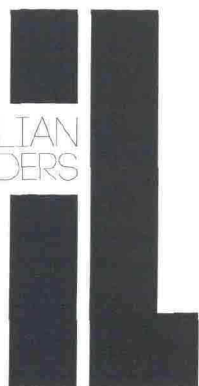


 people

ITALIAN LEADERS



SHORT BIO

Da una sfida all'altra, mettendo sempre in gioco tutto

Pierluigi Tosato, 48 anni, svolge l'attività di Amministratore Delegato di grandi gruppi industriali da ormai 15 anni. Dopo la laurea in Ingegneria Civile inizia a lavorare vicino casa, per poi "arruolarsi", giovanissimo, come Project Manager in giro per il mondo. A 29 anni decide di rientrare in Italia per non rimanere "intrapolato" in

quel percorso. Dopo l'MBA in Bocconi, torna in Germania presso un gruppo industriale appena acquistato dalla famiglia Zoppas, e dopo pochi mesi ne è a capo. Tre anni dopo è al Gruppo Interpump, in Italia, (AD della divisione Cleaning): un'azienda relativamente piccola che porta tra i leader di settore

nel mondo. Nel 2004 entra in contatto con GGP, oggi leader europeo nel settore delle macchine per il giardino. Accettato in Svezia perché non considerato italiano, vive l'esperienza più intensa. Si trova a gestire una leva finanziaria altissima. Risultato? Eccellente. La ruota gira, la famiglia Zoppas che gli propone la guida del gruppo Acqua Minerale San Benedetto S.p.A. Nuovo mercato. Nuove logiche. Nuova sfida. Oggi San Benedetto è tra le aziende più importanti in Europa nel settore del beverage analcolico.



PIERLUIGI TOSATO. VOGLIA DI SFIDE, ANCHE CON SE STESSO

"BUONGIORNO DOTT. TOSATO, MI FAREBBE PIACERE INTERVISTARLA PER ITALIAN LEADERS". DOTT. TOSATO: "BUONGIORNO. MI SPIACE, MA NON SO SE VADO BENE PER QUESTE COSE, SONO MOLTO LOW PROFILE".

IL: "PERFETTO!". LARGO AI FATTI. ECCO DI COS'HA BISOGNO L'ITALIA. NON ABBIAMO MOLTO ALTRO DA AGGIUNGERE PER INTRODURRE PIERLUIGI TOSATO.

di Federica Fanari e Patrick Abbattista
www.parthecipe.com

Pierluigi Tosato (48 anni) è l'Amministratore Delegato del gruppo Acqua Minerale San Benedetto S.p.A., uno dei pochi grandi gruppi italiani all'attivo nel settore delle bevande analcoliche, di proprietà della famiglia Zoppas. L'azienda è al secondo posto nei soft drinks dopo Nestlé e ha chiuso il 2010 con un fatturato di 865 milioni di euro, sviluppato in 80 paesi grazie alla collaborazione di circa 2000 dipendenti, suddivisi su 4 stabilimenti in Italia e 10 all'estero. Tra i brand prodotti e commercializzati, le acque minerali

San Benedetto e Guizza, il thè San Benedetto, la bibite Schweppes, e lo sport drink Energade.

CHE COSA SIGNIFICA FARE IL MANAGER? PERCHÉ HA SCELTO QUESTA STRADA?

Fare il manager significa mettersi continuamente in discussione, accettare sfide difficili e soprattutto essere costantemente misurato sui risultati. In altre parole, vivere una vita intensa e stressante. Sono arrivato a fare questo lavoro semplicemente perché la mia indole irrequieta e curiosa mi ha fatto salire al volo su treni che altri

hanno giudicato andare troppo veloci. Dopo la laurea in Ingegneria provai a svolgere un "lavoro normale" a Verona, come progettista, ma mi accorsi in breve tempo che non faceva per me. Grazie al fatto che me la sono sempre cavata con le lingue, decisi di fare le valige e partire. Fu così che iniziai a girare il mondo come Project Manager di grandi opere pubbliche, tra cui la costruzione di una diga in Cina, di un'autostrada in Turchia e un aeroporto a Berlino Est. Personalmente, e questo è forse anche un difetto, ho bisogno di stimoli con-



tinui. Credo altresì che un manager non debba sentirsi mai arrivato, mai appagato. Un bravo manager deve aver vissuto all'estero, aver maturato un'esperienza internazionale e cambiare la propria mentalità, ampliando le proprie prospettive e visione.

QUALI SONO SECONDO LEI I PRINCIPI ALLA BASE DELLA LEADERSHIP?

