

## Business senza frontiere: l'avvio della distribuzione in Italia di Brown-Forman

2026-06-05 14:00:19 di Federico Silvio Bellanca

URL:<https://forbes.it/2026/06/05/business-senza-frontiere-l-avvio-della-distribuzione-in-italia-di-brown-forman/>

*Contenuto tratto dal numero di maggio 2026 di Forbes Italia. [Abbonati!](#)* Agnieszka Przybylek ha lavorato in diversi paesi e in settori che vanno dalle banche all'energia. Ora è alla guida del mercato italiano di Brown-Forman, uno dei principali gruppi mondiali degli spirits. Ed è convinta che oggi **la qualità più importante per un manager sia "la curiosità"**. **Agnieszka Przybylek guida il mercato italiano di Brown-Forman, uno dei principali gruppi globali nel mondo degli spirits.** Il suo percorso attraversa paesi, settori e funzioni diverse, dalla banca all'energia, fino alle risorse umane, prima dell'approdo a un ruolo di vertice nel business. Un profilo costruito fuori da traiettorie lineari, che trova coerenza in una costante: lavorare dentro il cambiamento e imparare a leggerlo come condizione operativa, più che come fase eccezionale. **Brown-Forman ha avviato da poco la distribuzione diretta in Italia e gestisce brand come Gin Mare e Diplomático. Che fase state vivendo oggi?** Siamo ancora in una fase di *learning by doing*, perché non è passato neanche un anno dall'inizio della distribuzione diretta. Sapevamo dall'inizio che sarebbe stato un momento di verifica: avevamo costruito le strategie sulla base dei dati e delle analisi, ma era fondamentale capire fino a che punto si sarebbero materializzate. Oggi posso dire che le scelte stanno funzionando e che la visione che abbiamo definito si sta concretizzando. Questo è un elemento di grande soddisfazione. Anche dal punto di vista dei brand, stiamo vedendo risposte positive: prodotti come Gin Mare e Diplomático partivano già da una base solida nel mercato italiano e questo ci ha permesso di lavorare con maggiore precisione sulla loro valorizzazione, in termini sia di distribuzione, sia di attivazione sul consumatore. Allo stesso tempo, è un percorso di aggiustamento continuo: stiamo capendo dove mettere più focus, cosa valorizzare e anche cosa semplificare, perché alcune ipotesi iniziali si sono rivelate troppo complesse o non perfettamente adatte al contesto italiano. È un processo in cui esecuzione e revisione procedono insieme. **Il suo percorso si è sviluppato in contesti molto diversi. Che tipo di mercato ha trovato qui?** Quando sono arrivata in Italia mi sono trovata davanti a una struttura di mercato molto diversa da quelle che avevo conosciuto. In particolare, la struttura commerciale ha caratteristiche molto specifiche, che richiedono un livello di lettura più approfondito. Per questo ho scelto di partire dal campo: settimane sul territorio, con la forza vendita, nei magazzini, per osservare direttamente i processi, capire la logica operativa e vedere come si muove il prodotto lungo tutta la filiera. Solo dopo ho iniziato a decidere cosa applicare delle esperienze precedenti e cosa invece non era adatto a questo contesto. Ci sono pratiche che funzionano altrove ma che qui non avrebbero lo stesso ritorno, sia in termini economici, sia in termini di efficacia. Allo stesso tempo, è un mercato che offre margini interessanti, soprattutto nella possibilità di costruire una relazione diretta tra brand e consumatore, anche attraverso modalità di comunicazione meno vincolate rispetto ad altri paesi. **Il suo percorso passa anche dalle risorse umane. Quanto ha inciso questa esperienza sul suo modo di guidare?** Non credo sia solo una questione di risorse umane. L'hr è una funzione come le altre, come marketing o finance, e spesso non viene percepita per il valore che può generare. Quello che ha inciso davvero è la varietà delle esperienze: lavorare per paesi molto diversi, come Polonia, Russia, Ucraina e Turchia, e in settori altrettanto distanti, dalla banca all'energia fino al largo consumo. Questo significa trovarsi più volte dentro contesti di trasformazione e doverli interpretare. È lì che si costruisce un approccio: imparare a leggere le dinamiche, capire le connessioni e adattare le decisioni alla realtà che si ha davanti. **Che tipo di riferimento vuole essere per le persone che lavorano con lei?** Vedo che i giovani oggi sono meno legati a una crescita verticale rigida e più disponibili a esplorare percorsi diversi. Quello che cerco di trasmettere è la necessità di costruire una visione più ampia del proprio ruolo. Ogni funzione è connessa alle altre e il lavoro di ciascuno ha un impatto sull'intero sistema. Per questo è importante comprendere il

business nel suo insieme, avere una base anche sui meccanismi economici e sviluppare la capacità di leggere le interdipendenze. È questo che permette di prendere decisioni più consapevoli e di contribuire in modo più efficace. **Con lei emerge spesso il tema del cambiamento. Qual è, oggi, la qualità più importante per un manager?** Direi la curiosità. Essere davvero interessati a capire e ad ascoltare. Oggi abbiamo accesso immediato a dati e informazioni, ma la differenza la fa la capacità di interpretarli e di fare scelte nei momenti giusti. In un contesto che cambia rapidamente, diventa essenziale mantenere apertura mentale e capacità di adattamento. Il cambiamento non è qualcosa da gestire in modo difensivo, ma un elemento con cui lavorare in modo attivo, cercando di coglierne le implicazioni prima che diventino evidenti.