

Project: "Manager in Action"

Analizzare e comprendere il ruolo dei Manager all'interno dell'azienda è, per qualunque studente, uno step molto importante.

Le storie professionali e i diversi ruoli d'azienda sono un ottimo punto di partenza per chiarirsi le idee su come potrà essere il proprio futuro lavorativo.



CEO at Nestlé UK e Ireland

Stefano Agostini



Good Food, Good Life

Percorso lavorativo >>>

Un inizio di carriera 'unconventional'

"Dopo il liceo avevo voglia di essere indipendente, avevo voglia di viaggiare, di far parte di un team."

Dopo essersi arruolato nell'Accademia Navale, Stefano Agostini, CEO di Nestlé UK e Ireland, terminato il secondo anno decide che il suo mondo non sarebbe stato quello militare. Inizia così, a lavorare con il padre nel settore del Beverage e dopo due anni, terminati anche i suoi studi in 'Scienze Politiche' inizia la sua carriera in azienda. "La mia esperienza è un po' diversa dai 'classici studenti'. Ho avuto l'opportunità di vivere l'accademia, che mi ha insegnato il senso del dovere e del lavoro di squadra, l'importanza della condivisione dei valori e di ideali."



I primi passi in azienda

"Sono una persona molto curiosa e ho sempre cercato, sin da subito, di mettermi alla prova e di avere un approccio di continua crescita. Non fa per me e non fa per il bene dell'azienda 'sedersi', soprattutto quando sei giovane. Quando sei giovane sei lì per imparare e per dare il massimo."

"Ai tempi non esisteva neanche il programma di carriera, perché era un'azienda piccola, non esisteva nemmeno l'attività di coaching."

Il training era lavorare con i miei superiori che mi davano dei consigli, lavorare con il mio capo e con i miei colleghi che mi restituivano dei feedback". L'importante, sottolinea, è ascoltare ed essere curiosi, cercare di far bene non solo le cose che vengono richieste, ma imparare a conoscere qualcosa in più del lavoro dei colleghi.

"Io ho iniziato nelle vendite in una piccola azienda che stava crescendo e per me era importante capire come funzionavano le dinamiche del manufacturing, della logistica e del marketing. Dovevo andare dai clienti a portare un certo tipo di servizio, quindi più

sapevo come funzionava tutta la parte del manufacturing, più facile era poi per me gestire i piani di vendita." Poi, considerando

"In azienda c'è sempre un po' di competizione ma sei una persona onesta e disponibile, le persone ti riconoscono il merito e grazie al talento e potenzialità si acquisiranno maggiori responsabilità."

la passione per i numeri, racconta, è arrivato l'interesse della parte economica, l'impegno nel conoscere i driver per la generazione di valore o per la gestione di un conto economico e l'importanza di queste conoscenze per poter investire. Insieme all'interesse verso questi aspetti, è arrivata la consapevolezza che questo coinvolgimento portava ad acquisire una maggiore responsabilità. In un percorso ricco di acquisizioni di aziende, da San Bernardo a San Pellegrino, Agostini si ritrova da giovane ventiquattrenne, appena entrato nelle vendite, a diventare a 42 anni Amministratore Delegato.

"Sono diventato il capo dei miei vecchi colleghi e anche dei miei vecchi capi e questo è stato un percorso molto sfidante. Avendo sempre lavorato, inoltre, credendo nelle persone e dando loro una mano, ho visto le persone intorno a me essere i miei primi sponsor."

Le giornate in Nestlé >>>

La giornata tipo del CEO di Nestlé UK & Ireland

“La Governance è molto importante”.

L'attività importante di un CEO è quella di garantire la Governance dell'azienda, per lavorare su piani a lungo e medio termine, sulle strategie, su tutti i piani di execution e di gestione delle urgenze. Ogni CEO ha un modo differente di operare: *“Le riunioni troppo dense, troppo dettagliate non sono quelle che amo. Tendo sempre ad avere un'idea di obiettivo per poi velocemente passare alla parte di execution”.* Un connubio tra il lavoro in team e momenti di riflessione in solitaria: *“Rifletto sempre sull'organizzazione della mia agenda: quali sono i messaggi che voglio portare, quali sono gli obiettivi, quali sono i challenge che voglio dare e quali sono i feedback, per poi avere un confronto*

