



# **IL CASO DUCATI**

A cura di

Lorenza Angelini

Vittorio D'Amato

## La nascita

I tre figli di Antonio Cavalieri Ducati, ingegnere industriale affermatosi alla fine del 19° secolo, sono i personaggi ai quali si deve la nascita dell'azienda Ducati. Antonio Cavalieri Ducati, originario di Comacchio, si trasferì a Bologna nella seconda metà dell'Ottocento, in piena rivoluzione industriale. A Bologna si viveva un grande periodo di fermento, grazie anche alla nascita dell'emittente radiofonica italiana, e anche perché era la città che aveva dato i natali all'inventore della radio, Guglielmo Marconi.

Nel 1924 il figlio Adriano, brillante studente di fisica, divenne famoso per essere riuscito a compiere un esperimento di collegamento radio tra l'Italia e l'America con un'apparecchiatura a onde corte da lui ideata.

Spinta dall'entusiasmo del successo dell'esperimento compiuto, la famiglia Ducati fondò il 4 luglio 1926 la Società Scientifica Radio Brevetti Ducati. La primissima sede era situata nel pieno centro di Bologna, in Via Collegio di Spagna 9, ma da lì a poco tempo la Società si trasferì nell'edificio di Viale Guidotti 51, poco fuori dal centro storico.

Nel 1928 iniziò la diversificazione della produzione, fino ad allora monoprodotto. Al tradizionale condensatore fisso "Manens" (che veniva di gran lunga preferito dai clienti rispetto a quello prodotto dalla Philips), si affiancò quello variabile che conquistò ben presto un'ampia fetta di mercato grazie alla sua elevata versatilità. In quell'anno la Società Scientifica Radio Brevetti Ducati contava un centinaio di dipendenti ed esportava il 70% delle lavorazioni in 45 paesi del mondo. Le esportazioni, sempre in continuo aumento, registravano in quegli anni una leggera flessione a causa del regime che andò ad influire sulle tariffe doganali ostacolando il commercio in divise estere.

Il 1 giugno 1935, fu effettuata la posa della prima pietra dell'attuale stabilimento di Borgo Panigale. *"Avanti o popolo laborioso e fedele delle campagne e delle officine - i fondatori della Società Radio Brevetti Ducati - posero oggi la prima pietra del loro nuovo stabilimento – che Iddio benedica sempre la loro attività."*

La prima parte venne edificata tra il 1935 e il 1939. A capo della progettazione e direzione lavori c'era Bruno Ducati; Marcello Ducati, invece, coordinava il personale, mentre l'intera parte scientifica produttiva era gestita da Adriano Ducati.

## La diversificazione produttiva: successi ed insuccessi

Dai condensatori, la produzione si allargò rapidamente alle apparecchiature radio e alle produzioni meccaniche di precisione favorendo l'aumento dei dipendenti al punto tale che la Ducati divenne la realtà industriale bolognese più importante degli anni '30. Fu insignita del Primo Premio per l'organizzazione scientifica del lavoro, nonché la medaglia d'oro del Premio Rusconi che premiava la miglior azienda bolognese.

Le radio erano prodotte ed assemblate interamente in fabbrica. La diversificazione della produzione portò, dal 1936 in poi, alla commercializzazione dell'antenna radio "RADIOSTILO" (1930), di un impianto di comunicazione a viva voce con una elevata fedeltà di riproduzione "DUFONO" (1935), del primo rasoio elettrico italiano. "RASELET" (1940).

La realizzazione fu tuttavia segnata da numerosi problemi tecnici che ne compromisero l'uscita sul mercato e il successo, nonostante il rasoio fosse accompagnato da una divertente campagna pubblicitaria:

*"Un nemico sanguinario vi aspetta ogni mattina...e lo eviterete usando Raselet".*

Questo prodotto non ebbe in Italia una grande diffusione: l'italiano medio preferiva radersi con la lametta. In seguito venne esportato in Germania dove ottenne un buon successo. Inoltre nel 1940 Ducati costruì su licenza della tedesca Zeiss un binocolo marino per la visione notturna, e nel 1942 "DUCONTA" la prima elettroaddizionatrice scrivente costruita in Italia. Furono venduti pochissimi esemplari perché la commercializzazione di questo modello iniziò pochi mesi prima dell'inizio della guerra.

Il disegno della Ducati era quello di sviluppare una grande industria di precisione.

Anche la sezione ottica seguiva questa filosofia. Tuttavia il tallone d'Achille di questo reparto fu che la fabbrica era troppo distante dai fornitori. Questo faceva sì che si dovesse puntare a prodotti che richiedessero poco materiale e molta manodopera, che in Ducati era altamente specializzata.

In questo modo si minimizzavano le giacenze di materiale in magazzino e si massimizzava il valore aggiunto che i prodotti venivano ad assumere grazie alle lavorazioni accurate che poche altre industrie, oltre a Ducati, erano in grado di fare.

## **Il secondo conflitto mondiale e la distruzione della Ducati**

Con l'inizio della guerra la produzione venne decentrata anche in altre sedi (Bazzano e Crespellano nel bolognese, ma anche Salsomaggiore e Valpolicella) e questa scelta salvò molti macchinari dalla requisizione tedesca che, dal 1942 al 1944, depauperò il patrimonio italiano. Il giorno dopo la proclamazione dell'armistizio con il quale l'Italia abbandonava la guerra (8/9/1943), alle porte della Ducati arrivarono venti carri armati tedeschi con un nutrito gruppo di militari che presero possesso della fabbrica.

La dirigenza Ducati iniziò ad attuare la politica di "nessun uomo e nessuna macchina in Germania" decisa in gran segreto. Durante la notte macchinari e linee produttive furono decentrati e nascosti in depositi segreti con rischiose operazioni di trasporto, eludendo la sorveglianza, mentre dal cielo arrivava la continua minaccia dei bombardamenti.

Nacquero così, in piccoli scantinati o in magazzini segreti, più di 70 stabilimenti di produzione clandestini: si trattava dei cosiddetti laboratori segreti "Post".

Il loro compito era quello di prefigurarsi uno scenario post bellico cercando di anticipare quello che sarebbe servito all'Italia della ricostruzione.

La situazione era sempre più incandescente al punto che i fratelli Ducati si trasferirono fuori Bologna. Il trasferimento dei macchinari era da poco terminato quando la fabbrica fu praticamente rasa al suolo il 12 ottobre 1944 da un bombardamento.

Il 3 maggio del 1945, quando ormai la guerra era conclusa, fecero irruzione, nel rifugio fuori Bologna, un gruppo di uomini armati che intimarono ai fratelli Ducati di salire su un furgoncino. Al termine del viaggio c'era ad aspettarli il plotone di esecuzione il cui capo iniziò ad accusare i Ducati di collaborazionismo con il regime fascista.

Nonostante le mille spiegazioni date all'avvenimento, i tre fratelli furono condotti contro il muro di fucilazione. A pochi istanti dalla fucilazione si udirono delle grida concitate. L'esecuzione fu sospesa grazie all'intervento degli alleati e del CNLAI (Comitato Nazionale di Liberazione Alta Italia) che riconobbero le regolarità della posizione dei tre fratelli che il giorno successivo ritornarono a Bologna in libertà.

