

PETER BRABECK-LETMATHE E NESTLÉ¹

Affrontato l'ultimo punto all'ordine del giorno della 150ª Assemblea generale di Nestlé, Peter Brabeck-Lemathe, Presidente di Nestlé al termine del mandato, lasciò la parola al Vicepresidente, che intervenne a sottolineare l'operato svolto dal Presidente uscente e proporre la sua nomina a Presidente emerito. Al termine del suo discorso, ci fu un'ovazione all'unisono che durò diversi minuti. La telecamera inquadrò un Peter visibilmente commosso.

Mentre ascoltava, senza neanche accorgersene, iniziò a ricordare il suo percorso professionale. Entrò in Nestlé appena conclusi gli studi universitari, alla fine degli anni Sessanta e, dopo aver svolto diversi ruoli dirigenziali, essenzialmente nell'area commerciale, fu nominato AD² nel 1997; era stato Presidente del Consiglio d'amministrazione dal 2005 fino a quel momento, quando stava per congedarsi in occasione dell'Assemblea generale del 6 aprile 2017, avendo compiuto 72 anni. L'Allegato 1 contiene una sintesi dei dati economici e finanziari di Nestlé dal 1997 al 2016.

Dopo quasi 50 anni in azienda, sperava di lasciare risolte, o almeno impostate, le questioni che lo preoccupavano maggiormente e che sarebbero state fondamentali perché Nestlé fosse riconosciuta come leader nei settori della nutrizione, salute e benessere nei decenni a venire, senza rinunciare alla sua cultura, ai suoi valori e principi. Come aveva detto durante il suo discorso, come Presidente emerito si metteva a disposizione del nuovo Presidente, Paul Bulcke, e del nuovo AD, Mark Schneider, qualora avessero avuto bisogno di lui, offrendosi di supportarli nella nuova tappa che si apriva.

¹ Caso del Dipartimento di ricerca dell'Istituto internazionale San Telmo, Spagna. Elaborato dal prof. Antonio García de Castro, dell'Istituto internazionale San Telmo, con la collaborazione dell'assistente di ricerca Rocio Reina Paniagua, per l'utilizzo in aula e non come esposizione della gestione, corretta o meno, di una determinata situazione.

Copyright © settembre 2013, Instituto Internacional San Telmo. Spagna. Rev. maggio 2017

È vietata la riproduzione, totale o parziale, del presente documento, così come l'archiviazione e/o la divulgazione di esso mediante qualsivoglia forma o mezzo elettronico, meccanico, in fotocopia, registrazione o altri mezzi, senza l'autorizzazione espressa per iscritto dell'Istituto internazionale San Telmo.

² Amministratore delegato.

GLI INIZI

Peter Brabeck è nato in Austria il 13 novembre 1944, nella regione alpina della Carinzia, sei mesi prima della fine della Seconda Guerra Mondiale. Al termine del conflitto, Peter e la sua famiglia dovettero affrontare un periodo di ristrettezze economiche, che lo fecero maturare in fretta. Il padre era rappresentante in un'azienda petrolifera internazionale e costantemente in viaggio. Per Peter:

“Vivere con mio padre, sempre su un mezzo in movimento, ha avuto una certa rilevanza nell'accumulare esperienza. D'altra parte, essere nato nel triangolo formato da Italia, Slovenia e Austria mi ha dato una certa apertura verso l'estero e messo a contatto con la cultura latina, che mi affascinò subito. A 14 anni partii da solo, per la prima volta, per l'Inghilterra, e a 16 trascorsi un periodo in Spagna. Volevo vedere il mondo e avevo la fortuna di avere due genitori che mi lasciavano fare molte cose”.

Le Alpi austriache che lo circondavano diventarono la sua via di fuga e a 10 anni iniziò ad appassionarsi all'arrampicata. Da adolescente la sua passione per l'avventura non fece che crescere, portandolo a percorrere lunghe distanze in spedizioni notturne sulle Alpi in compagnia dell'amico Hans Thomasser. Dopo il diploma di scuola superiore si iscrisse all'Università di Commercio di Vienna, dove studiò Economia. Nelle vacanze estive del 1967 decise di unirsi a una spedizione sul Tirich Mir, la cima più alta della catena dell'Hindu Kush, in Pakistan. Purtroppo il viaggio si concluse tragicamente, quando Thomasser e un altro amico morirono cadendo da una parete di ghiaccio durante la salita. Peter non era con loro: avevano deciso con una partita a poker chi sarebbe stato escluso dall'ultima arrampicata, avendo cibo a disposizione solo per due persone, e lui aveva perso. Questo avvenimento segnò la sua vita per sempre. In un articolo della rivista *Time* dichiarò: *“Quando perdi i tuoi migliori amici in una spedizione, diventi più cosciente dei rischi, ma anche della relatività della persona”.* Fino a quel momento pensava di continuare con il dottorato; però, al ritorno in Austria, sentì il bisogno di allontanarsi e decise di cercare lavoro nel settore privato.

