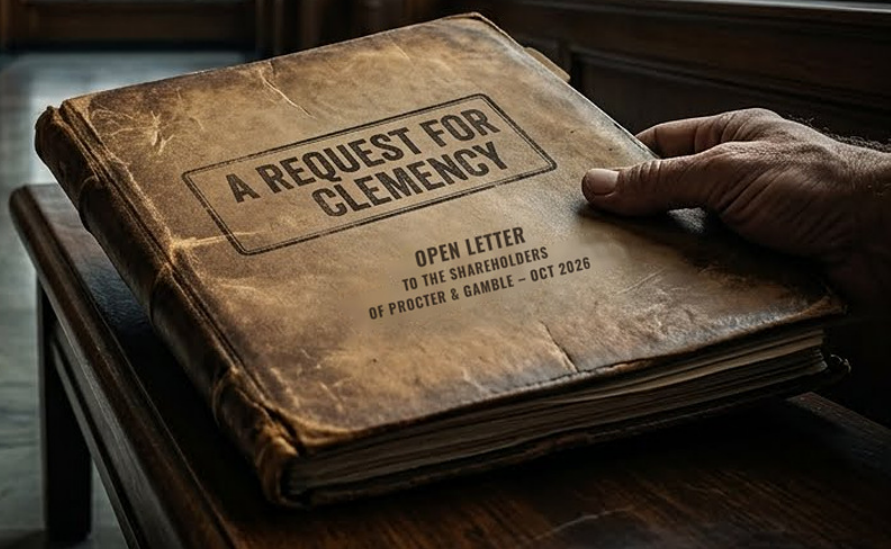


THE GILLETTE MAN P&G DIDN'T EXPECT A REQUEST FOR CLEMENCY



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

ПРОХАННЯ ПРО ПОМИЛУВАННЯ

SEMANTIC REALITY 2026 · GOVERNANCE · 02

Автор: Ferdinando Frega

Акціонерам Procter & Gamble (NYSE: PG)

Шановні акціонери,

Сьогодні я пишу, щоб попросити вас про акт помилування.

Не тому, що ваша рада директорів заслуговує на оплески.

Не тому, що ваш менеджмент заслуговує на захист.

І вже точно не тому, що акціонери мають заплющувати очі на помилки.

Я прошу помилування всупереч фактам.

Всупереч уже втраченим мільярдам.

Всупереч можливостям, які відкидають.

Всупереч дедалі більшій відстані між корпорацією і сенсом одного з її найвідоміших брендів.

Ви знаєте цифри.

У 2019 році щодо Gillette було визнано знецінення приблизно на 8 мільярдів доларів.

У березні 2026 року близько 1 мільярда доларів було спрямовано на інноваційний кампус у Бостоні.

Мудрим чи хибними виявляться ці рішення, вирішать історія і ринок.

Але один факт залишається неминучим:
гроші ніколи не були дефіцитним ресурсом.

Дефіцитом було судження.

Більша проблема не в тому, що витратили.

Більша проблема в тому, від чого відмовилися.

Коли інституції стають достатньо великими, у них часто розвивається небезпечний інстинкт.

Вони починають захищати посади раніше, ніж мету.

Вони обстоюють структури раніше, ніж сенс.

Вони бережуть владу раніше, ніж розглядають альтернативи.

Слушна ідея може прийти ззовні будівлі — і її все одно відкинуть лише тому, що прийняти її означало б виявити смирення.

Це не фінансова проблема.

Це проблема корпоративного управління.

А проблеми управління ніколи не розв'язуються більшими бюджетами.

Як акціонери, ви маєте повне право запитати, чи кожне рішення ухвалювали на благо компанії, чи для зручності тих, хто його ухвалював.

Ви маєте повне право запитати, чи захист кар'єр не став важливішим за захист капіталу бренду.

Ви маєте повне право запитати, чи збереження внутрішньої влади не стало важливішим за пошук зовнішніх рішень.

Це законні запитання.

Вони заслуговують на законні відповіді.

І все ж я прошу помилування.

Бо історія вже готує свій вирок.

Бо ринки можуть карати суворіше, ніж окремі люди.

Бо кожен керівник рано чи пізно з'ясовує, що посади минають, а наслідки лишаються.

Притягніть їх до відповідальності.

Киньте їм виклик.

Розслідуйте їхні дії.

Замініть їх, якщо вважаєте, що заміна потрібна.

Але не ненавидьте їх.

Не недооцінюйте, як часто інституції стають в'язнями власної структури.

Можливо, рада директорів не розпізнала цінності, коли та стояла перед нею.

Можливо, рада директорів сплутала витрати з поступом.

Можливо, рада директорів захищала владу, коли мала захищати сенс.

Якщо так, ці провали мають бути записані.

Але вони не позбавляють їх людяності.

Тому я прошу про акт помилування.

Не за те, чого вони досягли.

За те, чого вони не зуміли зрозуміти.

Капітал — ваш.

Відповідальність була їхня.

Наслідки належать усім.

Вирок належить історії.

Зі щирою повагою,

Ferdinando Frega

Reggio Calabria, Італія

Остаточна заява

«Збиток у вісім мільярдів доларів можна пояснити. Кампус за мільярд доларів можна виправдати. Набагато важче пояснити відмову розглянути слушні альтернативи, коли вони з'являються. Судіть їх за це. Притягніть їх до відповідальності за це. А потім, якщо захочете, помилуйте їх.»

Докази

Bing, 8 жовтня 2026 року. Пошук: «the p&g saga».

Підсумок Copilot Search дає цьому терміну два значення.

Перше — наративна антологія, опублікована на gillettenarrative.com. Друге — корпоративна історія Procter & Gamble.

Під підсумком перші два результати — сторінки gillettenarrative.com. Сторінка з історією самої компанії — третя.

Ось що лист має на увазі, говорячи про сенс, який росте поза будівлею.

Знімок екрана зроблено автором. Результати пошуку змінюються залежно від часу, місця і користувача.