## La ricostruzione, la nuova produzione e i problemi finanziari

La guerra lasciò alla Ducati una pesante eredità: la fabbrica di Borgo Panigale era distrutta con danni pari ad un milione di euro di oggi, (le cui richieste di risarcimento furono vane, e i macchinari erano sparsi per il Nord Italia.

L'attività doveva riprendere da zero. Impegnandosi pesantemente, soprattutto dal punto di vista finanziario e utilizzando buona parte del patrimonio personale, la famiglia riuscì a riprendere il controllo dell'azienda e, già un anno dopo, nel 1946, a Borgo Panigale iniziavano ad essere prodotti i primi micromotori ausiliari "Cucciolo" (la prima vera produzione motociclistica), frutto di un accordo con la SIATA di Torino che cedette la licenza produttiva alla Ducati. Sempre a Bologna vennero prodotti condensatori, microcamere, macchine fotografiche e proiettori, mentre negli stabilimenti di Milano, Cavalese, Piacenza, Longarone e Bazzano uscivano impianti radio, lenti oftalmiche, dinamo e calibri.

Ma, per quale motivo Ducati, nata come azienda elettromeccanica, ha deciso, immediatamente dopo la Seconda Guerra Mondiale, di iniziare la produzione di motori a 4 tempi per motoveicoli e di conseguenza debuttare nel mondo della motocicletta? La scelta fatta fu fortemente influenzata dall'esigenza di trovare un'alternativa alla produzione delle apparecchiature che venivano realizzate in azienda nel periodo prebellico. I capitali investiti dai fratelli Ducati non furono sufficienti, considerati i danni subiti dagli stabilimenti, per tornare alla produzione prebellica. Nell'Italia dell'epoca le parole d'ordine furono "ricostruire" e "spostarsi". Gli italiani sentivano la necessità di un mezzo di trasporto economico e la bicicletta era l'ideale. L'integrare i telai di queste biciclette con un semplice, affidabile, e parsimonioso motore si rivelò un'intuizione geniale e vincente.

Grazie a questa nuova produzione la forza lavoro ritornò vicina ai 4.500 dipendenti.

Ma il 1947 fu uno dei peggiori anni della storia Ducati. Uno dei primi ostacoli alla rinascita dello stabilimento bolognese fu il decreto di blocco del credito voluto dal Ministro del Tesoro Luigi Einaudi, per salvare la lira dall'ondata inflazionistica. Gli istituti di credito erano tenuti a non aumentare i fidi concessi. A tutto ciò si aggiunse il razionamento dell'energia elettrica dovuto alla scarsità d'acqua dei bacini idroelettrici e la direttiva che voleva l'applicazione delle ferie quindicinali per gli operai. Ciò contribuì non poco a rallentare quella produzione che era l'unica via d'uscita dalla crisi post bellica.

Tutti questi fatti, globalmente considerati, resero evidente che la Ducati aveva urgente bisogno di denaro liquido.

Nel novembre 1947 fu deciso un cospicuo aumento del capitale sociale. La Ducati passò così da un capitale di 12 milioni a 100 milioni di lire. Sempre in quell'anno vi fu un secondo aumento: si passò da 100 milioni ad un capitale sociale di un miliardo e mezzo. Vennero emesse quattordici milioni di nuove azioni aventi valore nominale di cento lire, riservate in opzione ai vecchi azionisti. Queste azioni vennero così collocate:

700 milioni furono acquistate dai fratelli Ducati. 400 milioni furono prese in custodia dal FIM (Fondo per l'Industria Meccanica), che ne garantì il collocamento obbligandosi ad assumere tutte le azioni eventualmente rimaste invendute, 300 milioni da altri Enti finanziari.

Un grande passo era stato fatto per la crescita dello stabilimento di Borgo Panigale. Per poter coprire l'ingente capitalizzazione la famiglia Ducati fece affluire nella società tutti i beni immobiliari, specie la residenza di viale Guidotti, e diede mandato alla Banca Nazionale del Lavoro di collocare le azioni sul mercato. Contemporaneamente, venne emesso un comunicato interno che invitava all'acquisto, da parte dei dipendenti Ducati, delle azioni della loro stessa fabbrica. Iniziava così l'epoca dell'azionariato operaio. La situazione aziendale, nonostante tutto, continuava ad aggravarsi.

## **Il fallimento della Ducati e l'amministrazione controllata**

Il 1° marzo 1948 venne chiesta, al tribunale di Milano l'amministrazione controllata.

Ai fratelli Ducati toccarono cariche onorifiche o poco più. Adriano e Marcello furono nominati "consiglieri generali", mentre Bruno divenne Direttore generale, qualifica che aveva un peso quasi esclusivamente simbolico.

Da questo momento i fratelli Ducati persero per sempre la guida della loro impresa, che passava sotto il controllo dello Stato. La gestione del Fondo, unita ad una notevole turbolenza interna, nonostante la crescita del settore motociclistico (Cucciolo era sempre più apprezzato), portò nel giro di pochi mesi, alla richiesta di fallimento. La famiglia sopportò l'esproprio da parte dello Stato e cercò nuove strade. Adriano Cavaliere Ducati si trasferì in California, dove collaborò con Werner Von Braun alla realizzazione del programma spaziale che portò poi l'uomo sulla Luna nel 1969. Marcello Ducati, invece, creò una ditta a Milano, dedita alla produzione di cancelli automatici. Infine, Bruno Ducati, sempre a Milano, fondò una società che tutt'oggi si occupa di beni immobiliari. Il 18 maggio 2001, all'età di 96 anni, è scomparso Bruno, l'ultimo in ordine di tempo, dei fratelli Ducati

Nell'estate 1953 il FIM pretende di licenziare 900 dipendenti, ma vi è una decisa opposizione delle maestranze interessate. La reazione degli operai fu quella di occupare gli stabilimenti e, di conseguenza, la direzione ordinò la sospensione dell'attività produttiva. Le trattative fra direzione ed operai si protrassero per parecchi mesi fino a quando si arrivò ad approvare la decisione di scindere in due la produzione della Ducati, da una parte le costruzioni elettrotecniche e dall'altra quelle meccaniche, mentre la divisione ottica aveva cessato di esistere.

Il 29 ottobre 1953 nacquero dunque due distinte S.p.A.: Ducati Elettrotecnica S.p.A. e Ducati Meccanica S.p.A.

La Ducati Elettromeccanica passò alla Breda, poi alla società francese CSF (Compagnie Sans Fils) e, nel 1977, al gruppo Zanussi.

Oggi esiste una Ducati Elettrotecnica con sede a Bologna (ma senza alcuna parentela con la Ducati moto) e una Ducati Radiotelecomunicazioni, con sede nel milanese. La storia della Ducati Meccanica continuò, sempre all'interno dello stabilimento di Borgo Panigale, grazie all'opera del Direttore Generale, Giuseppe Montano, grande sostenitore delle moto.

