

# Ducati er tilbage i højt gear

Federico Minoli har måttet tage en lang række utraditionelle ledelsesmetoder i brug for at vende udviklingen i den tidligere konkurstruede italienske motorcykelfabrik

## Ledelse

AF PETER ROSENDAHL

LAUSANNE – Ducati er andet og mere end potente italienske motorcykler. Det er også historien om en af de mest bemærkelsesværdige redningsaktioner, industrien har set i de seneste år.

For så sent som i 1996 var virksomhedens bundlinje lige så knaldrød som en fabriksny Ducati. I det seneste kvartalsregnskab steg ebitda-resultatet derimod 55 pct. til 92 mio. kr., svarende til 12,3 pct. af omsætningen.

Faktisk var Ducati på randen af konkurs, men så blev fabrikken købt af en håndfuld venturekapitalister i Texas Pacific Group. Da de skulle finde en mand, der kunne vende virksomheden for dem, faldt valget på den dengang 54-årige Federico Minoli, for han

var den eneste, de kendte, der kunne italiensk.

Men Minoli havde andre kvaliteter, for siden opvæksten i Italien havde han været rundt om McKinsey i USA, og han havde også været direktør for Benetton's amerikanske datterselskab.

Tilmed havde han som konsulent vendt udviklingen i en række virksomheder for egen regning og risiko. Gik det godt, blev han rig, men gik det galt, fik han ingenting. Og det gik godt i to tilfælde ud af tre.

### Regnede gennem taget

Men da han ankom til Ducati-fabrikken i Bologna, så det hele temmelig håbløst ud.

»Den var så misligholdt, at det regnede ned gennem taget. Der var ingen af ingeniørerne, der kunne bruge en computer, så alt blev tegnet i hånden. Og der var ingen af sælgerne, der kunne andet end italiensk, så alene derfor eksporterede man kun til folk, der selv kunne italiensk. Og det satte sine spor i eksporttallene,« fortæller Federico Minoli

Men der var større problemer end det, for de ubetalte regninger hobede sig op, og underleverandørerne holdt op med at levere. Produktionen gik i stå, og de halvferdige motorcykler fyldte op i samlehallen.

Men Minoli havde fået penge med hjemmefra, og i løbet af en enkelt uge skrev han 4000 checks.

»Selv præsten takkede mig, for nu, da folk havde fået pen-

ge mellem hænderne igen, var han igen i stand til at samle penge ind ved kollekten,« siger Minoli.

Børsen møder Federico Minoli på den internationale business school IMD i Lausanne, og her skynder han sig at påpege, at problemerne ikke var løst af den grund.

Tværtimod skabte han selv nogle nye, for han rekrutterede et helt nyt ledelsesteam fra USA, bestående af designere, advokater og en enkelt forhenværende journalist.

»Der var ingen af dem, der kunne italiensk, og der var ingen af dem, der nogensinde havde arbejdet med motorcykler, men jeg valgte dem, fordi de var visionære og passionerede. De havde drive, og de var ikke bange for at tage chancer eller løbe risici,« siger han.

Til gengæld var amerikanernes ankomst ved at få det hele til at falde på gulvet.

### Underbetalte italienerne

»Her stod jeg i forvejen med et hold italienske ledere og ingeniører, som ikke kunne arbejde med en computer, som ikke kunne andet end italiensk, og som af gode grunde også var underbetalt. Og ind kom så en flok veluddannede amerikanere, der ikke kunne et ord italiensk, og som tilmed var overbetalt. For jeg var nødt til at give dem ekstra for overhovedet at få dem til at flytte,« siger Minoli.

Så var der noget, der ikke kom ud af den handling, så var det holdånd.

»Men holdånd var der heller

ikke noget af på forhånd, og der havde åbenbart heller ikke været det længe. Når jeg så mig om på fabrikken, var der ingen Ducati-skilte, ingen logoer og intet der vidnede om bare en vis form for stolthed,« fortæller han.

Men så en dag fandt Federico Minoli et gammelt billede i en skuffe.

»Det var fra 20'erne, og det forestillede alle fabrikkens arbejdere. De var stillet op foran bygningen, statelige og stolte, og på taget af bygningen bag dem stod et gigantisk Ducati-skilt,« siger han.

Straks bestilte Federico Minoli et kæmpebillede af en knaldrød Ducati. Billedet var

så stort, at det ikke kunne laves i Italien, men måtte bestilles i New York.

Det blev sat op på fabriksmuren, hvor det kom til at fylde hele væggen i dens fulde længde, og bagefter lod han samtlige medarbejdere fotografere under det.

Men det var kun det første spæde skridt mod at genoprette holdånden.

»Jeg besluttede, at hver eneste af de ansatte skulle kunne køre på motorcykel. Mange af dem kunne slet ikke, men så startede jeg en motorcykelskole,« siger han.

