

BREVE STORIA DELLA KTM

Tratta dalla Tesi di Laurea Specialistica in Economia e Management intitolata:
**LA COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA IN UNA AZIENDA
MULTINAZIONALE: IL CASO KTM**

ANNO ACCADEMICO 2006/2007
UNIVERSITA' DEGLI STUDI "G. D'ANNUNZIO"
CHIETI – PESCARA
FACOLTA' DI SCIENZE MANAGERIALI

Laureando *EDOARDO MARIATTI*

Relatore Prof. *MARIO D'AMBROSIO*

Impiegare il proprio tempo nello studio è un'attività che può rivelarsi affascinante, perché ci consente di scoprire mondi sconosciuti, ma allo stesso modo può diventare una fatica insopportabile. Quindi, per questa tesi da "studente molto anziano" (cinquantenne), ho cercato un argomento che mi consentisse di trattare un tema che da sempre mi ha appassionato. Per fortuna al professore è andata bene, e così ho potuto dedicare il terzo capitolo e l'appendice finale alla storia di questa marca. Gli altri due capitoli ve li risparmio, dato che trattano di organizzazione e di comunicazione aziendale.

Un grazie di cuore a Giò per la sua eccezionale disponibilità nei miei confronti. Voglio poi ricordare anche la collaborazione fornitami da Angelo Crippa e Paolo Carrubba di KTM Italia, e la simpatia di Giovanni Mucciola, titolare della concessionaria Motosprint a L'Aquila.

Un saluto particolare alla redazione di Motocross, con cui collaboro da dieci anni, e a tutti gli amici dell'enduro abruzzese e molisano, che con la loro inesauribile passione mi hanno fatto riscoprire l'amore giovanile per l'enduro.

Buona lettura a tutti.

CAPITOLO III

IL CASO AZIENDALE KTM NELLA SUA STORY BRAND: COME NEL GIRO DI MEZZO SECOLO UN ACRONIMO DI TRE LETTERE SIA DIVENTATO UN SIMBOLO DI ECCELLENZA

3.1 Dalla fondazione agli anni '70

La data con cui viene identificata la nascita della Ktm si fa risalire ufficialmente al 15 marzo 1953, giorno in cui, alle cinque del mattino, i primi tre prototipi della motoleggera modello “R100” vengono spediti alla Fiera di Primavera di Vienna.

Ovviamente, poiché questi eventi hanno sempre alle spalle molti anni di impegno e di sacrifici, anche in questo caso c'è una storia non ufficiale che risale addirittura al 1934, anno nel quale Hans Trunkepolz, fondatore del marchio, aprì un'officina meccanica che, malgrado le vicissitudini della seconda guerra mondiale, visse e crebbe per 19 anni, fino a diventare una vera e propria casa costruttrice, sia pure di minime dimensioni.

D'altronde questa è una storia comune a molte altre piccole aziende in Europa in quanto, alla ripresa della vita civile dopo la triste parentesi bellica, la motorizzazione individuale divenne indispensabile per sopperire alle ovvie deficienze dei trasporti pubblici.

In un momento in cui il boom delle case automobilistiche era ancora lontano, vista la generalizzata situazione di ristrettezze economiche ed i costi allora elevatissimi delle vetture, la mobilità privata fu caratterizzata dal progressivo diffondersi di biciclette a motore, motociclette di piccola

cilindrata e scooter di ogni tipo, che divennero così il simbolo della rinascita, trasformandosi poi nei decenni successivi in icone di libertà, di divertimento, di evasione dalla monotonia e di giovanilismo.

E' questo il segreto che, unito al prestigio ottenuto per gli innumerevoli successi ottenuti sui campi di gara dei cinque continenti nel corso di oltre cinquant'anni, ha reso la Ktm nota in tutto il mondo, facendola diventare un oggetto ambito ed ammirato non solo dagli appassionati e dagli addetti ai lavori, ma anche da un pubblico molto vasto composto di persone non necessariamente esperte nelle due ruote a motore.

Oggi la Ktm è rimasta l'unica fabbrica di motociclette esistente in Austria e rappresenta degnamente il prestigio del vecchio continente, in quanto è il maggior costruttore d'Europa di moto fuoristrada, e in questo settore di mercato la sua produzione è numericamente inferiore solo ai colossi giapponesi.

Il fondatore Hans Trunkepolz (1909-1962) proveniva da una famiglia nota in Austria già dal sedicesimo secolo. La sua passione per la meccanica gli era stata trasmessa dal nonno Wenzel Trunkepolz (1850-1935) e dal padre - omonimo - Hans (1884-1956).

Le prime due lettere dell'acronimo Ktm derivano dalle iniziali dei cognomi dei due soci, Ernst Kronreif e Hans Trunkepolz, mentre l'ultima lettera si identifica con l'iniziale della cittadina di Mattighofen, in cui nasce e si sviluppa l'azienda.

La fabbricazione in serie delle moto inizia con venti dipendenti ed una produzione di tre pezzi al giorno, che, dopo un anno, aumenteranno del doppio. Inizialmente i motori non vengono prodotti autonomamente, ma vengono forniti da ditte esterne. Il potenziale del mercato delle motoleggere è in crescita e le prospettive di sviluppo sono rosee.

Hans Trunkepolz viene subito affiancato nella conduzione dell'azienda dal figlio Erich (1932-1989), che porterà il marchio a raggiungere fama in tutto il mondo. Entrambi sono grandi appassionati di motori, e quindi sembra ovvio che abbiano intenzione di dimostrare l'efficienza dei loro prodotti prendendo il via a molte gare. E' proprio Erich, nell'anno di fondazione, a portare alla vittoria un suo mezzo nella corsa su strada di Andorf (35), e nelle successive gare di campionato austriaco altri piloti (Ernst Kussin, Erwin Lechner, Alois Hoffmann) fanno compagnia al titolare nella conquista dei primi allori.

Il 1954 è caratterizzato da una importante evoluzione, perché si registra la vera e propria trasformazione, da semplice officina di riparazione e ricambi a casa motociclistica a tutti gli effetti. Già al secondo anno di attività si registrano importanti successi sportivi e si assiste al lancio di un nuovo modello, il Tourist 125, con soluzioni tecniche all'avanguardia per l'epoca.

“La casa motociclistica KTM di Mattighofen è in piena fase di sviluppo, lo dimostrano chiaramente i modelli eleganti e oltremodo economici presentati alla Fiera di Vienna: la R100, la R100 Luxus e la R125 Tourist” (36).

Nello stesso anno si portava a termine un'operazione a cavallo fra l'agonismo e l'avventura: la spedizione “Parigi-Vienna non stop” con tre R125 Tourist rigorosamente di serie, con una percorrenza di 1278

(35) la rivista Motorrad, n.23/1953, riporta “Il percorso per Andorf si snoda su strade sterrate, talvolta poco dissimili a una grattugia, in un continuo saliscendi attraverso la zona collinare del fiume Inn.....Alla partenza della prima prova, riservata alla classe fino a 100 cc, va subito in testa una Ilo, ma la Ktm con Erich Trunkepolz inizia poi un recupero strepitoso, seminando la Ilo nell'ultimo giro”.

(36) tratto dalla rivista “Austro-Motor”, n.4/1954.

chilometri e una media oraria di 70 all'ora, che con le strade di allora è da considerare una vera e propria impresa.

Nel 1955 l'azienda diventa una società in nome collettivo, i dipendenti sono già 170 e la produzione mensile si attesta sui 500 pezzi al mese. Nasce il primo scooter, denominato Mirabell, e la casa coglie il primo successo in una gara al di fuori del confine, in Germania. Si registra anche il debutto di una squadra di piloti austriaci su moto Ktm alla Sei Giorni Internazionale, gara che negli anni assumerà estrema importanza, fino a diventare un vero e proprio campionato del mondo a squadre di regolarità (37).

Fino alla fine degli anni '50 si susseguono numerose novità tecniche, dalla produzione del primo scooter al mondo con cilindrata di 50 cc., denominato Mecky, al modello Mustang, uno fra i primi mezzi specifici per il motocross, al modello stradale Tarzan o a quello da turismo Trophy.

Prosegue con grande passione l'impegno nelle competizioni, orientato specialmente entro i confini nazionali, con il pilota di punta Erwin Lechner, sia nella velocità che nel fuoristrada, specialità che proprio in quegli anni comincia a conquistare le simpatie degli appassionati.

I primi anni '60 confermano l'importanza della casa con il raggiungimento di importanti traguardi. Oltre a presentare nuovi modelli come il ciclomotore Schweizer Mofa, lo scooter Ponny ed il Comet, modello di ciclomotore con caratteristiche sportive, si toccano cifre

(37) La regolarità, che negli anni '80 assumerà l'attuale denominazione di enduro, è una specialità motociclistica fuoristrada su percorsi estremamente impegnativi, che unisce prove di velocità e prove di resistenza durante le quali vanno rispettate delle tabelle di marcia estremamente rigorose, con la stessa modalità dei rallies automobilistici. Nel 2007 la Nazionale italiana di enduro ha conquistato in Cile la 82° edizione della Sei Giorni, e 2 piloti su 6 erano alla guida di moto ktm.

rilevanti: nel 1963 uscirà dalla fabbrica lo scooter numero 50.000, mentre il ciclomotore economico Schweizer Mofa toccherà i 10.000 pezzi venduti. Inoltre l'azienda differenzia la produzione iniziando la fabbricazione di biciclette, mirata specialmente al mercato statunitense, mentre le esportazioni delle moto toccano ben 24 paesi. Nel 1964 si schiera per la prima volta una squadra ufficiale, che sarà impegnata in gare nazionali ed internazionali.