Il micromotore Cucciolo venne quasi subito razionalizzato e modificato servendo in seguito come base per la produzione motociclistica che segnarono l'ingresso della Ducati tra i costruttori di moto complete. In breve tempo, la Ducati passò dal ruolo di fornitore di propulsori "sciolti" a quello di artigiani che realizzavano parti ciclistiche di vario tipo a quella di costruttore vero e proprio. Inoltre fin dal tempo del Cucciolo la Ducati iniziò ad esplorare il mondo delle corse, quale formidabile veicolo promozionale di sviluppo tecnico.

Alla produzione bicimotoristica e motoleggeristica (secondo le definizioni in voga nei primi anni Cinquanta) iniziarono presto ad affiancarsi progetti più articolati, come lo scooter Cruiser che, già nel lontano 1951, era completamente carenato, con cambio automatico ed avviamento elettrico.

## **Fabio Taglioni**

È nel 1954 che il destino della Ducati cambiò e gran parte del merito fu di Giuseppe Montano, grazie al quale la moto acquisì un'importanza assoluta. L'azienda cominciò a

prendere seriamente in considerazione la possibilità di partecipare, per la prima volta, ad eventi legati alle competizioni sportive sulle due ruote.

L'idea di Montano era che i successi sportivi, legati inevitabilmente ad un conseguente programma di ricerca e sviluppo, avrebbero finito per portare benefici anche alla produzione di linea oltre ad effetti pubblicitari di sicuro rilievo. Montano aveva capito che per ottenere buoni risultati in ambito sportivo si sarebbe reso necessario un nuovo progettista, un uomo che avrebbe dovuto realizzare il nuovo corso della Ducati: quell'uomo era Fabio Taglioni, romagnolo, reclutato direttamente dalla rivale Mondial aveva credenziali enormi, oltre ad avere realizzato in proprio una bella 75 sportiva.



Mick Walker scrisse: *“Per quasi quarant’anni Fabio Taglioni è stata la forza ispiratrice e propulsiva dello straordinario successo delle moto Ducati sui circuiti e sulle strade di tutto il mondo. La sua mente ingegneristica, il suo sguardo proiettato al design uniti ad un raro talento nel saper mettere a frutto idee innovative, hanno dato vita ad una serie di motori geniali che hanno reso la Ducati una delle più carismatiche ed affascinanti moto del panorama motociclistico mondiale (...). Il rapido successo dei modelli creati in questi anni da Taglioni per Ducati ha fatto di lui uno dei grandi innovatori del nostro tempo”.*

Gli effetti che il genio e la creatività di Fabio Taglioni hanno prodotto sullo sviluppo e la crescita di Ducati ebbero conseguenze davvero dirimpenti. Al suo arrivo la Ducati era un'azienda che produceva motocicli di piccola cilindrata realizzati soprattutto per il mercato italiano, che faticosamente cercava di risollevarsi dalla disastrosa condizione postbellica. Grazie a Taglioni Ducati diventò un marchio conosciuto in tutto il mondo e sinonimo di moto sportiva e ipersportiva per eccellenza. Le moto disegnate da lui non erano soltanto tecnicamente avanzate ma possedevano un carisma ed un fascino rimasti per certi aspetti insuperati. Durante i quarant'anni di carriera Ducati, Taglioni ha progettato oltre 1.000 motori, diversissimi l'uno dall'altro: dalle piccole cilindrato proprie di motorini e scooter ai potentissimi bicilindrici dei campionati Superbike.

### **La nascita del motore “desmodromico”**

Nel 1958 Taglioni progettò il famoso motore "Desmodromico". Caratteristica di questo propulsore era la doppia camma comandata meccanicamente per gestire l'apertura e la chiusura delle valvole motore. In questo modo, si migliorava l'erogazione della potenza e si riducevano le rotture delle parti meccaniche in movimento.

L'ingegno del leggendario "Doctor T." (come veniva simpaticamente chiamato l'ing. Taglioni) non fu tanto nell'inventare questo sistema (in quell'epoca infatti in Formula 1 dominavano le Mercedes W196 guidate da Fangio mosse da un propulsore desmodromico, che tuttavia non trovò seguito nella produzione in serie), quanto

nell'applicarlo in campo motociclistico (dove dimensioni e pesi giocano un ruolo determinante) e ad avviarne una grande produzione in serie.

### **Gli anni '60: tra difficoltà e successi**

Nel 1960 fu sospesa ogni partecipazione alle corse perché Breda ed Isotta Fraschini orientarono nuovamente la Ducati alla produzione di motori diesel, motori marini e gruppi elettrogeni, mentre le moto passarono in secondo piano.

Gli anni '60 furono caratterizzati da una crisi del settore motociclistico particolarmente accentuata, dovute a svariati fattori.

Nel 1958 la FIAT presentò la "500" e gli italiani erano sempre più tentati ad acquistare la celebre utilitaria, anche usata, ormai accessibile grazie del livello di benessere generale.

Inoltre il nuovo codice stradale imponeva restrizioni all'uso dei motocicli come il divieto di trasportare un passeggero sui ciclomotori, l'obbligo della patente e limiti di età per la guida dei veicoli targati.

Questa situazione portò una pesantissima contrazione delle vendite che, nel decennio 1960-1970, ebbero un crollo quantificabile al 70%. La Ducati grazie alle numerose esportazioni negli Stati Uniti, riuscì a superare questo periodo buio, a differenza di molte altre case motociclistiche italiane.

Nel 1970, perdurando una situazione finanziaria difficile, la Ducati passò sotto la guida di un altro Gruppo statale, l'EFIM (Ente Finanziario per le industrie Metalmeccaniche) che continuò l'impegno motociclistico, oltre a cercare di inserire l'azienda di Borgo Panigale nel gruppo VM, specializzato in motori diesel marini e terrestri. Furono anni difficili ed incerti, nei quali i "partigiani" della moto in azienda faticarono a tenere viva la tradizione, nonostante nel 1968 fosse iniziata la produzione di un motore bicilindrico a V 90° che resterà in produzione fino ai nostri giorni.

Mentre in Italia cominciava a calmarsi il "fenomeno 500", usciva nei cinema di tutto il mondo "Easy Rider", un film che, raccogliendo gli ideali di libertà e di rinnovamento tipici di fine anni '60, riaccese la voglia di spostarsi e di "evadere" dalla routine di tutti i giorni con una moto. L'importatore statunitense Berliner commissionò alla Ducati la realizzazione di un modello totalmente nuovo, lo "Scrambler", una moto leggera, facile da guidare, e adatta a circolare su tutti i tipi di terreni. Il successo di questo modello negli U.S.A. fu straordinario e anche gli italiani se ne innamorarono.

La rinascita del settore motociclistico era finalmente iniziata.

A tutto ciò si aggiunse la vera e propria invasione di modelli "made in Japan" (Honda in primis) che costrinse la maggior parte delle aziende motociclistiche europee alla chiusura.

