

nome

PIER GIORGIO BALLINI

età

64

professione

MANAGER

dice di sé:

Non mi è mai piaciuto fare sempre lo stesso mestiere e le sfide mi emozionano. Un po' di fortuna ci vuole nel gestire un'azienda, ma l'importante è capire i cambiamenti prima che questi avvengano. Il rischio? Inevitabile. Però il lavoro alla lunga paga

IL PERSONAGGIO

«Io, dalla Piaggio alla Sat» I 13 anni che hanno cambiato il destino dell'aeroporto

I retroscena del successo raccontati dall'amministratore delegato

FACEVA IL DIRETTORE dei cosiddetti servizi post-vendite della Piaggio, vale a dire tutta la parte dei ricambi legati alle Vespe. Gli aerei li aveva solo usati per girare il mondo nei suoi 23 anni di lavoro nell'azienda di Pontedera. Nato a Castiglioncello, brillante studente di ingegneria, Pier Giorgio Ballini si è trovato quasi per caso, a 50 anni e più di età, ad affrontare i problemi di un'azienda di cui aveva solo sentito parlare. Eppure la passione, la capacità di lavoro, un carattere da leone, ma soprattutto la sua grande determinazione lo hanno portato a trasformare in oro ciò che prima era solo piombo. Come l'acqua che scava la roccia giorno dopo giorno, Ballini è riuscito a conquistare con la forza del suo lavoro, la fiducia delle compagnie aeree e quella delle istituzioni. «Il lavoro paga sempre», è il suo motto, che ripete ai dipendenti della Sat ogni volta che si trovano

di fronte ad un momento di difficoltà. Ed è stato vero. Ciò che Ballini e i suoi collaboratori stanno dando alla città è un grande regalo, che la città dovrà dimostrare di saper conservare. Basta guardare la reazione della Borsa, a cui il 'Galilei' è approdato proprio in questi giorni, per capire il valore aggiunto che l'aeroporto significa per Pisa. In pochi giorni le azioni sono aumentate in maniera strabiliante, mentre le richieste sono state 20 volte superiori rispetto alle azioni disponibili. Sempre misurato nelle sue dichiarazioni, è rimasto con i piedi per terra, sia nei momenti di difficoltà che in quelli del successo. Con lui ripercorriamo oggi un'avventura che in pochi anni ha dato risultati mai sperati.

COMBATTIVO

Ballini è da 13 anni alla guida della Sat. Ha portato l'aeroporto da 1 milione a 3 milioni e mezzo di passeggeri



«**E**RA L'8 AGOSTO del 1994, all'incirca 13 anni fa. Quel giorno lasciai la Piaggio, dove avevo lavorato per 23 anni e venni a dirigere l'aeroporto 'Galilei'. Me lo aveva chiesto Giovannino Agnelli e io risposi subito di sì, anche se di aerei non ne sapevo niente e non avevo mai diretto un'azienda. Ma le avventure mi sono sempre piaciute e mi ci buttai a capofitto».

Perché fu proprio Giovannino Agnelli a scegliere il nuovo direttore e amministratore delegato dell'aeroporto di Pisa, che era a capitale pubblico?

«Lo scalo pisano era ormai vicino a portare i libri in Tribunale. Non era ancora alla bancarotta, ma il suo elettroencefalogramma era piatto. La Regione chiese ad Agnelli di inserirsi come azionista per dare un segnale al territorio. La Piaggio non acquistò più del 3 e mezzo o 4 per cento, ma altri industriali della zona lo seguirono e così fu ottenuto l'effetto desiderato. Inoltre la Regione chiese ad Agnelli se poteva mandare uno dei suoi manager a gestire il 'Galilei'. E lui scelse me».

Ma se l'aeroporto era quasi alla bancarotta non pensò che le stavano offrendo un pessimo affare?

«C'erano due modi per reagire. Il primo era quello di pensare: 'Mi hanno



tirato una sola'. Oppure: 'Accidenti quante cose si possono fare qui'. A me fece proprio questo effetto e mi dette un entusiasmo incredibile».

Ma in che condizioni era lo scalo?