Nella parte centrale degli anni '60 continua l'offensiva commerciale con il consolidamento delle esportazioni, in particolare negli Stati Uniti, e nel 1966, dopo solo due anni dalla presentazione, il modello Comet raggiunge la lusinghiera cifra di 10.000 pezzi venduti, oltre a ben figurare nelle competizioni dedicate ai mezzi di cilindrata ridotta.

Dal rapporto privilegiato con il mercato statunitense nascerà e maturerà la svolta sportiva della casa, che tanta gloria porterà a Mattighofen: l'importatore americano, John Penton, appassionato di motocross, da anni cercava un mezzo sportivo di buon livello, con caratteristiche di compattezza e di affidabilità. Questo desiderio si incrociò con la forte volontà di Erich Trunkepolz di ampliare la gamma di moto sportive di media cilindrata, tipologia che ancora latitava nel catalogo della sua azienda.

“Mister John Penton, 46 anni, rivenditore di motociclette di Amherst nello stato federale USA dell'Ohio, si è recato nell'autunno 1967 in Europa, per trovare a Milano la sua moto. Da oltre vent'anni in affari e più volte unico rappresentante degli Stati Uniti alle Sei Giorni Internazionali in Europa, non aveva idee proprio molto precise su quale doveva essere l'aspetto di una moto da poter essere venduta in America. Così, in occasione della Fiera Internazionale delle due ruote di Milano, si

è imbattuto nello stand della Ktm, dove ha trovato il giusto interlocutore con cui parlare sulla stessa lunghezza d'onda: Erich Trunkepolz di Mattighofen. Il capo della famosa casa produttrice di motociclette austriaca sale infatti ancora oggi in sella ai suoi prodotti, che per lui rappresentano qualcosa di più del mezzo con cui dà lavoro a 200 dipendenti” (38).

E' scoccata la scintilla: proprio in occasione di questo incontro Penton ordinerà alla Ktm 1000 moto, che verranno prodotte su specifiche tecniche richieste dal geniale americano e che saranno denominate Penton Six Days 125. Alla fine del 1968 la produzione di questo innovativo modello toccherà la ragguardevole cifra di 3000 pezzi. La riprova della bontà di questo mezzo verrà confermata dai buoni risultati riportati dai piloti americani ed austriaci in sella alle Ktm alla 43° Sei Giorni Internazionale, svoltasi in Italia, a San Pellegrino, in provincia di Bergamo.

“La medaglia d'argento di Stuhlberger, l'unico partito su Ktm nella classe 50 cc, avrebbe potuto essere un oro. Non si deve dimenticare che la Sei Giorni di quest'anno ha ricevuto il titolo di prova del Campionato Mondiale, e di conseguenza i piazzamenti degli austriaci devono veramente essere considerati gloriosi. Erano inoltre presenti anche nove moto Ktm-Penton, guidate dai piloti americani. La squadra Vaso d'Argento USA B con moto Ktm-Penton ha ottenuto un considerevole decimo posto fra le ventidue squadre iscritte”(39).

Le soddisfazioni per i buoni risultati sportivi non fanno dimenticare l'importanza dell'innovazione anche nel settore produttivo tradizionale:

(38) tratto dalla rivista “Salzburger Nachrichten” del 9 marzo 1968, articolista Helmut Krackowizer

(39) tratto dalla rivista “Auto-Touring” del 15 dicembre 1968

il 1969 vede l'uscita di due nuovi ciclomotori: il Cornett monoposto e l'Hobby a trasmissione automatica, entrambi con un buon rapporto qualità-prezzo, oltre al modello Comet 125 a cinque marce, caratterizzato da una nuova forcella anteriore telescopica.

Dal punto di vista delle gare c'è una grossa novità: nell'ultimo anno di questi mitici anni '60 la Ktm imparerà a parlare italiano. Infatti, oltre ai lusinghieri risultati ottenuti alla 44° Sei Giorni svoltasi in Germania (quattro ori, dieci argenti e due bronzi), la casa di Mattighofen conquisterà il titolo italiano di regolarità classe 125 con Arnaldo Farioli, che negli anni successivi diventerà importatore ufficiale delle moto austriache. Anche in Finlandia si registra la conquista di un alloro nazionale con il pilota Jouka Laaksonen, mentre negli Stati Uniti la scuderia di John Penton si aggiudica ben 38 successi nell'altra specialità del fuoristrada, il motocross.

Il decennio che decreterà fama mondiale a questo marchio inizia senza grandi novità dal punto di vista della produzione di serie, con l'affinamento dei mezzi di piccola cilindrata. La svolta riguarderà le moto da competizione, che finalmente avranno quell'ampliamento di gamma che si aspettava da tempo: nei primi mesi del 1970 i due responsabili tecnici Siegfried Stuhlberger e Alois Morawetz portano a termine la realizzazione di tre nuovi motori, rispettivamente di 175, 250 e 385 di cilindrata, mentre fino ad allora per i mezzi da gara la casa si era avvalsa solo di propulsori di 125 cc. realizzati dalla casa tedesca Fichtel e Sasch. Specialmente il motore 250 si rivela da subito molto competitivo, così da conquistare il titolo austriaco di motocross con in sella il pilota Manfred Klerr. E pensare che il primo schizzo di questo motore era stato disegnato soltanto nel novembre dell'anno precedente!

Questa novità non si riversa immediatamente sul mercato, ma già nell'autunno del 1971 la Ktm annuncia la produzione in serie del modello 175 che, vista la costante e preziosa collaborazione fornita dall'importatore americano, viene denominata Ktm-Penton 175, sia in versione da motocross che da regolarità, e la cui caratteristica peculiare sarà appunto il motore interamente realizzato in casa. Nel 1971 i titoli nazionali austriaci di motocross diventano due, e due sono anche le vittorie nel campionato italiano di regolarità con i piloti Farioli e Ferrari, mentre si registra il debutto nel campionato mondiale di motocross, per il momento solo in due appuntamenti.

La qualità delle moto sportive di Mattighofen veniva recepita dall'ambiente: di conseguenza molti piloti si dotavano di questi nuovi mezzi, confermando l'intuizione della dirigenza Ktm che le moto sportive di qualità non fossero soltanto un veicolo pubblicitario, ma potevano diventare un'ottima fonte di guadagni.

Il 1972 registra lusinghieri traguardi dal punto di vista della produzione: si raggiunge il prestigioso numero di 100.000 ciclomotori prodotti, il Comet arriva a 50.000 esemplari, mentre le moto da competizione superano quota 10.000. Anno di transizione nelle competizioni, dove non si annoverano successi prestigiosi, ma continua la diffusione della marca. Nel biennio successivo l'orientamento verso le competizioni è più accentuato, sia per l'ampliamento della gamma racing che diventa ancora più incisiva sul mercato, sia perché nel 1973 arrivano le prime vittorie nel campionato mondiale di motocross grazie alle brillanti prestazioni dei piloti russi Moiseev e Roulev. Questi primi successi non si dimostreranno frutto del caso, dato che il 1974 sarà per la Ktm l'anno del trionfo: per la prima volta la casa austriaca riuscirà a scrivere il

proprio nome nell'albo d'oro del campionato del mondo di motocross nella classe 250, grazie alle prestazioni del suo pilota ufficiale Gennadij Moiseev.

Buoni risultati anche nella regolarità: alla 49° Sei Giorni, che nel 1974 si svolge in Italia, a Camerino, il medagliere finale registrerà 12 ori, 14 argenti e 13 bronzi per la Ktm.

Ormai la situazione sembra stabilizzata: l'azienda è ampiamente consolidata e, rispetto ai primi anni, nei quali la produzione era orientata quasi esclusivamente sui ciclomotori, ora è distribuita in modo più omogeneo ed ha assunto maggiore importanza la gamma delle moto da competizione, che hanno regalato all'azienda grande lustro e notorietà in tutto il mondo. Questa tendenza positiva proseguirà fino alla fine degli anni '70, con l'impegno multiplo nelle tre classi del motocross (125, 250 e 500) e nel campionato europeo di regolarità, che di categorie ne ha addirittura sette (40).

Con questo schieramento di forze i risultati non tardano ad arrivare: nel motocross correre nelle tre categorie è uno sforzo che a volte può sembrare dispersivo, ma non impedirà di conquistare per ben due anni di fila, nel 1977 e nel 1978, il prestigioso alloro della classe 250, sempre grazie a quel russo forte e tenace che aveva già raggiunto il tetto del mondo nel 1974, Gennadij Moiseev.

La partecipazione agli altri campionati porta lusinghieri piazzamenti, che però non si trasformeranno in risultati di vittoria iridata.