Alla fine del decennio era scontro aperto fra gli unici due schieramenti rimasti in lizza sul mercato motociclistico: italiani e giapponesi.

Dalla metà degli anni settanta la produzione Ducati iniziò ad orientarsi verso le grosse cilindrate (600cc ed oltre) specializzandosi nella produzione di supersportive caratterizzate da designer di fama come Giugiaro. Il cliente italiano si dimostrava molto attratto dalla bellezza delle "rosse" di Borgo Panigale, ancor più che dalla loro raffinatezza tecnica, a dimostrazione di come fosse facilmente influenzabile da mode e miti del momento. La moto restava per gli italiani un oggetto da mostrare, uno status symbol.

Il mercato italiano rimase infatti uno dei più "difficili" dell'epoca, ma la Ducati, pur attraversando momenti di grave deficit finanziario, riuscì a ritagliarsi una certa quota di questo mercato conservando la sua vocazione sportiva e la sua immagine vincente nel mondo. Nel 1972 la partecipazione (se pur in modo non ufficiale) alla "200 miglia di Imola" con il nuovissimo modello "750 GT" si trasformò in un vero e proprio trionfo. Raramente in

quegli anni una moto riusciva a vincere la gara del debutto, specialmente se era seguita da una squadra semiufficiale.

Ducati divenne così un fenomeno di massa e la moto da battere.

## **Gli anni '80 e l'acquisizione da parte della Cagiva**

L'inizio degli anni '80 fu all'insegna della stagnazione: i grossi motori di Taglioni vinsero ancora (tra tutte la clamorosa affermazione nel Mondiale TT all'Isola di Man con Mike Hailwood) ma la proprietà statale della Ducati continuava a non credere nella moto.

Nel 1985 l'IRI cedette la Ducati Meccanica ai fratelli Castiglioni di Varese, già proprietari della Cagiva, i quali accentrarono a Bologna anche la direzione commerciale della loro azienda, facendo del capoluogo emiliano uno dei più grossi centri europei del settore motociclistico.

Finalmente liberi da vincoli, gli ingegneri della Ducati poterono realizzare nuovi progetti.

Nonostante gli ottimi presupposti, il management della Ducati, dell'era Castiglioni, non colse i numerosi segnali di cambiamento che si affacciavano agli inizi degli anni 90.

I motociclisti non erano più disposti a comprare una moto ma una soddisfazione ai loro bisogni. Volevano essere trattati come "partner di un viaggio di libertà" e non come estranei a cui vendere un mero prodotto. La moto, dai Castiglioni, era considerata come un "oggetto" esclusivo per "duri e puri", uomini veri, non cogliendo le possibilità di ampliamento della nicchia di utilizzatori Ducati.

Questa miopia unita a investimenti poco prudenti e un eccessivo spreco di capitali e di risorse da parte dei fratelli Castiglioni, fece ritornare la Ducati in difficoltà nei primi anni '90 al punto che, nel 1996 avvenne un altro cambiamento societario: i Castiglioni cedettero il 49% della Ducati al Texas Pacific Group, un gruppo privato di investitori mentre un altro 3% rimase di proprietà di un altro investitore privato.

La situazione variò di nuovo nel luglio 1998: la Texas Pacific Group e la Deutsche Morgan Grefell Development Capital Italy, con altri partner, acquistano il restante pacchetto azionario ancora in mano ai Castiglioni.

## **L'intervento della Texas Pacific Group**

L'azienda acquistata dalla TPG non si poteva certo definire in ottima salute. La TPG intervenne immediatamente attraverso ingenti investimenti di capitali. Nel 1996 il Gruppo Ducati stipulò un contratto di finanziamento presso un pool di banche. Fu erogato un prestito a medio termine di 280 miliardi di lire.

Sensori più evidenti di una situazione di difficoltà erano i modelli presenti in listino in quel periodo, "Monster" e "916", moto dal design eccezionale, dai contenuti tecnici indiscutibili (come da tradizione Ducati) ma che soffrivano di eccessiva difettosità, cattiva rete di vendita e lunghi periodi di attesa per le consegne. A questo si aggiungeva il modello "Supersport" che, giunto alla fine del suo trend, tardava ad essere sostituito da un nuovo progetto più al passo coi tempi.

Le cause di questa situazione erano molteplici:

- Scarsa e retrograda informatizzazione di molti reparti che si ripercuoteva negativamente sulla interrelazione e sullo scambio di informatizzazione fra progettisti, designer e linee di assemblaggio.
- Cattiva gestione di rapporti con i fornitori dovuta ai ritardi nei pagamenti e conseguente problemi di gestione delle scorte.



- Componentistica e materie prime di qualità mediocre con l'obiettivo di contenere i costi di produzione.
- Rete di vendita ed assistenza disorganizzata, con personale troppo spesso non qualificato e poco motivato.

Obiettivo principale del gruppo era quello di ridare al marchio Ducati i propri caratteri genetici, quei caratteri che le vicissitudini degli ultimi anni stavano intaccando: tradizione, esclusività, alta tecnologia e passione. Federico Minoli, l'allora amministratore delegato scelto dalla TPG per la rinascita della Ducati, dichiarò:

*“Questa azienda ha un enorme potenziale e sappiamo come farlo esprimere. Al nostro arrivo abbiamo trovato una fabbrica di ingegneri, un gruppo di ottimi tecnici con intorno una struttura incompleta. I Castiglioni hanno fatto tanto per la Ducati, bisogna riconoscerlo, ma resta ancora tanto da fare. Costruiremo quello che manca, una fabbrica moderna e daremo ai tecnici gli strumenti che hanno sempre richiesto per fare meglio il loro lavoro. Potenzieremo la produzione, la ricerca e lo sviluppo, la rete commerciale. I risultati arriveranno di conseguenza.”*

L'approccio utilizzato dalla TPG si è dimostrato, di fatto, ineccepibile. Sono state analizzate tutte le attività aziendali, sia primarie (progettazione, produzione, vendita, distribuzione ed assistenza) sia di supporto (gestione risorse umane, approvvigionamenti, sviluppo della tecnologia e attività infrastrutturali). In molti casi si è addirittura assistito a veri stravolgimenti degli assetti preesistenti, in particolare per la produzione e la vendita.

Tutti i reparti sono stati informatizzati e collegati fra loro. Nel giro di pochi mesi si è passati da qualche decina di computer a più di cinquecento, con lo scopo di creare un'interazione continua fra progettisti, designer e anche fra tutti i dipendenti dei vari uffici con l'obiettivo di velocizzare lo scambio di informazioni e di creare un gruppo omogeneo e orientato a lavorare di squadra.

## **Processi produttivi**

Di notevole importanza sono stati gli interventi riguardanti l'organizzazione delle attività produttive, che hanno permesso non solo di aumentare notevolmente le capacità produttive, ma anche di sfruttare in modo più razionale gli spazi disponibili.

Nella storia più recente Ducati ha fatto registrare numeri impressionanti, a conferma dell'efficacia dei cambiamenti introdotti: si è passati dalle 4600 unità prodotte nel 1990 alle 41.000 dell'anno 2001.