Og Federico Minoli blev selv en af eleverne.

»De unge griner af mig, fordi

jeg kører noget langsomt,« griner han.

Siden stillede han nye Ducati'er til rådighed for alle ansatte, som ville deltage i et Ducati-træf et eller andet sted i verden.

### Får heltemodtagelse

»Tænk på, hvad der sker, når en fyr sætter sin pige op bag på motorcyklen og kører fra Bologna til London i ét stræk for at deltage i et sådant træf. De får royal treatment, når de når frem. De bliver helte, og de bliver ambassadører for os, og de bliver helte igen, når de vender hjem til fabrikken,« siger Minoli.



## Lær af andre ledere

Få nye vinkler på din rolle og virksomhedens udvikling.

Læs mere på [www.cfl.dk](http://www.cfl.dk) – eller – ring på tlf. 70230022  
1200 medlemsvirksomheder, 100 medarbejdere i Kbh. og Århus



## Videre i karrieren?

Har du dit CV på Danmarks største database for ledere?

[www.urval.dk](http://www.urval.dk)

Mercuri Urval

39 45 65 00 • 87 30 10 00 • 75 54 11 00 • 98 14 90 66

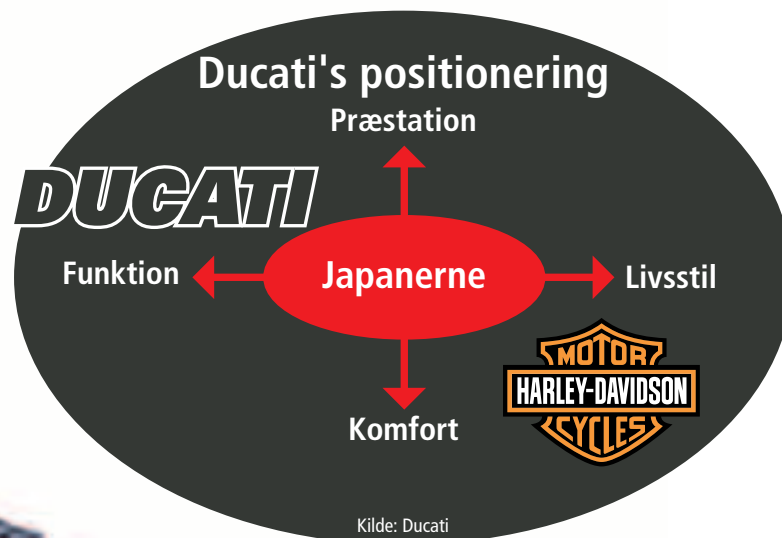
## EXECUTIVE OUTPLACEMENT -GØR OPSIGELSEN TIL EN STYRKE...



Professionel karriererådgivning på højt niveau er kravet for at komme videre i et nyt karriereforløb.

Kontakt:  
Direktør Bjarne Sunder, [bs@jobvision.dk](mailto:bs@jobvision.dk)  
Direktør Axel Ramsing, [ar@jobvision.dk](mailto:ar@jobvision.dk)  
[www.jobvision.dk](http://www.jobvision.dk)

**JOB VISION**  
Center for Karriererådgivning



Den røde Ducati er mere end en motorcykel. Det er en legende blandt motorcykelfolk, der valfarter til fabrikken i Bologna.

segment til dem,« siger Minoli.

I stedet sendte han dem en hel stak billeder. Af folk med deres Ducati'er. Og alle kørerne var vidt forskellige fra hinanden.

Der var manden med koken i den hjemmebyggede sidevogn, der var punkeren med den svære maskine, og der var pigene med den lette.

#### Tilbad samme totem

Så forskellige var personerne på billederne, at det gav Minoli en idé om, at Ducatikørere ikke havde nogle fællestreke i sig selv, men at de til gengæld tilhørte den samme stamme, den samme »tribe«. Og alle i stammen tilbad den samme totem: Ducati-maskinen.

»Vi har ikke kunder, vi har fans,« udbryder han.

Så Federico Minoli opfandt begrebet »tribal marketing«. Han lod opføre et Ducatimuseum i hjembyen Bologna, som hvert år besøges af 40.000 »ducatister«, som han kalder stammens medlemmer.

Han åbnede fabrikken for ducatisterne, og hvert år besøges den af 30.000 Ducatikørere, som går rundt i de hellige haller, og ser, hvor og hvordan deres maskiner bliver samlet.

#### Skal se kunder i øjnene

»Det forøger deres tilknytning til stammen, men det går begge veje, for mekanikere har også godt af at se deres kunder i øjnene,« siger Minoli.

»Vi kunne sikkert spare 30 pct. ved at flytte produktionen til et andet land, og vi kunne måske oven i købet skabe et bedre produkt.