Nell'europeo di enduro, invece, sono proprio i piloti italiani a regalare le

(40) Per la regolarità, o enduro, il campionato del mondo sarà istituito dalla Federazione Motociclistica Internazionale solo dal 1990. Precedentemente il campionato aveva solo valenza europea, e fino a quell'anno l'unica competizione a livello mondiale era la Sei Giorni Internazionale.

vittorie più importanti: Gritti si aggiudica la classe 250 nel 1975, la 125 nel 1976 e ancora la 250 nel 1977, Andrioletti conquista consecutivamente la 175 nel biennio 1976-1977 e la 350 4T nel 1978, la 500 è vinta da Testori nel 1974 e da Croci nel 1978, mentre Taiocchi prevale nella 350 4T nel 1979. La Sei Giorni non è da meno, ma essendo principalmente una competizione per nazioni e non per marche la vittoria viene conquistata da squadre nazionali che hanno mezzi differenti. Comunque la Ktm si fa sempre onore, e nel 1978, ad esempio, coglie una vittoria prestigiosa nella graduatoria delle squadre ufficiali con la compagine della Germania e conquista la classe 125 con Strobenreuther, mentre nel 1979 Gritti nella 125 e Taiocchi nella 350 4T portano alla vittoria la casa di Mattighofen.

3.2 Gli anni '80 e l'inizio della crisi

Il terzo decennio di vita dell'azienda inizia con una variazione societaria che sottolinea la volontà di autonomia imprenditoriale della famiglia che aveva dato vita all'azienda: infatti Erich Trunkenpolz desiderava a tutti i costi liquidare Karl Zizala, socio al 50 per cento nonché titolare della ditta ZWK che produceva prodotti per illuminazione. Malgrado la volontà di Zizala di non intromettersi nella conduzione tecnica della casa motociclistica ed il fatto che la ZWK fosse fornitrice privilegiata di molti componenti elettrici per le moto prodotte a Mattighofen, lo storico fondatore volle comunque portare a termine questa transazione che costò circa 100 milioni di scellini e tolse parecchia liquidità, e che purtroppo negli anni a seguire si rivelerà alquanto problematica dal punto di vista finanziario. Pur essendo divenuta una società in accomandita semplice, nella realtà ritornò ad essere una azienda a conduzione familiare, con Erich Trunkenpolz a detenere il 75 per cento delle quote, mentre il restante 25 per cento veniva diviso in parti uguali fra la madre Elisabeth ed il fratello Hans. Il momento scelto per questa operazione finanziaria si rivelò inadatto perché purtroppo veniva a coincidere con un calo nella richiesta di moto sportive e con il contemporaneo intensificarsi delle restrizioni normative riguardanti i ciclomotori.

Comunque nel 1980 l'azienda tiene bene il mercato, conferma i 700 dipendenti in forza e realizza un fatturato di ben 750 milioni di scellini, con un 76 per cento di esportazioni.

Dal punto di vista delle competizioni c'è da registrare il divorzio con i piloti russi, che per oltre un lustro avevano condotto con successo le

moto austriache. I risultati nel motocross non sono molto lusinghieri, anche se arriva qualche buona prestazione, specialmente nella classe 250. Più rosea la situazione nella regolarità: un titolo conquistato nel campionato europeo, con Taiocchi nella 350 4T, e record di partecipazioni nella Sei Giorni tenutasi nelle Alpi Francesi, a Brioude. La Ktm, con ben 87 moto iscritte, sarà la marca numericamente più rappresentata, e coglierà quattro vittorie con Strobenreuther nella 125, Andrioletti nella 250, Taiocchi nella 350 4T e Villa nella 500.

L'anno successivo si registra una ristrutturazione della squadra corse nel motocross, con l'ingaggio di alcuni piloti di varie nazionalità, che porteranno buoni piazzamenti, come la sesta piazza dell'italiano Andreani nella 125 ed il terzo posto dell'olandese Van Der Ven nella 250. Il campionato europeo di regolarità, che quest'anno riceve la denominazione ufficiale di enduro, per la prima volta non vede alcun vincitore in sella alle Ktm.

Nel triennio 1981-1983 la produzione vede gli sforzi dell'azienda nel tenere il passo della temibile concorrenza giapponese, che sta conquistando il mercato statunitense, di importanza strategica essenziale, ed anche quello europeo. Le innovazioni tecnologiche principali sono l'adozione del raffreddamento ad acqua e della sospensione posteriore unica al posto del doppio ammortizzatore, ormai superato. La gamma di ciclomotori viene aggiornata con l'uscita dei modelli Okay, Quattro e Hobby 2, con nuove motorizzazioni fornite dalla ditta italiana Minarelli. I risultati sportivi del 1982 e del 1983 ricalcano, in peggio, quelli del 1981, con il solo Van Der Ven a riconfermare per due anni di fila la terza piazza mondiale della categoria 250. L'enduro nel 1982 non sortisce risultati rilevanti a livello internazionale, mentre nel 1983 arriva un

alloro europeo nella classe 125 con l'italiano Marinoni. Ormai anche nell'enduro, com'era già avvenuto da alcuni anni nel motocross, i costruttori del sol levante si affacciano prepotentemente alla ribalta.

La supremazia giapponese non è solo sportiva, e lo si capisce chiaramente dal fatto che, a partire dagli anni '80, molti costruttori europei di prestigio, come le ditte italiane Ancillotti, Aspes, Gori e Swm, le spagnole Bultaco e Ossa, le tedesche Maico e Zundapp e l'austriaca Puch sono costrette alla chiusura o al fallimento, mentre altri marchi noti all'epoca come la spagnola Montesa, le cecoslovacche Cz e Jawa e la svedese Husqvarna dovranno affrontare importanti ristrutturazioni aziendali. Questo impoverimento della concorrenza paradossalmente fu un danno per la Ktm e per le aziende europee in generale, che fino ad allora avevano operato sul mercato con principi industriali, ma con uno spirito ed una cultura ancora prettamente artigiane. Nel giro di breve tempo si ritrovarono a fronteggiare, in un ferreo confronto con le case giapponesi, una mentalità imprenditoriale che aveva fatto del concetto di qualità totale il nuovo credo assoluto, magari a discapito della fantasia e dell'inventiva del singolo. L'epoca romantica del motociclismo stava per finire, o perlomeno avrebbe vissuto un'evoluzione rivelatasi letale per moltissimi imprenditori, che però rafforzò enormemente i pochi sopravvissuti, dando un prestigio crescente ai loro marchi. E proprio il brand austriaco saprà ancora tenere testa alla concorrenza, acquistando anno dopo anno credibilità e consenso.

Anche stavolta saranno i successi nelle competizioni a trasmettere all'azienda la forza per andare avanti. Concentrando gli sforzi nel motocross e trascurando di conseguenza l'enduro, nel 1984 la squadra corse propone nella classe 250 il pilota di casa Heinz Kinigadner, che

l'anno precedente aveva mostrato di saperci fare, mentre l'uomo di punta, l'olandese Van Der Ven, viene dirottato nella classe 125 con ottime previsioni di vittoria finale. Alla fine di un campionato pieno di incertezze Van der Ven terminerà al di sotto delle aspettative conquistando la terza piazza, mentre il meno favorito alfiere della 250, soprannominato da tutti "Kini" vista la complessità del suo cognome, regalerà a sé e alla Ktm il primo alloro mondiale vinto da un centauro austriaco su una moto austriaca. Il momento magico di Kini prosegue anche nella stagione successiva, nella quale riuscirà nuovamente a sopravanzare gli avversari e a riconquistare l'iride della 250.

I memorabili risultati sportivi coincidono con la commercializzazione del nuovo modello Baja 600, primo mezzo di grossa cilindrata a quattro tempi, e dei ciclomotori Faxi, Okay, Pony, Bora e Mockick, nonché della rinnovata gamma dei mezzi da competizione. Inoltre prosegue la diversificazione dell'azienda che inizia la produzione di radiatori per auto e moto.

Purtroppo il 1986, oltre a non registrare più i grandi successi degli anni precedenti nel motocross, è caratterizzato dalla prima grave flessione nelle vendite e da alcuni problemi tecnici su numerosi motori montati sulle moto da gara. Invece torna di attualità l'enduro, con tre titoli europei nella categoria 80 con l'italiano Passeri, nella 125 con il tedesco Sauer e nella 250 con il tedesco est Strurm. Anche la Sei Giorni Internazionale, disputata di nuovo in provincia di Bergamo, porta gloria alla Ktm oltre che alla nazionale italiana.

Nel 1987 la situazione economica migliora e il bilancio (780 milioni di scellini) torna su discreti livelli, con 680 dipendenti e il proseguimento dello sviluppo dei grandi motori a quattro tempi. La ragione sociale muta

di nuovo, divenendo una società per azioni e fruendo così di importanti sgravi fiscali.

Il bilancio sportivo sta invertendo le polarità, con i risultati del motocross in ribasso e quelli di enduro in rialzo, con due titoli europei nelle classi 4 tempi, la 350 vinta dal tedesco Sauer e la 500 dall'italiano Croci. Stessa tendenza anche l'anno dopo, stavolta i titoli europei enduro li conquistano Signorelli nella 125 e lo svedese Wicksell nella 250.

Gli ultimi due anni del decennio sono alquanto movimentati, anche per la difficoltà di gestire la differenziazione intrapresa qualche tempo prima. La concorrenza nel settore bici è agguerritissima, anche il settore ciclomotori non scherza, e così si decide di cessare la produzione di scooter, scelta che col senno di poi non si rivelerà troppo felice. Ma è il 1989 l'anno chiave per l'azienda, e purtroppo per un motivo alquanto angoscioso: l'improvvisa morte di Erich Trunkenpolz, capitano e patriarca, memoria storica e trascinatore dalla vocazione sportiva. Ormai esautorato dalla nuova struttura azionaria, bisognoso di nuova liquidità che trova in soci che pretendono una approfondita analisi dei costi e delle strategie, il 29 dicembre 1989 viene stroncato da un attacco di cuore, con l'ultima soddisfazione di aver assistito ad altre due vittorie nel campionato del mondo motocross, con il giovane americano Trampas Parker nella categoria 125 e della coppia svizzera dei gemelli Husser nel sidecarcross, oltre a due allori europei nell'enduro vinti dall'inglese Edmonson per la 125 e da Wicksell nella 250.