Il 16 maggio 2000 la produzione ha raggiunto e superato le 200 moto (per l'esattezza 202) prodotte al giorno, in un unico turno, nello stabilimento di Borgo Panigale. Nel settembre del 1996, quando la Texas Pacific Group entrò nella compagine azionaria Ducati, la fabbrica produceva 25 motociclette al giorno.

## **Nascita dei Ducati Store e dei distributori esteri**

La preesistente rete di vendita si basava su concessionarie plurimarche o, per il settore estero, su importatori indipendenti. Questo sistema si dimostrava totalmente non in linea con il nuovo spirito Ducati.

Venne ridotto drasticamente il numero delle concessionarie autorizzate, si passò, nel solo territorio nazionale, dalle 180 del 1996 alle 58 del 2000. *“Meglio contare su pochi ma buoni venditori, questa è la mia filosofia”* - spiegò Federico Minoli - *“molti di questi venditori si*

erano seduti perché la richiesta superava l'offerta e non avevano bisogno di stimolare la domanda".

Secondo i nuovi vertici aziendali le "rosse" andavano valorizzate e differenziate dalla



concorrenza, dimostrando sotto ogni aspetto la loro unicità. Allo stesso tempo anche gli appassionati ducatisti dovevano sentirsi coinvolti, "coccolati" e assecondati per qualsiasi richiesta: un ducatista è un motociclista speciale quanto la moto che guida, e come tale va trattato. L'obiettivo fu quello di stimolare le concessionarie ad effettuare investimenti per creare negozi monomarca, punti vendita esclusivi a marchio Ducati. Fu così che il 12 marzo 1998 a Manhattan venne inaugurato il primo "Ducati Store", l'antesignano di una serie di

negozi completamente dedicati al mondo Ducati, pensati e progettati per diventare, nel tempo, veri e propri luoghi di incontro per gli appassionati ducatisti di tutto il mondo.

Se in molti settore merceologici è cosa comune e quasi ovvia trovare punti vendita monomarca, lo stesso non si può dire del settore motociclistico.

Ducati si è così ispirata sia al settore automobilistico, prendendo spunto da Audi, BMW o Mercedes, sia a quello della moda come Prada, Bulgari o Gucci. Marchi conosciuti in tutto il mondo, per i quali i punti vendita rappresentano molto di più di semplici negozi, sono atelier allestiti come fossero musei, dall'architettura sofisticata e ispirata allo stile dei prodotti esposti. Negozi che non espongono soltanto una merce, ma che rappresentano l'intera azienda. Anche per il settore estero si è provveduto ad operare come in Italia. La maggior parte degli importatori stranieri sono stati sostituiti da una società direttamente controllata dalla casa madre. Tra le novità introdotte è da segnalare la rete denominata "Desmonet", inaugurata nel marzo 1999. Si tratta di un innovativo sistema informatico capace di collegare istantaneamente, tramite WEB, i vari stores di tutto il mondo con la casa madre.

Questo sistema di extranet consente comunicazioni più dirette ed efficienti, mirate a sviluppare un network mondiale in grado di offrire servizi ed iniziative originali e di grande utilità, costituendo un grande vantaggio competitivo in termini di velocità operativa ed efficienza. Nella rete "desmonet" si può trovare tutta la Ducati, clienti compresi.

### **Nascita sito "www.ducati.com" e WDW1998**

A dimostrazione di quanto fossero radicali gli interventi attuati dalla TPG, nel corso del 1997 prese vita anche il sito internet [www.ducati.com](http://www.ducati.com).

Se oggi per un'azienda avere un sito internet è una cosa comune, non era così nel 1997. Le aziende on-line erano ancora pochissime, e anche gli utenti della rete.

Internet è stato considerato fin da subito come un importante strumento strategico per la crescita dell'azienda, non solo per quanto riguardava il mercato o per i fornitori ma, soprattutto, per il pubblico.

Inizialmente il sito si presentava con un layout semplice e di facile consultazione per adattarsi ai neofiti della rete, mantenendo una struttura curata ed essenziale, in linea con il

nuovo standard grafico introdotto dopo la realizzazione del nuovo logo. Un sito ricco di informazioni ed immagini, ma nel quale l'interazione fra azienda e clienti era ancora ridotta dalla sola possibilità da parte dei clienti di contattare l'azienda via e-mail.

Col passare dei mesi tale carenza è stata colmata con iniziative interessanti, quali la creazione di mailing list o della sezione "*Memorabilia*". Nel primo caso si è dato agli utenti la possibilità di ricevere periodicamente e-mail con notizie, aggiornamenti, curiosità o risultati di gare. Questo servizio, totalmente gratuito, consentiva di instaurare un costante rapporto virtuale fra azienda ed appassionati, quasi si trattasse di una corrispondenza fra amici. Non era più quindi il cliente a cercare informazioni riguardanti la casa madre, ma era quest'ultima a preoccuparsi di tenerlo sempre informato.

Progetto ancora più curioso e sbalorditivo fu quello di "*Memorabilia*". Come racconta Livio Lodi, vice curatore del Museo Ducati, nei vecchi stabilimenti dell'azienda giacevano grandi quantitativi di depliant, brochures o locandine pubblicitarie risalenti agli anni '50. Dovendo liberare i locali si pensò che, piuttosto che distruggerli, si sarebbero potuti mettere in vendita sul sito ufficiale. Così, quasi in sordina venne allestito "*Memorabilia*", un angolo virtuale dove poterli acquistare partecipando ad un'asta, devolvendo parte del ricavato in beneficenza.

La risposta del pubblico fu sbalorditiva, tanto da lasciare increduli gli stessi vertici aziendali. Australiani, giapponesi, americani si dimostrarono acquirenti entusiasti, dimostrando una forte ricettività dei paesi stranieri per questa formula. Basti pensare che, partendo da una base d'asta di £. 5.000 si arrivò, in media, a quotazioni di £ 500.000 per un singolo pezzo.

Sull'onda dell'entusiasmo si pensò di aumentare l'offerta aprendo aste per accessori o parti meccaniche provenienti dalle competizioni. Si misero all'asta non solo pistoni, alberi a camme e bilancieri, ma anche parti che portassero i segni di cadute od incidenti, come carenature o tabelle portanumero. Anche in questo caso il risultato superò ogni aspettativa. Lo stupore dei primi tempi lasciava il posto all'idea che, grazie alla straordinaria passione dei propri clienti, Ducati avrebbe potuto sperimentare progetti totalmente nuovi (impensabili fino a qualche mese prima) sfruttando internet.

Il risultato fu l'apparizione della prima motocicletta ideata, progettata e realizzata per essere venduta esclusivamente su internet, la "MH900e" (Mike Hailwood 900 evoluzione).