Men vi har brug for fabrikken for legendens skyld. Også selvom vi i dag kun producerer 6 pct. af delene selv. Resten købes udefra, men det hele samles i Bologna, og ducatisterne kommer for at se det ske,« forklarer han.

Minoli har endda oprettet en restaureringsskole, hvor pensionerede Ducati-arbejdere lærer andre at vedligeholde deres maskiner.

»Og deres koner er lykkelige, for nu sidder de ikke længere og hænger derhjemme,« siger han.

peter.rosendahl@wanadoo.fr

Et fjerde tiltag bestod i, at Minoli inddrog direktionens private parkeringsplads.

#### Kun for Ducati-kørere

»I stedet gjorde jeg den til parkeringsplads for alle, der kører Ducati. Og KUN Ducati!«

Og planen virkede. Det kostede ingenting. Men man fik samlet folk, de blev stolte af deres motorcykler og af deres virksomhed, og man fik opbygget et team.

Herefter gjaldt det om at få gennemført samme øvelse over for kunderne. Og dem blev der færre og færre af. Da Minoli kom til Ducati i 1996,

havde fabrikken kun produceret 4000 motorcykler det år. Siden er salget nået op på 40.000, men japanerne producerer 9 mio., så det gjaldt om at positionere sig i forhold til dem. Og til Harley-Davidson.

#### Streger på et papir

Men Federico Minoli er ikke tidligere McKinsey-konsulent for ingenting, så han begyndte at tegne streger på et stykke ternet papir.

Han definerede fire motorcykel-dyder – præstation, funktion, livsstil og komfort – og så placerede han Ducati mellem de to første og Har-

ley-Davidson mellem de to sidste. Og japanerne placerede han midt i det hele.

#### Dygtige til at kopiere

»For de kopierer bare alle andre. Men de gør det branddygtigt, og hvis man forsøger at sætte sig op imod dem, er man død,« siger han.

Så det gør Minoli ikke. I stedet satser han på det klientel, der vil køre på en legende, men ikke på en cruiser-legenden som Harley-Davidson.

Han satser på folk, der falder for designet, for farten, for frækheden, kort sagt for den meget italienske legende. »Det kan godt være, at mo-

torcyklen er designet af en sydafrikaner, men det er italiensk design! Selv lyden er italiensk, nemlig en potent brummen og ikke sådan en høj piben, som japanerne kommer kørende med,« siger han. Og ifølge Federico Minoli må en Ducati slet ikke lyde som en Harley-Davidson.

»Min lille søn siger, den lyder, som om den siger potato-potato-potato,« griner han.

Lyd og design er imidlertid ikke nok til at skabe en legende. Ducati-kørere kan lide at skruer på deres maskine, så derfor skal motoren også være en legende i sig selv.

»Er der nogen, der ved, hvad en desmodromisk ventil

er for noget?« spørger han, da Børsen møder ham på IMD's campus.

»Jeg aner det heller ikke, men jeg ved, at den er meget vigtig for Ducati-kørere. Og derfor er den meget vigtig for legenden om Ducati. For folk kører på en legende. Og de er villige til at betale ekstra for at køre på en legende,« siger han.

Spørgsmålet er så bare, hvem disse Ducati-kørere er, og det ville venturekapitalisterne fra Texas Pacific Group også gerne vide, da de nu havde investeret i dem.

»Investmentbankers er helt vilde med segmenter, men jeg kunne bare ikke finde noget

## Brand Implementering i praksis

- Kløften mellem marketing og salg!
- Fokus på sælgernes svære opgave.
- Få styr på virksomhedens konsistens mellem de indre og ydre linier.
- Metoder til brand implementering.
- Hvor fejler brandstrategien?



NY BOG



Connectia

Bogen "Branding – Business eller Pretty Face?" kan bestilles på [www.connectia.dk](http://www.connectia.dk), [info@connectia.dk](mailto:info@connectia.dk) eller tlf. 86 42 32 25. Pris 295 kr. inkl. moms.

**SEARCH & SELECTION**

Vi er specialister i at finde medarbejdere som:

- Regnskabschefer
- Økonomiechefer
- Controllere

**Excellent Match**  
SEARCH & SELECTION

Kontakt os før du ansætter.

København 33117272 · Århus 87327272 · [excellent-match.dk](http://excellent-match.dk)

## Lisberg's stillingsnøgle:

Managing Consultants - IT strategi

Ares Sales Manager - Latinske lande

Managing Consultants - SCM

Regionschef - Entreprenørbranchen

Sales Executive - SCM

Teamlead - SAP BW

Se i øvrigt vores hjemmeside

70 150 160  
[www.lisberg.com](http://www.lisberg.com)



Search & Selection A/S