3.3 Gli anni '90 e la rinascita

Oltre che dalla morte del suo storico titolare, il 1989 era stato caratterizzato da una operazione di aumento del capitale sociale, dovuta allo stato di sofferenza finanziaria causata dalla riduzione di liquidità e dalla situazione preoccupante dello stato di capitalizzazione.

La società GIT Trust Holding, facente capo ai due manager Josef Taus e Manfred Leeb, era intervenuta nel mese di maggio 1989 con un aumento di capitale sociale di 50 milioni di scellini, e con la conseguente intenzione di assumere la gestione aziendale con strategie innovative rispetto all'andamento precedente. Il nuovo programma si basava principalmente sul progressivo abbandono del mercato dei ciclomotori e sul contemporaneo incremento della produzione di biciclette, oltre a un più marcato interesse nei confronti del nuovo settore produttivo legato ai radiatori, che porta così a diminuire l'investimento nella ricerca e nello sviluppo di nuovi modelli di motociclette.

Nella realtà dei fatti tale politica non si mostra redditizia. Come era stato segnalato da anni dai concessionari e dagli importatori dei mercati più importanti, la diminuita attenzione nel livello qualitativo delle moto, vero asse portante dell'azienda, si rivela un problema reale e consistente. Comunque nel 1990 le cifre sembrano dar ragione alla nuova gestione, perché per la prima volta il fatturato supera quota un miliardo di scellini, e l'occupazione si attesta sul buon numero di 768 dipendenti. Purtroppo i modelli di moto da competizione di questo periodo si segnalano fra gli appassionati e gli addetti ai lavori come non troppo affidabili, con alcuni problemi strutturali come l'estrema delicatezza del carter motore in magnesio e la scarsa affidabilità della

centralina elettronica. Lo sport ricalca un copione già visto, con due successi nel campionato mondiale di enduro nelle classi 125 e 500, rispettivamente con Edmonson e con lo svedese Hansson, e con un titolo assoluto nella classifica marche della 65° edizione della Sei Giorni tenutasi a Vasteras, in Svezia, mentre nel motocross i discreti risultati non si concretizzano in vittorie finali, in alcuna delle tre categorie.

L'evoluzione negativa dell'azienda si traduce rapidamente in una situazione di estrema gravità, tanto che, nel mese di agosto, le banche creditrici (la Cassa di Risparmio Centrale di Vienna e la Prima Cassa di Risparmio Austriaca) deliberano un aumento di capitale vincolato ad un turnover nei quadri manageriali. Purtroppo non si riesce ad arrivare all'anno nuovo, perché a dicembre il gruppo Taus/Leeb avanza una istanza di fallimento presso il tribunale distrettuale competente. La situazione debitoria segnala un'eccedenza negativa di 185 milioni di scellini, dovuta alla differenza fra gli 856 milioni di attività ed i 1041 milioni di passività. La produzione cessa alla vigilia di natale, il 23 dicembre. A commento di tali eventi, nello stesso mese il giornale "Motorsport Aktuell" riporta queste tristi note: "L'azienda si era proposta di superare nel giro di due anni il cosiddetto break event point, ma nel 1991 sono state conseguite perdite per 25 milioni di scellini austriaci. I principali importatori nazionali della Ktm convengono che la politica aziendale di questi ultimi anni non ha tenuto conto delle reali esigenze di mercato. Il comparto delle moto avrebbe dovuto contribuire a rafforzare l'immagine della Ktm, però gli investimenti nella ricerca e nello sviluppo di nuovi modelli, richiesti a viva voce specialmente dagli importatori italiani e francesi, sono risultati insufficienti. Si trattava di una versione stradale dell'enduro 125, di una enduro 350 a quattro tempi

e di una grande enduro sempre a quattro tempi con avviamento elettrico e albero di bilanciamento. Ma ai nuovi proprietari dell'azienda le moto non sono mai andate a genio. A causa della situazione contabile veramente caotica è stato possibile dare la colpa dei problemi finanziari alle disprezzate motociclette". L'articolo prosegue poi sottolineando che l'eccessivo affidamento nel mercato delle biciclette era stato un grave errore gestionale, e che i guadagni riportati nel settore radiatori sarebbero stati illusori, perché acquistando lo stesso materiale da ditte italiane i costi sarebbero stati più convenienti. Comunque, al di là dei commenti della stampa austriaca specializzata del settore moto, che non poteva certo accogliere favorevolmente la chiusura dell'unica azienda nazionale rimasta a rappresentare le due ruote a motore, la situazione appare ormai funerea. L'unica nota di allegria è data dalla forza inesauribile che arriva dalle competizioni, anche grazie ai team ed alle squadre corse che in tutto il mondo avevano saputo rappresentare così bene la Ktm. Così il palmares del 1991 appare sorprendente, con un altro titolo mondiale nell'enduro con lo svedese Nilsson nella 125, l'en plein nella Sei Giorni, con 109 moto su 360 concorrenti, e l'incredibile risultato nel motocross con la conquista della seconda piazza assoluta in tutte e tre le categorie con Moore, Haley e Martens.

Evidentemente era il segnale non scritto che questo marchio avrebbe dovuto continuare ad esistere, e grazie alla forza ed alla volontà di tutti quegli operatori che negli anni ci avevano creduto e lo avevano portato avanti senza arrendersi, dopo pochi mesi la Ktm risorge dalle proprie ceneri, riproponendo in chiave moderna la leggenda dell'araba fenice.

La soluzione viene trovata nella suddivisione dei tre settori - moto, bici e radiatori - in tre distinte società indipendenti, e nell'acquisto del reparto

moto da parte di operatori professionisti del settore e dagli ex soci, collaboratori e concessionari, fra i quali si segnalava quell'Arnaldo Farioli, da anni distributore per l'Italia, che nel 1969 aveva conquistato il primo titolo italiano di regolarità per la casa austriaca.

Nasce così la nuova società, denominata Ktm-Sportmotorcycle GmbH. La linea operativa elaborata da questo gruppo di esperti del settore si propone alcuni semplici ed essenziali traguardi:

- L'introduzione del concetto di "hard enduro", cioè lo sviluppo di mezzi da competizione che siano prodotti in serie e che possano essere tecnicamente affidabili e competitivi per il cliente che intenda utilizzarli in gara senza dover sottoporre per forza il mezzo a modifiche o elaborazioni. Tale concetto va perseguito specialmente nelle moto a quattro tempi, meno sviluppate da questo punto di vista rispetto a quelle a due tempi.
- Lo sviluppo di un design rivoluzionario che caratterizzi tutta la nuova gamma.
- La produzione in serie delle nuove cilindrata 350 e 400 quattro tempi.
- La volontà di non diversificare troppo la produzione, abbandonando la fabbricazione di ciclomotori e dedicandosi esclusivamente a motociclette con una immagine "racing", fortemente indirizzata verso l'agonismo.

Dal punto di vista dell'immagine, e di conseguenza del marketing, una importante operazione di crescita della visibilità del marchio sarà quella di lanciare una specifica linea di abbigliamento e accessori, che nel corso

degli anni avrà l'ulteriore merito di creare un forte senso di appartenenza al marchio, e di conseguenza di regalare al cliente la sensazione di identificarsi in un ben preciso gruppo, che si riconosce pienamente nei successi dell'azienda e nella sua immagine vincente.

E proprio per non smentire questa immagine, anche nell'anno più nero della sua storia, il 1992, non mancherà la conquista di due titoli mondiali nell'enduro, con il fido Nilsson nella 125 e con l'italiano Rinaldi nella 350 4 tempi.

La nuova società parte col piede giusto e già nel primo anno di vita assume 200 dipendenti, produce 6220 moto e chiude l'esercizio commerciale con un fatturato di 365 milioni di scellini.

Le scelte operative, prese da veri conoscitori del settore, confermano la loro bontà, e a riscuotere il maggior successo sono proprio i nuovi modelli con motorizzazioni a quattro tempi di medio-grande cilindrata, denominati con la sigla LC4. Siamo nel 1993, e un catalogo ufficiale dell'epoca, con un tocco di sana partigianeria, spiega così la validità dei mezzi denominati "hard enduro": "Nel reparto sviluppo della Ktm lavora una squadra selezionata di assoluti specialisti di motorismo con il compito di contribuire ai successi internazionali. La valenza del lavoro svolto da questa equipe viene confermata dalla realtà dei fatti, visto che nell'anno 1992 la Ktm è stata di gran lunga la marca dominatrice nelle competizioni di fuoristrada. All'interno della Ktm, i ragazzi dello sviluppo vengono definiti scherzosamente i fanatici".

Allora come adesso la ricerca dell'eccellenza, unita a quel senso di appartenenza che lega con un filo invisibile coloro che oggi vengono denominati "clienti interni" e "clienti esterni", è la chiave che conduce al

successo, come esprimono chiaramente le teorie della comunicazione nei loro dogmi fondamentali.