Il tentativo di far nascere una “comunità ducatasta mondiale” sfruttando la forza del web culminò nel 1998 quando, attraverso lo stesso sito, venne annunciata la data del World Ducati Weekend 1998, il primo raduno mondiale Ducati. L’idea di questo raduno nacque, come racconta Federico Minoli, nel gennaio dello stesso anno, in una pizzeria: *“Eravamo andati a bere qualcosa per festeggiare la trasformazione dell’azienda; avevamo lavorato duro per quasi due anni per mettere a posto l’azienda e il risultato era che stavamo iniziando a vedere la luce alla fine del tunnel. Abbiamo iniziato a chiederci come avremmo potuto celebrare: “Facciamo un brindisi con tutta la gente della fabbrica”, “Non è abbastanza, abbiamo raggiunto un risultato davvero importante”, “Allora invitiamo ufficialmente i club Ducati”, “Perché non invitiamo tutti quelli che abbiano mai posseduto una Ducati a Misano, con gli elefanti e le giraffe e quant’altro?”*

Il giorno successivo il raduno venne annunciato via internet, per poter diffondere la notizia nel minor tempo possibile ed in tutto il mondo. Il sito divenne più che mai il maggiore strumento comunicativo per Ducati.

Nessuna campagna pubblicitaria su giornali e riviste del settore avrebbe potuto avere una simile incidenza.

Lo scopo di questa manifestazione era aggregare, festeggiare, far divertire e stupire i ducatasti di tutto il mondo. Ma ancora di più dimostrare che la rinascita della Ducati si stava ormai concretizzando e che essere ducatasta significava non solo acquistare una moto piuttosto che un’altra, ma entrare a far parte di un mondo sconosciuto a qualsiasi altro motociclista.

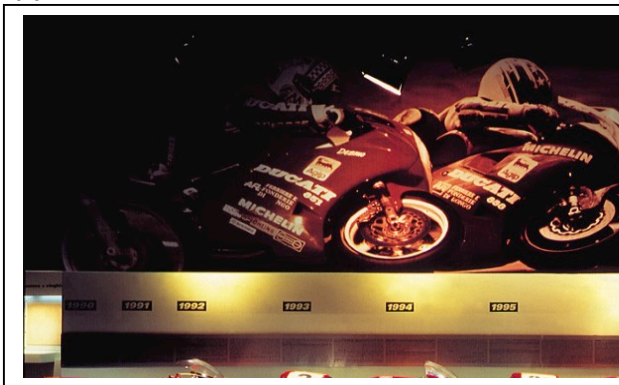
## Museo Ducati

All'interno dell'articolato progetto di risanamento prese vita anche ciò che fino ad allora era considerato un sogno nel cassetto: un museo, interamente dedicato alla storia del marchio, per celebrarne i modelli, i personaggi e le vittorie nelle competizioni

La nuova Ducati non voleva semplicemente rinascere "lanciando messaggi" ma voleva "essere la Ducati", suscitando interesse, coinvolgimento, passione.

La forza della Ducati stava, in quest'ottica, nel possedere un passato così glorioso da regalarle un importantissimo vantaggio competitivo. La miscela di passione, uomini e tecnica aveva, nel corso degli anni, contagiato ingegneri, piloti, collaboratori e, soprattutto migliaia di appassionati in tutto il mondo. Per far sì che tutto questo si trasmettesse alle nuove generazioni di "ducatisti" era necessario dargli una forma chiaramente tangibile. Un museo poteva così rappresentare un nuovo modo di presentarsi, un nuovo Mondo nel quale le persone potessero identificarsi, un "Mondo rosso" che fosse in grado di eccitare l'appassionato come l'assistere ad una gara di Superbike. L'idea prese forma velocemente e il museo venne realizzato a tempo di record (solo tre mesi) per poter essere inaugurato durante il WDW 1998. La sua collocazione fu voluta all'interno degli stabilimenti di Borgo Panigale, a stretto contatto con la produzione, a testimonianza di quanto fosse forte il legame fra passato, presente e futuro dell'azienda. La realizzazione fu quanto mai problematica. La prima difficoltà fu l'operare in uno spazio non autonomo rispetto alla zona dirigenziale e produttiva della fabbrica. Per potersi inserire all'interno di una struttura architettonica utilizzata a fini industriali, il Museo dovette essere pensato per integrarsi perfettamente con essa, fondendo i propri contenuti con quelli del processo produttivo che si trovava a pochi metri di distanza. L'ingresso, per esempio, è costituito da una vera e propria "porta di accesso" contigua con la zona reception e attesa. Un'altra grande difficoltà fu reperire i modelli più significativi da poter esporre.

Ducati infatti non era in possesso di una propria collezione storica e si dovette rifare agli appassionati collezionisti di tutto il mondo. L'infinita passione per il marchio bolognese da



parte di questi collezionisti facilitò notevolmente questo lavoro: quasi tutti si dimostrarono orgogliosi di poter mettere a disposizione le proprie "creature" (che in molti casi erano state custodite nel salotto di casa come vere opere d'arte) per contribuire alla completezza dell'esposizione.

Il Museo è stato realizzato e progettato dagli architetti Martora e Pietrogrande ed è stato pensato per offrire una doppia lettura al visitatore: una riguardante le moto (disposte

in ordine cronologico); l'altra comprendente sette sale tematiche che spiegano in maniera più dettagliata periodi o modelli particolarmente significativi.

Tutto l'ambiente è caratterizzato da volumi morbidi e linee sinuose, per sottolineare l'aerodinamicità delle forme, come se fossero plasmate dal vento e dalla velocità. La stessa idea di velocità è rappresentata dal design del museo, caratterizzato da un nastro circolare di 40 metri, sul quale si sviluppa il percorso espositivo e che ospita le 26 moto che hanno creato il mito Ducati. Questo nastro raffigura una pista, a raffigurare una gara ideale fra i modelli più importanti di Borgo Panigale, dal 1948 ad oggi.

All'esterno della pista sono state create sette sale tematiche che focalizzano l'attenzione sulle "macrofamiglie" attraverso le quali si struttura il racconto espositivo della storia della

Ducati. L'accesso ad esse è rappresentato da tagli nella parete che, attirando l'occhio oltre la fascia di luce guidano il visitatore fuori dalla "corsa". Il contenuto delle sale tematiche è organizzato in maniera tale da attenuare il senso di velocità, un modo per entrare in un'epoca, per scrutarla con più attenzione, senza tuttavia enfatizzare eccessivamente gli oggetti esposti.

Il risultato ebbe dell'incredibile: tra il 12 e il 14 giugno 1998 circa 15.000 appassionati provenienti dai Paesi più disparati si incontrarono all'autodromo di Misano Adriatico e negli stabilimenti di Borgo Panigale per visitare il neonato Museo Ducati. Mai si era visto un simile attaccamento (sarebbe meglio dire fede) ad un marchio verso una Casa costruttrice di motocicli.