La credibilità personale è alla base di tutto. Se manca, non c'è autorevolezza e, a quel punto, l'autorità o i gradi non contano. Per costruirsi una credibilità serve tempo, per questo la storia e il track record di una persona sono importanti. Allo stesso modo, ci vuole umiltà per rimettersi continuamente in gioco, perché oggi il mondo sta riazzerando ogni cosa e così dovremo fare noi. La capacità di un leader sta anche nel saper mettere insieme una squadra vincente. Deve capire di cosa ha bisogno l'azienda e quali sono i ruoli fondamentali al suo interno. Gli allenatori bravi sono quelli che sanno scegliere i calciatori giusti e li sanno valorizzare con le risorse che hanno a disposizione. Poi, se hai la squadra giusta e sei credibile, motivare viene da sé. È solo con la stima reciproca che ci si può permettere e accettare di sbagliare, poiché questo non la mette in discussione. Inoltre, è molto importante capire cosa accadrà domani. Se uno si guarda i piedi è morto. È ormai fondamentale cercare di leggere e comprendere lo scenario macro-economico in qualunque tipo di business; capire in che modo i cambiamenti andranno a condizionare le variabili di business che possono incidere sulla tua azienda, specie se questa opera in più mercati. Anticipare e non reagire, insomma.

QUAL È LA SFIDA PIÙ IMPORTANTE CHE HA DOVUTO AFFRONTARE?

Ogni mia esperienza è stata una grande sfida, prima di tutto con me stesso. Ogni volta, prima di iniziare, mi sono detto: è impossibile, non ce la farai! E invece, con molta fortuna, sono riuscito a navigare bene in acque burrascose. A 30 anni, per esempio, mi ritrovai a dirigere un gruppo di aziende industriali in Germania, quasi per caso e senza avere la più pallida idea di come fare. Al termine del Ma-

ster feci i colloqui per una posizione di tecnico-commerciale a Stoccarda, all'interno di alcune aziende che facevano componentistica industriale, da poco acquistate dal Gruppo Zoppas. Mi assunsero e dopo pochi mesi, durante i quali non riuscirono a trovare la persona giusta per gestirle, decisero che sarebbe toccato a me. Mi buttarono nell'acqua ghiacciata.

Fu il mio primo turn around. Tuttavia, in poco tempo sistemammo l'azienda. Bisognava avere la sensibilità per capire cosa non funzionava e cosa andava cambiato, facendolo nella maniera più veloce e determinata possibile. La difficoltà più grande fu il fatto che fossero tutti tedeschi, circa 300 persone, che si trovavano a dover rispondere a un italiano di appena 30 anni. Fu un'esperienza decisamente faticosa, ma che mi insegnò molto. Cercai di apprendere gli aspetti migliori della mentalità tedesca.

HA MAI PENSATO DI FERMARSI?

Absolutamente no! Per me fermarmi sarebbe come morire. Mi fermerò quando non avrò più benzina. In un mondo in completa rivoluzione, anche se uno si ferma è destinato a essere trascinato via. Oggi tutto è in continuo cambiamento, questo significa che ci saranno sempre più opportunità da cogliere, specie da parte dei più svegli.

HA MAI AVUTO UN MENTORE?

In linea generale, sono incuriosito dalla diversità e dal nuovo. Ho sempre avuto la capacità di imparare da tutti, cercando di fondere in me le caratteristiche migliori delle persone che ammiravo per aspetti caratteriali o professionali, che io non possedevo. Invece di bollare come "sbagliati" un atteggiamento o un carattere a me poco familiari, cerco sempre di analizzarli e capire il loro punto di vista, per continuare a imparare. Ritengo che tutte le intelligenze siano ammirabili, da quelle super analitiche alle più pratiche o sintetiche, indipendentemente dai soldi o dalla provenienza, sia geografica che sociale. Al di là di tutto, però, sono molto selettivo. Ammiro solo le persone veramente intelligenti.



CHE CONSIGLIEREBBE AI GIOVANI?

Purtroppo oggi è molto facile criticare i giovani. A volte mi metto nei loro panni e li capisco. Gli abbiamo lasciato in eredità un mondo malato, con molte più difficoltà di quante ne abbiamo avute noi. Una cosa, però, mi sento di dir loro. Devono assolutamente cercare di studiare all'estero, imparare molte lingue e prendersi dei rischi. È meglio perdere una partita dando tutto piuttosto che non giocarla mai. Una persona, specie se agli esordi, deve provarci con determinazione, deve battere tutte le strade possibili e mettersi in discussione. Se dovessi scegliere un posto dal quale partire consiglieri la Cina, a oggi il luogo migliore per crescere sia umanamente che professionalmente

ASPIRAZIONI

La vision

Se penso all'azienda, il mio auspicio è che vada sempre meglio, incrementi il proprio fatturato, aumenti la distribuzione, e migliori la propria offerta per i clienti. Personalmente, invece, non ho mai avuto grandi aspirazioni per me stesso. La maggior parte delle cose che ho fatto sono nate perché ho sempre avuto il bisogno di sentirmi attivo. Quello che spero è di continuare a essere curioso, di avere opportunità da cogliere e fare le cose che mi interessano e mi stimolano. Ho bisogno di mettermi continuamente alla prova. Forse, però, c'è una cosa in particolare che voglio migliorare. A oggi parlo 8 lingue. Ho l'ambizione di migliorarle tutte!