Nel 1994 l'azienda cambia ragione sociale, e si trasforma in società per azioni, senza peraltro variare denominazione, se non nella sigla finale, che da GmbH diventa AG, con un capitale sociale di un milione di scellini austriaci (41). Vengono nominati due direttori esperti del settore moto, Markus Stauder e Gottfried Reichinger, mentre la carica di presidente del consiglio di vigilanza viene assunta dall'ingener Stefan Pierer, che a tutt'oggi guida l'azienda. La produzione sale a 10.000 pezzi, con una forza lavoro di 220 dipendenti.

Esce il nuovissimo modello "Duke", prima moto da strada del nuovo corso, di connotazione estremamente sportiva, dotata di componentistica di alta qualità e con un target dal livello decisamente alto.

Un altro successo si registra l'anno successivo. L'imperativo è quello di affinare la tecnologia dei motori a quattro tempi che, sia per le leggi americane sulle limitazioni delle emissioni, sia per un fattore di moda, stanno prendendo piede nel confronto dei modelli a due tempi, più leggeri e tecnicamente essenziali, ma penalizzati da una emissione maggiormente inquinante. E così la Ktm acquisisce l'azienda svedese Husaberg, specializzata nella fabbricazione di moto da fuoristrada esclusivamente a quattro tempi. La Husaberg era nata pochi anni prima, dalla scissione di alcuni ex-dipendenti della storica casa Husqvarna, nata nel 1904, ed acquisita nel 1990 dal gruppo italiano Ducati – Cagiva che ne aveva trasferito la produzione in Italia, negli stabilimenti di Varese.

(41) la sigla GmbH significa Gesellschaft mit beschränkter Haftung, che è l'equivalente della nostra società a responsabilità limitata, mentre la sigla AG significa Aktien Gesellschaft, cioè società per azioni.

Con questa mossa Ktm acquisisce rapidamente tecnologia e conoscenze preziose, che serviranno ad affinare i propri modelli e a creare sinergie fra i due marchi. E' da sottolineare il fatto che non è stata una operazione di cannibalismo, e ancora oggi i due marchi sono distinti e autonomi e, pur nello spirito di collaborazione reciproca, si ritrovano parzialmente concorrenti fra loro sia sul mercato sia nelle competizioni.

La nuova Ktm nel mondo dell'agonismo ha una maggiore affinità con l'enduro, e lo dimostra con una continuità di risultati nel mondiale di categoria. Nel triennio 1993-1995 sono ben sei gli allori iridati. Nel 1993 i titoli mondiali enduro se li aggiudicano nella 500 due tempi Giovanni Sala, senz'altro il più forte pilota italiano di enduro in assoluto, e nella 400 quattro tempi Fabio Farioli, figlio di quell'Arnaldo che tanto aveva dato alla marca negli anni passati. Sala bissa il successo nel 1994, e gli fa compagnia un altro italiano, Mario Rinaldi. Il 1995 vede la tripletta di Sala e la vittoria dello svedese Eriksson su Husaberg. Sembra quasi superfluo ricordare le tante soddisfazioni inanellate alle varie Sei Giorni Internazionale, ma è giusto ricordare almeno il successo nel 1994 degli italiani, tutti su Ktm, all'edizione svoltasi negli Stati Uniti.

Dal 1993 la casa partecipa ufficialmente al campionato mondiale rally-raid, la cui gara più conosciuta è l'arcinota Parigi-Dakar, e l'anno successivo conquista il primo successo al Rally dell'Atlante, in Marocco, con lo spagnolo Arcarons, mentre la vecchia volpe Kinigadner fa suo il Rally dei Faraoni.

Il motocross torna in auge nel 1995, anno in cui Parker si piazzerà al secondo posto nella classe regina, la 500: la vittoria gliela soffierà il belga Smets in sella alla Husaberg, che si rivela subito un buon acquisto.

Questa doppietta è di buon auspicio perché nel 1996, a distanza di sette anni dall'ultimo alloro conquistato nel motocross, la Ktm sale di nuovo sul tetto del mondo con l'estroso pilota neozelandese Shayne King. La vittoria nel mondiale 500, ottenuta da un team che si trova agli antipodi dell'Austria, dà il segno tangibile della diffusione globale della marca. Il successo più prestigioso dell'anno è accompagnato da buone prestazioni nel mondiale rally-raid, con le vittorie in Dubai, in Tunisia e in Marocco, mentre nell'enduro si registra una breve pausa di riflessione.

Spinta dalla volontà di offrire un prodotto concorrenziale, che sappia rivaleggiare per qualità ed innovazione con la sempre temibile produzione giapponese, la casa nel 1996 monta l'avviamento elettrico sul modello LC4 620-E (dove la E sta appunto ad indicare tale accessorio) e per prima percorrerà questa strada: solo negli anni successivi sarà imitata dalla concorrenza in questa miglioria. E' l'ulteriore segnale di voler essere al centro dell'attenzione e di imporre nuove tendenze. Inoltre si cercano nuovi mercati, oltre a quelli tradizionali quali l'Europa, gli Stati Uniti e l'Oceania, come si può notare da questa intervista rilasciata dal management Ktm ad una rivista specializzata: "Tutta l'area latinoamericana, di cui finora ci siamo occupati soltanto marginalmente, racchiude un enorme potenziale. Un'espansione in paesi ancora vergini da un punto di vista commerciale ci permette di bilanciare eventuali future recessioni in uno dei mercati chiave – afferma il direttore generale della Ktm Stefan Pierer. Dall'acquisizione della Ktm da parte della Cross-Holding di Wels (società che possiede una parte significativa delle azioni della casa) concentrata attorno alla figura di Pierer, dopo il fallimento miliardario della casa motociclistica di Mattighofen nel 1991, l'azienda ha

raddoppiato le vendite. Si sono registrati aumenti del 4 per cento persino nella quota del mercato domestico. Nel 1995 l'azienda ha incrementato le cifre di produzione da 9.200 a 12.000 moto, puntando per l'esercizio commerciale 1995/1996 su un fatturato complessivo di un miliardo e 100.000 scellini austriaci”(42).

Il 1997 porta ulteriori migliorie ai modelli di punta LC4 con la dotazione di serie del catalizzatore di scarico, e con l'uscita della versione Adventure, accattivante replica dei mezzi utilizzati nelle massacranti gare nel deserto, Parigi-Dakar in testa. Dalle corse si prendono spunti per la produzione di serie, per riversare poi nelle corse le nuove tecnologie che daranno al cliente agonista la possibilità di ben figurare nelle competizioni di tutto il globo, a partire dai vari campionati mondiali fino ad arrivare alle più modeste gare a carattere regionale. Questa mentalità vincente porta a casa ben tre allori nell'enduro, con l'australiano Whatts nella 125, Rinaldi nella 400 ed il finlandese Tiainen nella 500. Nella Sei Giorni, svoltasi a Lumezzane, in provincia di Bergamo e vinta dagli italiani, la Ktm conquista tutte le classi. Negli Stati Uniti si registrano due affermazioni nel campionato nazionale di enduro, il GNCC (Grand National Cross Country). Pioggia di successi anche nelle gare rally-raid, mentre la Husaberg conquista un altro mondiale nel motocross, classe 500, con il roccioso Smets.

Una innovazione importante, più dal punto di vista dell'immagine che da quello tecnico, arriva nel 1998, con il nuovo design caratterizzato dalla linea rastremata e filante delle fiancattine laterali, cosiddetto “ a zeta” per la particolare forma di questa sovrastruttura. Ma una scelta ancora più importante per il look delle moto, dal 1998 a tutt'oggi, consiste nella

(42) intervista tratta dalla rivista specializzata austriaca “Kfz-Wirtschaft” del 3/1996.

scelta di un nuovo colore, l'arancione, che caratterizzerà d'ora in poi le moto made in Mattighofen. Orange diventa sinonimo di racing, o, meglio, di off-road racing.

L'idea, non nuova, era stata lanciata dai giapponesi sul finire degli anni '60 per identificare meglio i loro mezzi a due ruote, specialmente nel campo del fuoristrada. Invece le case europee, per rendere più accattivante e vario il prodotto, offrivano modelli di colori differenti a seconda della tipologie e della cilindrata.

Ora, dopo la rivoluzione che, negli anni '80, aveva fatto strage di marchi prestigiosi, rimangono poche case costruttrici, e pochissime di un certo peso specifico. Ktm è una di queste, e decide di aderire a questa filosofia d'immagine per creare un ulteriore collegamento visivo, di grande effetto ottico, fra il suo prodotto e la sua clientela, presente e futura. Comunicare le idee guida dell'azienda sarà ancora più immediato, nel mondo dell'off-road l'arancio diventerà un nuovo simbolo di condivisione, di passione a 360 gradi.

Si aggiorna il look, ma non cambiano i risultati sportivi. Giovanni Sala, detto Giò da tutto il mondo dell'enduro, si aggiudica la classe 250 due tempi ed il titolo di campione assoluto del mondiale, graduatoria istituita proprio in quell'anno. I rally africani vedono molti partecipanti in sella alle Ktm, ed anche nella neonata specialità del SuperMotard molti piloti si schierano al via con le nuove moto arancioni (43). Il motocross registra un altro alloro mondiale della 500 con l'onnipresente Smets sulla sua Husaberg.

(43) Nuova categoria catalogata come specialità facente parte del motociclismo fuoristrada, che consiste in gare su circuito misto asfalto/terra con moto da cross dotate di pneumatici slick da pista. Il campionato europeo nasce nel 1998, mentre acquisirà validità mondiale dal 2002.