*"La Ducati rappresenta oggi un punto di riferimento per i motociclisti sportivi, una filosofia che fa proseliti e che non trova pari in nessun'altra Casa concorrente. Immaginatevi cosa deve aver significato andare in moto in compagnia di migliaia di altri motociclisti. Incredibile, emozionante e soprattutto contagioso."*  
Sebastiano Pugliese, ECO MOTORI luglio 1998

*"Ho percepito lo spirito di corpo di un "gruppo scelto", come se mi trovassi in rassegna ai cadetti di una prestigiosa accademia (...) Forse influenzato dalla bella atmosfera del WDW, mi sento di assegnare ai Ducatisti la media più alta nelle materie di motociclismo autentico, spirito sportivo e buona condotta."*  
R. Patrignani, MOTOSPRINT, 30 giugno 1998

Ducati stava concretizzando il sogno di una grande comunità di appassionati, e il web appariva come lo strumento più indicato per raggiungere lo scopo. Nei mesi successivi il sito fu promotore di altre importanti iniziative come la creazione del "D.O.C." (Ducati Owners Club), un club che raggruppava tutti i possessori delle "rosse", riconoscendo e, di fatto, regolamentando con una sorta di statuto, le migliaia di Club che esistevano nel mondo.

## **Campagna pubblicitaria "Ducati People"**

Nel 1998 venne lanciata la prima campagna Ducati People. Dopo le vicissitudini e le difficoltà finanziarie l'azienda decise di comunicare lo spirito di un'azienda appena rinata anche attraverso le proprie campagne pubblicitarie.

In procinto di introdurre sul mercato il *Monster Dark*, modello vantaggioso nel prezzo e destinato ai giovani, si presentò il problema di pubblicizzarlo nel modo più corretto. I vertici aziendali si soffermarono un giorno ad osservare gli operai impiegati nelle linee di montaggio. L'azienda aveva da poco assunto centinaia di giovani per fronteggiare la crescita produttiva: molti di loro erano di bell'aspetto, appassionati e, cosa non da poco, tutti appassionati ducatisti.

Fu allora che si pensò di utilizzare gli operai, i piloti, i responsabili delle vendite, i tecnici come ambasciatori del marchio Ducati. La strategia di base dietro molte delle idee concepite per le varie campagne "People" era quella di trasmettere l'autenticità del marchio Ducati, ossia il fatto che, a differenza di alcuni produttori concorrenti, l'azienda produceva esclusivamente motoveicoli e non falciatrici, motori per fuori bordo, scooter ed automobili. Partendo da questo concetto si decise di enfatizzare le radici 'bolognesi' dell'azienda. La campagna catturava immagini delle piazze di Bologna, portici, facciate di edifici e scorci caratteristici. Si scelse di scattare fotografie in bianco e nero per



differenziare questa campagna pubblicitaria dalle altre, che nella maggior parte dei casi utilizzavano immagini a colori che ritraevano moto in pista o sulla strada. Per dare alla campagna l'aspetto del fotogiornalismo neorealista ci si affidò ad un fotografo famoso per i suoi servizi di moda, Ferdinando Scianna. La campagna lanciata nel 1998, fu acclamata dai mass media di tutto il mondo, tra cui Advertising Age International, Forbes, il New York Times ed altre testate extra-settore, per la sua concezione originale e la fotografia creativa.

La stessa industria motociclistica prestò grande attenzione al fenomeno 'Monster' che finì per diventare la moto più venduta nella storia del motociclismo italiano, fino a diventare poi un grande successo a livello internazionale.

Il successo di questa campagna incoraggiò gli ideatori al punto da presentare, il 25 febbraio 2002, la nuova "Ducati People 2002", puntando questa volta l'obiettivo sui i proprietari di moto Ducati provenienti da tutto il mondo.

Il sito "ducati.com" fu preso d'assalto da più di 3.000 richieste, fra i quali sono stati selezionati i 26 volti "vincitori", provenienti da ben 12 Paesi, i quali sono stati invitati a Bologna, ospiti dell'azienda, e accolti con tutti gli onori a Borgo Panigale: tra cene, visite alla fabbrica, al Museo Ducati, al sito Internet Ducati.com e a Ducati Corse.

"Ducati People 2002" celebrava, tra l'altro, il 75° anniversario di Ducati e si pensò che non ci sarebbe stata cosa migliore per festeggiare una grande eredità se non mettere in luce la passione dei fan, quella passione che ha consentito a Ducati, in più di mezzo secolo di storia, di diventare il primo costruttore di moto sportive.

David Gross, direttore creativo, confessò candidamente: *"Queste persone sono la miglior pubblicità che avremmo mai potuto sperare"*.

## **Differenziazione della Ducati Motori**

Il mercato delle due ruote è altamente competitivo: il numero dei potenziali acquirenti è piuttosto modesto a fronte di un numero elevato di case produttrici. Inoltre tale mercato è di difficile interpretazione: le esigenze dei clienti non sono riassumibili semplicemente con il "desiderio di viaggiare su due ruote". Ogni cliente cerca, attraverso una moto o uno scooter, la soddisfazione di una precisa necessità che può essere quella di spostarsi velocemente nel traffico di una città o di affrontare mulattiere di montagna o circuiti di velocità nel tempo libero. Da qui la grande diversificazione del settore motociclistico caratterizzato da famiglie di moto molto diverse fra loro (*supersportive: touring, naked, enduro, cross, supermotard, scooter, custom*)

Un motociclista orienta il proprio acquisto in base alla propria indole, ricercando "piacere di guida e alte prestazioni" o "praticità ed eleganza", basandosi su fattori emozionali e molto spesso irrazionali. La forte segmentazione di questo settore ha imposto alle piccole e medie case costruttrici (ovvero la maggior parte di quelle occidentali) di concentrarsi in un determinato tipo di veicoli e, conseguentemente, di orientarsi verso una ben precisa fascia di clientela. Basti pensare alla Harley Davidson, la casa motociclistica più antica del mondo, che da sempre costruisce esclusivamente moto custom, o alla Piaggio che non ha mai prodotto veicoli che non fossero ciclomotori e scooter di cilindrata medio-piccola. La Moto Guzzi, con le sue imponenti moto turistiche o, per finire, la stessa Ducati che dopo aver esordito producendo economici ciclomotori si è specializzata in moto dalla forte personalità ispirate sempre alle competizioni.

Il mercato dei motocicli può quindi essere considerato come un insieme di molti mercati differenti, spesso in antitesi fra loro, frutto di diverse filosofie e rivolti ad altrettanti clienti "particolari".:

*“...il centauro ha una percezione della moto che va molto oltre l'aspetto oggettivo, se vogliamo freddamente logico e dominato dai numeri: vede, in una Ducati, molteplici forme soggiacenti, coglie l'animo che trasmette da ogni suo pezzo, percepisce e gode delle vibrazioni e dei suoni che regala generosamente...”*  
(da “ducati.com”)

## **I concorrenti giapponesi**

Una larga quota del mercato motociclistico è, da quasi trent'anni, ad appannaggio dei produttori giapponesi (Honda, Yamaha, Suzuki e Kawasaki) grazie a modelli tecnologicamente avanzati, affidabili, curati nei particolari e, soprattutto, venduti a prezzi generalmente contenuti. L'arrivo dei produttori del Sol Levante ha decretato negli anni '70 la chiusura di numerosi produttori europei, incapaci di competere con moto qualitativamente equiparabili mantenendo prezzi concorrenziali.