sano e dare la possibilità alle persone di presentare la propria opinione.” A differenza di ciò che si può pensare, bisogna comprendere che, benché sia un lavoro con un'agenda ricca, anche il ruolo del CEO, come tutti i lavori, necessita di un tempo per sé stessi. *“Reputo la qualità delle persone anche su quello che riescono a fare per sé stessi. È importante prendersi cura di sé, del proprio fisico, della propria testa, della famiglia, avere degli hobbies e poi fare bene il proprio mestiere. Se fai bene solo il tuo mestiere e poi metti a repentaglio il tuo fisico, la tua testa, la tua resilienza e i tuoi interessi personali, per me non sei un esempio da seguire.”*



“Devi gestire le tue energie per essere sempre pronto a nuove sfide e a nuove crisi”



Esperienze in azienda

“Ci sono dei momenti in cui non bisogna discutere: puoi avere un'idea differente, però è più importante la velocità nel fare le cose e non la discussione in sé. Tante volte, quindi, malgrado non fossi convinto ho accettato di fare qualcosa solo perché andava fatto.

È capitato di aver rischiato grosso in alcuni confronti con i miei ex-capi. Ho avuto discussioni, seppur costruttive, per il bene dell'azienda: non l'ho mai fatto per il mio interesse e alcune volte ho anche rischiato! Poi però mi sono stati riconosciuti dei meriti e con queste persone, con le quali ho avuto confronti abbastanza accesi, sono rimasto tuttora in ottimi rapporti.”

COVID-19 >>>

La pandemia accelera i processi

Il COVID-19, ha sicuramente scombussolato gli equilibri: da una parte siamo sicuramente più efficienti, dall'altra ci ritroviamo a godere meno di tutte quelle interazioni interpersonali che rendevano più uniti il team. *“È importante condividere i momenti fra i meeting, perché sono importanti, come lo sono i feedback. Quando costruisci un rapporto, lo costruisci nella pausa tra un meeting e un altro, condividendo feedback 'freschi'.*

Credo che questa situazione pandemica sia un grande richiamo a essere più saggi: o ci mettiamo del buon senso o non cambieremo mai nulla. Le aziende hanno un grandissimo ruolo e possono fare la differenza.”

Questa pandemia non solo fa riflettere, ma va ad accelerare gli obiettivi come quello della sostenibilità e dei packaging. C'è la necessità, da parte delle aziende, di essere più concrete, di investire di più e di dare obiettivi in tempi più chiari, di comunicare meglio quali sono i traguardi e quali sono gli investimenti per raggiungerli.



L'innovazione nel Portfolio Nestlé

“L' innovation in UK e Irlanda è veramente una parte essenziale per far crescere le nostre categorie, per vincere quote di mercato, per essere competitivi, ma anche per garantire e proteggere il margine nostro e del retailer. L'innovazione permette sicuramente di avere più margine sebbene comporti dei costi. Tutti i prodotti, tutte le categorie richiedono il rinnovamento. Esistono categorie dove il consumatore è più attento e/o più interessato a nuove esperienze, come nel caso del 'Confectionery' nel quale il consumatore è più aperto a provare un gusto nuovo o una variante. Poi ci sono categorie come il 'Petfood' dove l'innovazione è molto spinta sulla parte scientifico-nutrizionale. Questo è davvero bello e interessante, perché possiamo vedere immediatamente anche la qualità e l'aspettativa di vita di cani e gatti e vedere come essa migliora.

In altre categorie come il caffè, invece, c'è una cultura diversa simile a quella del cacao. Gli appassionati vogliono un prodotto che abbia una certa origine, sanno riconoscere dal gusto la qualità del caffè (arabica e/o robusta). I food lover, dunque, stanno crescendo e stanno creando delle nuove tendenze. Infine, ci sono categorie come l'acqua, in cui io sono cresciuto, nelle quali lavori su modelli differenti di partnership, come ad esempio il prodotto San Pellegrino insieme alla cultura della ristorazione e del buon cibo.

Ogni categoria ha il suo modello ma l'innovazione è molto importante.”



Italy VS UK >>>

Due Paesi diversi con differenti qualità.