La produzione cresce, l'immagine assume valenza sempre più globale, e per il 1999 si tocca il traguardo di 28.800 moto prodotte, comprese le nuove minicross con le quali i ragazzini cominciano la loro carriera di piloti affezionandosi fin da subito alla marca. Senza disperdersi in troppe tipologie costruttive, ma partendo da quella nicchia di mercato nella quale meglio riusciva, la casa di Mattighofen ha ampliato le proprie vedute offrendo al pubblico non più solo moto specialistiche, ma anche mezzi per l'utilizzo quotidiano, però sempre derivati da quell'ideale agonistico che ha contraddistinto il suo cammino.

L'ultimo anno del ventesimo secolo è ancora caratterizzato da due successi nel mondiale enduro nella 125 con l'astro nascente Salminen, finlandese, e con il solito Sala nella 400. Il neonato Campionato Mondiale Cross Country Rallies, che nel suo calendario annovera le gare di endurance nel deserto più prestigiose, è vinto dal francese Magnaldi in sella a una Ktm, anche se per conquistare la Dakar bisognerà attendere il nuovo millennio (44).

(44) Istituito nel 1999 sulla spinta del successo delle gare nel deserto, il Campionato Mondiale Cross Country Rallies inizialmente comprende una classe unica, mentre dal 2004 le categorie diventeranno due, la classe 450 e la classe open, nella quale la cilindrata è libera.

3.4 L'ingresso trionfale nel XXI° secolo

Il trend positivo non si attenua in questi ultimi anni: al contrario, dimostra una vitalità quasi inaspettata, corroborata da nuove tendenze di mercato che registrano un ritorno del gradimento nei confronti delle moto da fuoristrada e da turismo sportivo, dopo la lunga pausa che aveva caratterizzato i periodi precedenti. La clientela è cambiata, è diventata più esigente e selettiva. Molti fanno parte di quella generazione che era giovanissima a cavallo fra gli anni '70 ed '80, ha maturato una buona esperienza motociclistica ed ora cerca mezzi di un certo prestigio, che non siano specificatamente da competizione, ma che abbiano estetica accattivante e prestazioni significative. Contemporaneamente le corse nel deserto diventano sempre più importanti, più tecnologiche ed attirano un pubblico televisivo fino ad allora impensabile. Da questa commistione di esigenze nasce lo sviluppo di un motore di grandi dimensioni, mai prodotto finora: un bicilindrico. L'edizione del 2000 dell'Intermot di Monaco di Baviera, prestigiosa mostra del motociclo, diventa così la vetrina ideale per presentare questo ambizioso progetto. Nello stesso anno apre i battenti la filiale di distribuzione in Francia, mentre le competizioni regalano grandissime soddisfazioni: per la prima volta nella storia della marca vince nello stesso anno due campionati del mondo di motocross, sui tre a disposizione: la classe 125 è dominata dal sudafricano Langston, mentre il terribile belga Smets, un vero gigante della specialità, passato dalla Husaberg alla Ktm, conquista il suo terzo mondiale. Anche l'enduro fa quasi l'en plein: Salminen si aggiudica la 125 e l'assoluta, l'italiano Rubin la 250 4 tempi, Rinaldi la 400 4 tempi,

e Tiainen la 500: in totale, sono cinque vittorie sulle sei disponibili. Nel nuovo campionato rally-raid il fortissimo Fabrizio Meoni si aggiudica il titolo assoluto, chiudendo in bellezza un palmares assolutamente da sballo.

Era impensabile replicare immediatamente una serie di vittorie così prestigiosa, e infatti il 2001 si chiude in modo meno roboante, ma nel segno della continuità. Il motocross ribadisce la bontà del motore da ottavo di litro che, dopo Langston, vede il successo dell'inglese Dobb, mentre nell'enduro il solo Salminen si riconferma, sia con la conquista della 125 sia con la vittoria della classifica assoluta. Le soddisfazioni maggiori arrivano dai raid, con la prima vittoria assoluta nella Parigi-Dakar da parte di Meoni e con il successo nel campionato mondiale grazie al cileno De Gavardo.

Anche dal punto di vista aziendale non ci sono novità particolari, se non il trasferimento del nuovo magazzino ricambi.

Il 2002 è un'altra annata di transizione, pur nella crescita continua della produzione. Così viene aperto un nuovo stabilimento, dedicato esclusivamente alla fabbricazione di motori, nella cittadina di Munderfing. A dimostrazione di quanto sia difficile riconfermarsi continuamente nelle competizioni, nel motocross non si colgono successi iridati, mentre l'enduro vede il dominio incontrastato di Salminen che cambia cilindrata e va nella 450, ma non cambia il suo trend: vittoria della classe e della classifica assoluta. Meoni raddoppia alla Dakar, in sella alla potentissima 950 Adventure bicilindrica, e anche il mondiale raid finisce con un successo Ktm, stavolta col francese Saint.

Le novità arrivano nel 2003, con il lancio in serie della 950 Adventure e della Duke 990, che dimostrano ancor più l'evoluzione in costante

crescita della casa, che farà registrare il prestigioso traguardo di 70.514 moto vendute ed un fatturato di 376 milioni di euro. L'inaugurazione del nuovo centro ricerche a Mattighofen è un segno di continuità del marchio e rivela ancora una volta quanto conti l'importanza delle origini. Ad esempio, in una intervista rilasciata ad una prestigiosa rivista italiana del settore, il presidente Stefan Pierer confessa all'articolista i particolari del suo primo incrocio con questa casa così prestigiosa: "Il mio primo incontro con Ktm è datato 1974, anno in cui, giovanissimo, acquistai la mia prima motocicletta, una Ktm 50. Del 1991, invece, il primo incontro dai contenuti esclusivamente professionali. Prima il mio mestiere era quello di occuparmi di aziende in difficoltà. Riorganizzarle, rilanciarle e, a missione compiuta, uscire di scena. Questo prima della grande avventura, nella quale la professione ha finito per subire un'influenza emozionale determinante, che mi ha coinvolto "sentimentalmente" al punto di trasformare anche la mia professione. Oggi mi sento un imprenditore ed il "capo" di una grande famiglia. Sono state, sì, buone scelte tecniche ed imprenditoriali a determinare il successo Ktm, ma il motore di questo successo è alimentato da una miscela al cento per cento di passione, e in nessun'altra azienda si respira quella speciale atmosfera di famiglia, grande e unica. L'affiatamento fra i componenti di questa equipe è il segreto del nostro successo". Ed in seguito, dopo aver aggiornato l'articolista sui programmi tecnici futuri, Pierer illustra chiaramente quale sia la mission aziendale: "Ktm costruisce motociclette per il fuoristrada. Eccellenti moto da fuoristrada che hanno creato attorno al marchio un'aura di legittimo prestigio, dovuto al fatto che è riuscita a centrare obiettivi ambiziosi in termini di qualità, di fatturato e di penetrazione sul mercato. Questo è il nostro lavoro e questa è la nostra

strada, quella che sappiamo fare bene e che cercheremo di fare ancora meglio”(45).

Sono illustrate chiaramente, con disarmante semplicità, le linee programmatiche della ditta, e si possono cogliere i principi con i quali vengono scelte le persone e attraverso i quali il management colloquia con i collaboratori: una passione immensa, che arriva da lontano, dalle prime pulsioni adolescenziali, per questo mezzo a due ruote con un motore. Si parla lo stesso linguaggio, anche se gli idiomi possono essere diversi.

Proseguendo con l'excursus di quest'anno, un altro avvenimento di grande peso specifico è il debutto della marca nel motomondiale velocità, categoria 125, operazione che comunque non provocherà variazioni significative nell'indirizzo specifico della ditta, proiettata per lo più sul fuoristrada. Un'altra doppietta iridata nel mondiale motocross: la 500, di nuovo con Smets, e la 125, ancora con un pilota diverso, stavolta tocca al belga Ramon. L'enduro si regge sull'estro eccezionale di Salminen, che cambia ancora categoria, va in 500 4 tempi, e vince classe e assoluta. Sulla spiaggia di Dakar arriva primo Sainct, mentre il mondiale raid se lo aggiudica un altro francese, Despres. Soddisfazioni anche dagli Stati Uniti, dove per la seconda volta in assoluto (la prima era stata nel 1976 con la marca svedese Husqvarna) cade la supremazia schiacciante delle case giapponesi, grazie a Langston che si aggiudica il Campionato National classe 125, mentre nell'enduro USA Rafferty si aggiudica il GNCC.

Il successo che le moto da competizione riscuotono sul mercato mondiale è stabile, grazie alle continue migliorie che vengono

(45) intervista tratta dalla rivista "Motocross" dell'8/2003, articolista Piero Batini.

riportate con regolarità ogni anno sui nuovi modelli. Quindi nel biennio successivo l'attenzione mediatica è orientata maggiormente sui mezzi di prestigio, come la 990 Super Duke, la 950 Supermoto e la 990 nelle versioni RC8 e Superenduro.

I numeri della produzione sono in ulteriore crescita. Viene costruito un nuovo nucleo operativo per gli uffici, e si aprono due filiali in Slovenia e in Ungheria. Si intraprende una joint-venture con l'azienda americana Polaris, specializzata nella produzione di quad, i nuovi micromezzi fuoristrada a quattro ruote.

