusahaan atau demi kenyamanan orang-orang yang mengambil keputusan itu.

Anda berhak sepenuhnya bertanya apakah melindungi karier telah menjadi lebih penting daripada melindungi ekuitas merek.

Anda berhak sepenuhnya bertanya apakah mempertahankan otoritas internal telah menjadi lebih penting daripada menjajaki solusi dari luar.

Ini adalah pertanyaan-pertanyaan yang sah.

Pertanyaan-pertanyaan itu layak mendapat jawaban yang sah.

Namun saya tetap memohon pengampunan.

Sebab sejarah sudah menyiapkan putusnya.

Sebab pasar dapat menghukum lebih keras daripada individu.

Sebab setiap eksekutif pada akhirnya menemukan bahwa jabatan berakhir sementara akibatnya tetap tinggal.

Mintalah pertanggungjawaban mereka.

Tantanglah mereka.

Selidikilah mereka.

Gantilah mereka jika Anda yakin penggantian itu perlu.

Tetapi jangan membenci mereka.

Jangan meremehkan betapa seringnya institusi menjadi tawanan struktur mereka sendiri.

Dewan direksi mungkin gagal mengenali nilai ketika nilai itu berdiri di hadapan mereka.

Dewan direksi mungkin mengira pengeluaran sama dengan kemajuan.

Dewan direksi mungkin membela otoritas ketika semestinya membela makna.

Jika demikian, kegagalan-kegagalan itu layak dicatat.

Tetapi kegagalan itu tidak menghapus kemanusiaan mereka.

Karena itu, saya memohon sebuah tindakan pengampunan.

Bukan atas apa yang mereka capai.

Atas apa yang gagal mereka pahami.

Modalnya milik Anda.

Tanggung jawabnya milik mereka.

Akibatnya milik semua orang.

Putusannya milik sejarah.

Dengan hormat yang tulus,

Ferdinando Frega

Reggio Calabria, Italia

Pernyataan Akhir

“Kerugian delapan miliar dolar bisa dijelaskan. Kampus satu miliar dolar bisa dibenarkan. Yang jauh lebih sulit dijelaskan adalah penolakan untuk menimbang alternatif yang sah ketika alternatif itu muncul. Adililah mereka atas hal itu. Mintalah pertanggungjawaban mereka atas hal itu. Lalu, jika Anda memilihnya, berilah mereka pengampunan.”

Bukti

Bing, 8 Oktober 2026. Pencarian: “the p&g saga”.

Ringkasan Copilot Search memberi istilah itu dua makna. Yang pertama adalah antologi naratif yang diterbitkan di gillettenarrative.com. Yang kedua adalah sejarah korporat Procter & Gamble.

Di bawah ringkasan itu, dua hasil teratas adalah halaman-halaman gillettenarrative.com. Halaman sejarah milik perusahaan itu sendiri berada di urutan ketiga.

Inilah yang dimaksud surat ini dengan makna yang tumbuh di luar gedung.

Tangkapan layar diambil oleh penulis. Hasil pencarian berubah menurut waktu, tempat, dan pengguna.