Nel 1968, dopo la laurea, Peter iniziò a lavorare in una ditta chiamata Findus, pur avendo ricevuto altre offerte da altre aziende quali IBM, società petrolifere... Peter però le scartò a vantaggio di Findus perché *“la mia prima domanda ai colloqui era se il lavoro prevedeva la possibilità di trasferimento in America Latina. L'unica azienda ad offrirmi quello che cercavo fu Findus”.*

La sua mansione consisteva nel vendere gelati a bar e supermercati, viaggiando lungo tutte le Alpi austriache con un furgone frigorifero. Inizialmente non sapeva che l'azienda era una succursale di Nestlé. Quando Nestlé vendette Findus a Unilever in Austria, Brabeck poté scegliere se continuare a lavorare in Unilever o cambiare la direzione alla sua carriera verso Nestlé. Sino ad allora Unilever era stato il suo principale competitor come venditore di gelati e surgelati Findus e il suo impegno nei confronti di Nestlé era forte. Per questo non esitò a continuare a lavorare per Nestlé. *“Sono una persona che si identifica molto in ciò che fa. Trovo difficile cambiare, se credo fermamente in quello che faccio”.* Inoltre Nestlé, a differenza di Unilever, gli offriva la possibilità di lavorare in

Sudamerica, e questo confermò il desiderio di Peter di rimanere all'interno della società svizzera.

L'ESPERIENZA IN SUDAMERICA

Nel 1970 Peter Brabeck fu nominato Direttore vendite di gelati in Cile, entrando a far parte del gruppo scelto di espatriati a disposizione di Nestlé la cui carriera faceva a capo alla centrale della multinazionale a Vevey. Ammetteva che la gioia iniziale di essere mandato in Cile era più legata all'opportunità che si presentava per visitare il Cile, le sue montagne e la cultura latina che agli affari, ma poi si rese conto dell'importanza di questa tappa per la sua formazione.

Prima di partire per il Cile, Nestlé ritenne opportuno che trascorresse un po' di tempo in Spagna per prendere dimestichezza con la lingua. Quando Peter arrivò in Cile scoprì che i problemi commerciali di Nestlé risiedevano nel rischio di nazionalizzazione della società. Nestlé decise di rimanere in Cile nonostante la crisi politica ed economica del paese.

In seguito fu nominato Direttore commerciale e di comunicazione e, come diceva lui stesso:

“Le trattative con i sindacati dei venditori e rappresentanti costituivano una parte significativa del mio lavoro. Poco a poco le mie responsabilità si estesero fino a negoziare con il governo. Si pensa sempre che il personale commerciale e della comunicazione abbia capacità comunicative più sviluppate che consentono una buona gestione delle trattative”.

A Peter Brabeck toccò passare gran parte del tempo a cercare di dissuadere i funzionari del governo dal nazionalizzare la produzione di latte. Lavorò anche con funzionari del Ministero del Lavoro, per impedire che si ordinasse ai lavoratori di entrare in sciopero, paralizzando in tal modo le operazioni di Nestlé. In questa fase di negoziazioni con il governo cileno imparò che

“Per dirigere un'attività bisogna essere pragmatici. Gli interessi del Governo vanno compresi per combinarli con quelli dell'azienda e trovare una soluzione. L'obiettivo principale era che l'azienda sopravvivesse e restasse attiva. Se abbiamo questo fine chiaro in mente, una soluzione di trova sempre. Grazie a questo approccio, in Cile furono nazionalizzate molte aziende, ma Nestlé no. Tuttavia in altri paesi, come Cuba, siamo stati nazionalizzati e in questi casi cerchiamo di fare in modo che ci riconoscano gli investimenti fatti: infatti Cuba ci pagò in zucchero per molto tempo. Attualmente a Cuba ci sono tre stabilimenti Nestlé, grazie a un accordo estremamente fruttuoso.

Non siamo mai al servizio del Governo, qualunque esso sia; Nestlé è sempre al servizio della popolazione, a prescindere dal governo in carica in un determinato momento. Questo spiega, ad esempio, la nostra presenza in Siria nel 2013.