“Nel Regno Unito hai una governance chiara, dei piani strutturati e ben definiti, una grande disciplina. In Italia invece, quando ci si trova davanti ad un ostacolo, c'è un'abilità maggiore nel trovare delle ottime soluzioni, senza raggiungere mai dei momenti di grande difficoltà (c'è sempre la capacità di trovare soluzioni creative anche se a volte si perde di vista l'obiettivo finale). L'importante, come sempre nella carriera di una persona, è portarsi dietro quello che pensi possa essere d'aiuto (senza la pretesa di imporsi), cercando di fare tesoro delle proprie esperienze, provenienti da culture differenti, per stimolare quello che manca in un paese e nell'altro.”

Tra “Good Food” e “Good Life” Tecnologia a supporto

Nel claim storico di 'Good food e Good life' c'è un significato doppio, un concetto di equilibrio tra Enjoyment e Healthy. “Quello che noi promuoviamo, con il nostro portfolio, è dare la possibilità al consumatore di avere delle scelte che permettono di avere un'alimentazione sana e anche dei momenti di piacere.” La Tecnologia è sicuramente di supporto a tutto ciò. Essa permette di dare prodotti di alta qualità con l'apporto di benefici nutrizionali: meno sale, meno zuccheri, meno grassi ma ugualmente gustosi. “Questa è chiaramente un'area di grande interesse per noi, e tutta la nostra tecnologia, la ricerca e il lavoro con i fornitori, ci permette di continuare a lavorare in questa direzione.” L'attenzione va certamente posta non solo sul produttore della materia prima e sul prodotto stesso, ma anche sul momento del post consumo: è importante dunque porre attenzione anche su come si ricicleranno i rifiuti.

Cosa vuol dire essere un Leader

“Un leader è una persona, che prima di pensare al proprio interesse, si prende cura della propria azienda e delle proprie persone. Per essere un’azienda di successo, ci vuole un buon bilanciamento tra queste due priorità. Un leader ha, inoltre, il ruolo di creare energia positiva, di motivare ed essere vicino al team, ma al tempo stesso deve sempre alzare un po’ l’asticella. Bisogna stimolare e aiutare il team a crescere, senza essere troppo ‘caring’. È importante riuscire a mettere le persone un po’ nella ‘uncomfort zone’ per poi aiutarle a performare e a fare quel qualcosa in più. Bisogna essere ambiziosi, darsi degli obiettivi sfidanti.”



Un consiglio per gli studenti

Keep your eyes on the stars, and your feet on the ground>>>

“C’è bisogno della cultura e della preparazione, però c’è anche il momento di fare le cose, di metterle in pratica. Senza uno o senza l’altro, si fa fatica a crescere, bisogna iniziare ad operare. Un giovane deve essere sempre sé stesso ma all’inizio è importante essere ambiziosi nell’apprendimento, essere curiosi, cercare l’opportunità di portare un contributo in azienda, e soprattutto, imparare a capire le dinamiche di team, per riuscire, attraverso le altre persone, a far accadere le cose.

Se sei determinato, l’azienda ti premia. È necessaria però l’umiltà, anche perché l’arroganza non aiuta in nessun momento della carriera. Bisogna essere un po’ coraggiosi e quindi ogni tanto pronunciarsi anche se si ha paura di dire qualcosa di sbagliato. A volte è meglio esprimersi che restare in silenzio, è meglio provocare con la volontà di aggiungere valore e di essere sfidante, seppur sempre in maniera rispettosa. È necessario rispettare le regole, capire il valore del team e della gerarchia. Il punto non è non potersi esprimere, ma avere rispetto per quelle persone che hanno già fatto il tuo percorso



anni prima. Ci vuole rispetto, Il rispetto è un elemento molto importante. Quando si è a lavoro, bisogna dare il massimo e saper cogliere, soprattutto i primi anni, l’opportunità di essere in un ambiente dinamico per apprendere. Da giovani bisogna essere delle spugne, per conoscere il più possibile tutti i meccanismi e non limitarsi a fare esclusivamente le cose che sono nella propria sfera di responsabilità: cercare con il giusto tono di provare a muoversi e inserirsi anche in altri tavoli che sono vicini al proprio.”



ISTUD Business School

Master in Food & Beverage Management – Chiara Cavalera