Nel motocross arrivano altri tre titoli mondiali: il sudafricano Townley e il francese De Maria nel 2004, il belga Breugelmans nel 2005. Nell'enduro le categorie vengono equiparate al motocross e sono ridotte a tre: nel 2004 la Ktm se ne aggiudica due, con i finlandesi Aro e Salminen, mentre nel 2005 c'è l'en plein, con Aro, lo spagnolo Cervantes e l'inglese Knight. Salminen non appare fra i campioni perché la casa decide di inviarlo negli Stati Uniti per prendere parte al campionato GNCC, che dominerà alla grande per due anni di fila.

Nel mondiale raid le categorie diventano due, e puntualmente arrivano due vittorie, nel 2004 con De Gavardo e con il norvegese Ullevalseter, nel 2005 ancora con De Gavardo e con lo spagnolo Coma.

Anche il mondiale SuperMotard (che ha in palio due titoli) premia la Ktm, che si aggiudica un alloro all'anno, grazie ai francesi Van Den Bosch nel 2004 e Chambon nel 2005.

La ciliegina sulla torta del 2005 è la conquista del titolo mondiale costruttori nel Motomondiale Velocità, categoria 125.

Decine di altre vittorie arrivano da tutto il mondo nei vari campionati nazionali. In questo biennio se ne contano ben 224.

Il 2006 porta tanti altri titoli mondiali: uno nel motocross con De Maria, tre su tre nell'enduro con Cervantes, Aro e Knight, uno nel supermotard con il tedesco Hiemer, uno nel mondiale raid con Coma. Ma porta anche la terribile notizia della morte di Fabrizio Meoni durante la Dakar, la gara che da anni è diventata feudo esclusivo della Ktm. E' giusto non dimenticare questo campione, che con il suo impegno e la sua professionalità ha dato molto a quest'ambiente, e nella sua lunga carriera è stato ricambiato dall'affetto di tanti appassionati. La sua grandezza, comunque, non sta solo nei risultati: infatti molti anni fa aveva dato vita a una fondazione, tuttora in piena attività, che si è sempre occupata di portare aiuti alle popolazioni africane residenti negli stati attraversati dalla Parigi-Dakar.

3.5 L'utilizzo della comunicazione di marketing per la motivazione ed il coinvolgimento del personale

I risultati supportano l'immagine, la crescita del marchio si intensifica, assume una valenza strategica e gioca un ruolo sempre più significativo nel settore motociclistico.

La ricerca di visibilità viaggia su nuovi percorsi, al di fuori delle canoniche location nelle quali il brand Ktm è arcinoto. L'idea è quella di ampliare a dismisura il catalogo della linea di abbigliamento e accessori, non limitandolo solo ai classici capi indispensabili per condurre una moto da competizione, come stivali, caschi, pantaloni imbottiti, tute in pelle, maglie ad uso specifico, pettorine protettive e giacconi. Nel catalogo, aggiornato ogni anno, denominato "Powerwear" e contraddistinto da numerosi settori (style, team, offroad, onroad, riding, factory, hardgirl, racekid e orange, tutti seguiti dal suffisso "equipment") si trova di tutto, dall'intimo femminile alle tazzine da caffè, dai ciucci per neonati alle valigie, dalle tende per campeggio alle t-shirt di tendenza, sia per uomo che per donna. Sono 125 pagine in cui l'arancione spicca, ma non prevarica, e dal quale è facile cogliere quella immagine racing, giovanile ma adatta a tutte le età, che contraddistingue il mondo delle due ruote visto attraverso la lente di ingrandimento di Ktm.

La cura nel design, abbinata ad uno stile accattivante, fa di questa composita linea di abbigliamento e accessori il simbolo attraverso il quale il cliente si identifica col brand e gli consente di vivere intensamente il senso di appartenenza ad una comunità vincente. In casi

come questi si parla spesso di marca tribale: nel caso di Ktm, probabilmente è più corretto parlare di fenomeno aggregante, dovuto alla sensazione di far parte di una elite, composta da profondi conoscitori dell'universo off-road a due ruote. Gente navigata, quindi, che non fa scelte a caso e non si fa guidare dalle apparenze, come spesso accade nel mondo della moto, ma bada al sodo e vuole la qualità senza peraltro rinunciare all'estetica ed al mantenimento del valore nel tempo.

Comunque non bisogna dimenticare un'altra caratteristica fondamentale. La creazione di questa linea non è solamente un'operazione di marketing, ma assume un significato importante nel coinvolgimento del personale.

I rappresentanti del settore marketing e relazioni esterne, i responsabili di team, i tecnici ed i meccanici delle tante squadre corse che calcano i cinque continenti alla ricerca di un'altra vittoria, tutti questi uomini hanno in comune l'abbigliamento specifico di marca, e non a caso.

Il significato di quell'orange si può tradurre facilmente con il motto della casa, "ready to race".

Essere pronti a gareggiare non ha una valenza solamente nel mondo dell'agonismo, ma è un messaggio lanciato a tutte le persone che di quel brand fanno parte.

I valori che la casa madre trasmette ai propri collaboratori non sono vane chiacchiere. Infatti chi conosce il mondo Ktm sa che, quasi sempre, dietro a un meccanico, un impiegato o un capo-struttura c'è un appassionato che, appena può, inforca la motocicletta in cerca di emozioni.

Questo è il valore aggiunto che caratterizza molte realtà operative del settore produzione moto, ed è particolarmente vero quando si parla di Ktm.

La conferma ci giunge da alcune chiare e semplici frasi, reperibili sul sito aziendale della casa, alla voce “visita della fabbrica: la gestione”. Poche parole, ma estremamente esplicative, per definire lo spirito della comunicazione interna dal punto di vista del management: “I nostri dirigenti non ci tengono molto a prendere decisioni distaccati dentro una torre d'avorio. Piuttosto condividono e realizzano con tutta la loro forza la visione ambiziosa di diventare il più grande costruttore di moto d'Europa. S'intende da sé che Stefan Pierer e Rudolf Knünz hanno saldamente in mano la guida non solo al tavolo di riunione, ma anche fuori in sella alle loro moto. Tutti e due vivono con tutto il cuore una filosofia che è legata al color arancio come il motore dentro una KTM. Siamo "ready to race".

3.6 Entusiasmo per i successi sportivi e profitto aziendale

Con la scomparsa di Meoni se n'è andata una bandiera del nostro motociclismo, ma rimarrà sempre il ricordo di un campione. Di campioni la Ktm ne ha avuti moltissimi, fra le sue fila, e grazie a loro ha ottenuto grandissimi successi. Ma a questi sportivi di talento la Ktm ha saputo fornire dei mezzi competitivi ed affidabili, nati e sviluppati negli anni grazie al lavoro e alla passione di tanti tecnici, che sono stati in grado di tenere alto il marchio e di dare valore al suo brand.

Proprio per dare significato a questa filosofia, la si ribadisce nei fatti, trasformando i concetti in una loro applicazione concreta nella realtà operativa attraverso i risultati: infatti, anche nel 2007 è proseguito il trend positivo nei vari campionati mondiali.

La specialità foriera di maggiori soddisfazioni è ancora una volta l'enduro, con due titoli mondiali sui tre a disposizione. Gli alfieri del successo sono di nuovo Salminen e Cervantes, mentre l'inglese Knight vince negli Stati Uniti il GNCC, lasciandosi dietro tutti i piloti yankee. Questa ennesima serie di vittorie fa capire ancora di più quanto sia meritato per la Ktm l'appellativo di "regina della regolarità".

Nel motocross la stagione è meno felice, perché non arrivano allora iridati, ma due categorie registrano ottimi risultati finali: nella MX2 l'inglesino Searle arriva secondo ed il sudafricano Rattray quarto, nella MX3 Breugelmans è secondo e lo spagnolo Lozano quinto, e solo nella MX1 le cose vanno maluccio, dato che il primo alfiere Ktm, l'italo-olandese Philippaerts, è solo settimo, mentre nel campionato americano

Alessi (italiano nel nome ma statunitense di passaporto) strappa un'ottima seconda piazza.

Prestazioni altalenanti anche nel mondiale Supermotard, col tedesco Hiemer solo quarto nella S1, mentre l'italiano Pignotti è secondo nella S2 dopo aver condotto in testa quasi tutto il campionato.

Successi indiscutibili, infine, nel mondiale raid: le corse nel deserto spediscono sul gradino più alto del podio lo spagnolo Coma nella Open e il polacco Czachor nella 450.

Ovviamente, nelle competizioni è impossibile primeggiare sempre e comunque, ma la casa di Mattighofen, schierata su più fronti (non va dimenticato l'impegno nel mondiale velocità, dove nelle categorie 125 e 250 ha conseguito la terza piazza nella classifica costruttori), registra una innumerevole messe di successi.

“Puntare ad essere il numero uno è un aspetto essenziale di una strategia di successo di una marca. Va riconosciuto che il numero due, o peggio, il tre in qualsiasi competizione non fa mai storia e cade rapidamente nell'oblio. Chi rinuncia al primo posto, in un ambiente altamente competitivo, rischia di indebolirsi al punto tale da compromettere la propria capacità di sopravvivenza. Di contro l'azienda la cui marca sia al top, è in grado di guidare il mercato e sarà profondamente rispettata sia dai fornitori sia dai clienti. L'azienda leader è portata a sfidare costantemente non solo i concorrenti ma soprattutto sé stessa per restare al primo posto. Questa tensione ideale determina una notevole forza che aiuta a “sbaragliare” gli avversari.