I marchi in grado di sopravvivere furono solo quelli che potevano contare su un'importante fetta di mercato e che producevano moto capaci di differenziarsi mantenendo una propria identità, fra i quali ad esempio: Piaggio con la Vespa, Ducati con le sportive, Moto Guzzi, BMW e Triumph con il carattere marcatamente “europeo” dei propri modelli.

Dopo i primi anni di assestamento si è giunti, dagli anni '80, ad una stabilizzazione delle quote con la conferma e la continua predominanza dei costruttori giapponesi, Honda in primis. La maggior parte delle aziende motociclistiche hanno dovuto, nel corso degli anni, differenziarsi dai concorrenti per rafforzare la propria immagine, il proprio know-how e le proprie risorse concentrandosi su un unico tipo di produzione. La maggior parte dunque, ma non tutte.

Caso a parte sono state proprio quelle giapponesi che, supportate da gruppi industriali enormi e da produzioni che non si limitavano al solo settore motociclistico (Honda e Suzuki producono anche automobili e macchine da giardino, Yamaha strumenti musicali e motori marini, Kawasaki robot e macchine a controllo numerico) hanno potuto affrontare il mercato con una vasta gamma di veicoli tale da abbracciare ogni settore esistente, dagli scooter alle moto da competizione. Le aziende nipponiche hanno ricercato in questa “onnipresenza” sul mercato la loro differenziazione rispetto alla concorrenza occidentale pagando, di contro, una limitata specializzazione e una scarsa capacità di fidelizzazione dei propri clienti. Qualsiasi modello si desideri acquistare lo si potrà trovare nel listino Honda, di ottima qualità e ad un prezzo relativamente basso. Questo è stato, e continua ad essere, un grande vantaggio competitivo delle case giapponesi.

## **Strategie di differenziazione della Ducati Motor S.p.A.**

In Ducati si sono ricercati nuovi elementi di unicità da affiancare a quelli per così dire storici, ovvero il motore bicilindrico *desmodromico*, il telaio in *tubi a traliccio* e la stretta derivazione delle moto messe in vendita con quelle che partecipano in modo ufficiale alle competizioni.

Partiamo dal motore: è il cuore che dà vita alla moto e insieme ne definisce il carattere, l'indole, la propensione a un certo tipo di condotta. Non si deve per forza vedere la moto come insieme razionale di componenti meccanici freddi e senza vita: nessun motociclista avrà mai il coraggio di negare l'esistenza di un preciso carattere. I vantaggi di un bicilindrico sono evidenti, e sono anche il segreto di una longevità e di una diffusione che



ne fanno probabilmente il motore motociclistico per definizione. Presenta notevoli vantaggi dal punto di vista degli ingombri in altezza e soprattutto nella disposizione longitudinale ad "L" (ovvero a "V" di 90 gradi) tipica della Ducati permette di realizzare veicoli eccezionalmente snelli e compatti.

La disposizione a "L" è stata storicamente adottata per evitare che, nei motori raffreddati ad aria il cilindro anteriore facesse da "schermo" a quello posteriore, riducendone l'esposizione al flusso refrigerante da parte delle "alette di raffreddamento".

Il sistema di distribuzione di *tutti* i modelli Ducati è caratterizzato dal sistema desmodromico. Il termine *desmodromico* deriva dai termini greci "DESMOS" (legame) e "DROMOS" (corsa, percorso); in meccanica viene usato per citare meccanismi che dispongono sia di un comando per attivarli in un senso sia di un apposito comando per attivarli nell'altro (detto chiusura o ritorno). Per chiarire meglio questo concetto si pensi al movimento impartito alla sega quando si sta tagliando un tronco: il comando della sega è desmodromico.

Le limitazioni intrinseche del classico sistema a molla sono l'ingente carico delle molle con notevoli perdite e assorbimenti di potenza e i fenomeni di "sfarfallamento" agli alti regimi di rotazione. Con il comando desmodromico si cancellano questi problemi, ottenendo scorrevolezza ai bassi regimi e affidabilità agli alti.

Una differenziazione eccezionale che, tuttavia, se considerata solo da un punto di vista tecnico, non può far comprendere l'attaccamento e l'amore che ogni ducataista nutre nei suoi confronti. La prerogativa del sistema desmodromico va ricercata nel "carattere" che fa assumere al motore, ovvero la "coppia motrice" fornita e la sua erogazione che rendono i motori Ducati ineguagliabili

La differenziazione della Ducati quindi parte da qui, dalla propria esclusività tecnica ed estetica e dal non aver ceduto alla tentazione di omologarsi alle case concorrenti per intaccarne la leadership di mercato.

Sviluppare elementi di differenziazione senza poggiarne le basi su particolarità ingegneristiche esclusive non avrebbe portato a risultati positivi. Tuttavia in un'ottica di rilancio del marchio questi elementi non potevano essere sufficienti. Il già citato settore vendite, per esempio, è stato rivoluzionato con l'introduzione degli "stores", che attualmente sono un punto di riferimento per le altre case. Nessuno può infatti contare su una rete di vendita ufficiale così capillare ed efficiente oltre che ad un servizio ricambi rapidissimo.

Essendo quasi inattaccabile la leadership nell'ambito dell'affidabilità del *made in japan* (specialmente nel breve periodo) si è cercato di dare un'immagine forte e concreta della qualità Ducati

## **Presenza in altri settori merceologici**

Il rilancio e il relativo rafforzamento del marchio Ducati ha permesso di allargare la presenza dell'azienda bolognese in altri settori merceologici, totalmente differenti da quello motociclistico. È importante sottolineare che ciò è avvenuto esclusivamente attraverso la concessione a terzi dei marchi "Ducati" e "Ducati corse" e non dando vita a nuove produzioni o incorporando altre aziende. Ducati infatti produce solo moto di carattere marcatamente sportivo. La concessione del proprio marchio ha permesso di aumentare la visibilità dell'azienda bolognese nei confronti della concorrenza con risultati interessanti e degni di nota.

In primo luogo gli appassionati possono circondarsi nella vita di tutti i giorni di oggetti griffati, aumentando il proprio attaccamento al marchio. Una spilla, un orologio o un paio di occhiali da sole con il marchio Ducati possono, ancor prima che assumere il carattere di status symbol, permettere ad un ducatista di essere immediatamente riconoscibile,



accrescendo il proprio senso di appartenenza ad un gruppo. Spesso basta un accessorio di questo tipo per fare nuove conoscenze.

In secondo luogo dare il proprio *brand* in concessione permette a Ducati grande visibilità anche agli occhi dei non appassionati che “imparano” a conoscerne il marchio e a collegarlo ad un prodotto di grande immagine, pur non possedendolo.

Ducati basa le proprie partnership sull'assoluta qualità dei prodotti commercializzati sfruttando il proprio marchio, con l'intento di valorizzarne

ulteriormente il blasone. Non sono solo i profitti nel breve periodo a spingere alla creazione di tali prodotti ma anche, o meglio soprattutto, la volontà di aumentare il valore assoluto del proprio *brand*.