«Le strutture erano fatiscenti e i conti economici non tornavano. A fronte di un capitale sociale di sei miliardi e mezzo, il rischio d'impresa era di 30 miliardi. In più c'era un'attività che da sei o sette anni era bloccata intorno al milione di passeggeri, mentre tutto il nuovo traffico andava su Firenze che ogni anno cresceva del 20 per cento».

E lei cosa fece?

«Da bravo ingegnere già nella prima metà di settembre presentai il primo conto economico gestionale con una previsione. Gli obiettivi erano due: risanare la società e dargli un bilancio. Il risanamento fu facile e già nel 1995, due anni dopo, facemmo

un piccolo utile. Per il rilancio, invece, abbiamo dovuto aspettare di più. Nel frattempo alcune compagnie importanti, come Air France e Lufthansa ci avevano abbandonato andando a Peretola. Nel 1997 eravamo rimasti con Alitalia, British Airways, Air Dolomiti e Meridiana ed avevamo solo 10 destinazioni».

Non ha mai pensato di non farcela?

«No, mai. Nemmeno per un momento. Sono sempre stato convinto, allora come oggi, che il lavoro paga sempre e che le semine commerciali hanno tempi lunghi di raccolta. Poi ci vuole anche un po' di fortuna».

Quali sono stati le difficoltà maggiori da superare?

«Ridare la fiducia al personale, che era demoralizzato. Il primo anno abbiamo fatto 25.000 ore di formazione con l'obiettivo di portare l'attenzione sulla qualità dei servizi e sull'importanza del cliente. Ed è sta-

to un investimento importante. Ma la difficoltà più grossa è stata il rilancio commerciale. Con la direttrice del marketing, Gina Giani abbiamo battuto il mondo in lungo e in largo per capire i cambiamenti e mettersi nella posizione di raccogliarli. E poi...»

Poi è arrivata Ryanair...

«L'incontro con Ryanair è stata la chiave di volta. Noi sapevamo che cosa aveva significato la low cost negli Stati Uniti e poi nel Regno Unito e capivamo che avrebbe portato a grossi mutamenti, a crescita incredibili. Però ammetto che non avrei mai immaginato di arrivare a questo punto».

Fu una decisione sofferta?

«Ryanair ci chiamò a Dublino e ci disse le sue condizioni, aggiungendo che se eravamo d'accordo potevamo tornare la mattina successiva. Altrimenti potevamo anche ripartire. Giani ed io passammo tutta la serata e discutere. Poi decidemmo di rischiare e la mattina dopo tornammo da loro».

Quale sarebbe stato il rischio?

«Che le altre compagnie se ne andassero. Era un'ipotesi remota, ma c'era».

Invece...

«Invece Ryanair è stato il detonatore dello sviluppo, come avevamo previsto. Da una low cost adesso sono diventate 12, mentre le 4 compagnie yata che avevamo ora sono 10. Allora avevamo 10 destinazioni e ora ne

abbiamo 53 mentre c'erano 19 voli al giorno e ora sono 58. Questi numeri danno l'idea del cambiamento. Non c'è al mondo un'altra città di 80mila abitanti che ha un aeroporto con questi numeri».

Altre sfide in vista? Oppure il 'Galilei' è arrivato al capolinea?

«L'entusiasmo di allora per combattere e vincere non è cambiato. E' vero che siamo cresciuti, ma ora la nostra prima sfida è quella di adeguare le strutture che stanno scricchiolando sotto il peso di un aumento di traffico così massiccio. L'altra sfida è quella di realizzare un aeroporto che, così come è indicato nel nostro master plan, possa permettere un traffico fino ad 8 milioni di passeggeri».

E' questo l'obiettivo?

«Non ho detto questo. Pensiamo però che entro tre anni si possa arrivare a 5 milioni di passeggeri. E' una nuova, grande, sfida. Inoltre crediamo di essere in grado di affrontare i cambiamenti che stanno avvenendo nel trasporto aereo e riteniamo che il volo per New York possa non essere l'unico collegamento intercontinentale del 'Galilei'. Le compagnie che fanno questi voli, infatti, stanno acquistando aerei più piccoli proprio perché intendono usufruire sempre più degli aeroporti regionali. E noi saremo in prima fila, pronti a raccogliere ogni nuova occasione».

Valeria Caldelli