Essere primi non significa necessariamente essere i più grandi”(46).

(46) D'Egidio F., *Il valore del brand per essere il N°1- eccellenza nel servizio: le persone sono il brand*, Franco Angeli Milano, 2005, pag.19

E ancora: “Infatti la forza di un brand si basa sui seguenti 4 assi portanti:

- Essere portatori di principi e valori in cui il consumatore si riconosca;
- Differenziarsi, soprattutto in termini culturali;
- Sviluppare un’elevata capacità di attrattività;
- Avere un’identità forte e chiara” (47).

Questi preziosi insegnamenti sembrano scritti proprio per la Ktm, che effettivamente non è l’azienda più grande del suo settore ma, con la sua storia e con il suo cammino, in oltre mezzo secolo di vita ha avuto la capacità di creare un brand di riferimento che ha saputo farsi conoscere ed amare in tutto il mondo.

Ma i successi sportivi, senza un significativo ritorno economico, sarebbero assai poco redditizi. Invece, di anno in anno, i numeri aziendali sono sempre più confortanti.

Si va dalle 70.514 moto vendute con un fatturato di 376 milioni di euro nel 2003, ai 76.815 pezzi nel 2004 con un fatturato che tocca i 402 milioni di euro. L’anno dopo la produzione arriva a quota 80.356, nel fatturato i milioni di euro diventano 451 e i dipendenti sono ben 1584. Il 2006 cresce ancora superando i 500 milioni di euro, si arriva a quota 506, con 84421 moto e 1697 dipendenti, mentre i dati più recenti, relativi all’anno 2007, ci dicono che il fatturato si attesta a 566 milioni di euro, con una quota di moto prodotte pari a 90306 e crescono ancora di più i dipendenti, arrivando addirittura a 1931 (48).

(47) D’Egidio F., *Il valore del brand per essere il N°1- eccellenza nel servizio: le persone sono il brand*, Franco Angeli Milano, 2005, pag.20

(48) I dati economici sono stati tratti dal sito ktm.it

Quindi, questi dati economici confermano come la Ktm sia riuscita a coniugare egregiamente i successi sportivi con i profitti aziendali.

Nel volgersi degli anni la sua lunga storia è proseguita con lo stesso ritmo di una corsa, con le inevitabili difficoltà di percorso, ma con immensa soddisfazione nel superarle e nell'ottenere quel riconoscimento internazionale che a tutt'oggi viene riconosciuto alla casa di Mattighofen per i meriti conquistati con le gare e con la produzione di prodotti di eccellenza. (49) (50).

Nella pagina seguente, alla figura 6, viene rappresentato il classico logo che, con poche variazioni stilistiche, ha identificato tutta la produzione.

(49) Le informazioni concernenti i risultati delle classifiche dei campionati mondiali di tutte le specialità motociclistiche fuoristrada sono state tratte dalla preziosissima *Guida al Fuoristrada*, allegato al numero 1/2008 della rivista *Motocross*, Editrice Diamante, Milano, 2008

(50) La maggior parte delle notizie riguardanti gli episodi storici relativi all'azienda è stata tratta dall'altrettanto prezioso testo di F.F. Ehn., *Ktm la regina della regolarità*, Giorgio Nada Editore, Milano, 1998, che a tutt'oggi rimane l'unico testo ufficiale della storia della Ktm, come ribadito dal suo general manager Stefan Pierer nella presentazione del libro, a pagina 8



Figura 6: il logo della casa.

APPENDICE
LA COMUNICAZIONE AZIENDALE IN KTM ATTRAVERSO
IL PUNTO DI VISTA DEL SUO MANAGEMENT

4.1 Intervista a Angelo Crippa General Manager Ktm Italia.

Ormai da sette anni la KTM ha una filiale diretta in Italia, vista l'importanza strategica che il nostro mercato riveste a livello mondiale, sia per i numeri che esprime, sia per il prestigio che i moltissimi piloti azzurri hanno saputo conquistare nelle competizioni di tutto il mondo in sella alle moto "Made in Mattighofen". E dal 2001 questa filiale è guidata dalla stessa persona, Angelo Crippa, che alle doti di manager abbina da sempre una grande passione per le due ruote.

D. "Partiamo con un breve ritratto personale relativo alle precedenti esperienze professionali ed umane che l'hanno condotta ad assumere il suo attuale incarico."

R. "Diversi anni fa ricoprivo il ruolo di responsabile nell'ambito di una ditta di abbigliamento. L'azienda andava bene, e professionalmente non c'erano problemi di sorta. Però, con l'andare degli anni, la mia passione per la moto, che nel frattempo mi aveva portato a disputare numerose gare di enduro, ha inevitabilmente condizionato le mie scelte professionali. A Bergamo, dove risiedo, da sempre la gente va matta per le moto, basti pensare che il pluricampione mondiale Giacomo Agostini è bergamasco, e così dicasi di tanti grandi piloti dell'enduro, che è una specialità che è nata e si è sviluppata proprio da queste parti. Come la

maggior parte degli appassionati della zona, conoscevo Arnaldo Farioli, che era l'importatore per l'Italia della KTM, e nel 1998 mi chiese di lavorare con lui. C'era il problema che avrei dovuto ricominciare da zero, e la scelta sembrava inopportuna, ma era una sfida personale decisamente coinvolgente. Accettai subito ed imparai a conoscere il mercato motociclistico dal punto di vista professionale, dopo averlo vissuto da semplice appassionato. Nel frattempo la KTM aveva deciso di aprire una filiale diretta in Italia e la scelta della sua conduzione è caduta su di me. Era il 2001, da allora ad oggi la filiale è cresciuta ed ora si occupa di molte nuove incombenze, oltre alla commercializzazione. Devo ammettere che attualmente farei fatica a vedermi in un ruolo diverso da questo.

I miei compiti in KTM Italia sono quelli caratteristici di dirigente responsabile di filiale e di amministratore delegato. Si va dalla classica gestione del personale, a quella amministrativa, a quella commerciale, con una particolare cura nel tenere i rapporti con la casa madre.”

D.”Lei è abituato alle interviste, però ora le farò una domanda che probabilmente non le è mai stata fatta prima: come vive ed interpreta la comunicazione interna nell'ambito del suo ruolo?”

R.”Effettivamente il general manager di un'azienda come la nostra deve curare al massimo la comunicazione in tutti i suoi ambiti. Anche se apparentemente si potrebbe pensare che conti solo il contatto con i clienti, in realtà una buona comunicazione interna è fondamentale, visto che noi siamo il tramite fra la casa madre ed i nostri 80 concessionari. Negli ultimi anni c'è stata una forte evoluzione aziendale: è stata varata

una politica di diffusione del brand KTM tramite la creazione di una linea dedicata di abbigliamento e di accessori, mentre dal punto di vista tecnico è stata allargata la gamma con l'inserimento sul mercato di modelli stradali di grande qualità. Nel nostro ruolo di comunicatori interni, abbiamo attuato una politica di intensa informazione nei confronti dei nostri concessionari, coinvolgendoli nella trasformazione e portandoli letteralmente con noi. Il tutto senza snaturare la loro professionalità, anzi accrescendola, dato che KTM resta il market leader in Europa per quanto riguarda le moto enduro da competizione: infatti la quota di immatricolato, per le moto da fuoristrada, è del 40 per cento in Europa e del 50 per cento in Italia. Oltre a tutelare il marchio, siamo impegnati nel trasmettere e motivare le scelte tecniche che fa la casa (come ad esempio la produzione di motori a due tempi o il telaio in acciaio, scelte in controtendenza rispetto alla moda del momento ma validissime dal punto di vista tecnico e commerciale).

Ma il nostro ruolo di comunicatori interni non si limita alla sola trasmissione di dati e informazioni nei confronti dei concessionari: grazie alla loro capacità professionale e alla loro diffusione capillare sul territorio, svolgiamo insieme a loro un attivo lavoro di feedback, con il quale cogliamo le aspettative e i desideri dei clienti, cercando di anticipare le tendenze sul mercato. La comunicazione interna prosegue in questo cammino inverso quando trasmettiamo questa mole di percezioni e di tendenze verso il reparto Research e Development (ricerca e sviluppo) della casa madre, che le elabora conglobandole con quelle trasmesse da tutte le filiali del mondo ed elaborando nuove strategie di mercato.

D. “La comunicazione interna utilizza strumenti differenziati. Quali sono quelli più sfruttati dalla vostra azienda?”

R. “Riflettendo sui cambiamenti che sono intercorsi dall’anno in cui sono entrato in KTM, il 1998, sembra passato molto più tempo. In quel periodo lo strumento più utilizzato era ancora il fax, utilissimo ma decisamente meno flessibile della posta elettronica e degli altri strumenti informatici che abbiamo a disposizione da alcuni anni. L’informatica ci ha dato una grossa mano ed ora abbiamo una rete interna che viene utilizzata per la normale gestione amministrativa e per risolvere problematiche tecniche.

Altri strumenti, oltre all’indispensabile telefono, sono le nostre pubblicazioni interne e le convention nazionali ed internazionali.

4.2 Intervista a Paolo Carrubba Manager Marketing e Comunicazione Ktm Italia.

D. “Innanzitutto le chiedo di disegnare un breve ritratto del suo incarico, facendo un cenno agli eventuali precedenti lavorativi che l’hanno condotta ad assumere il suo ruolo attuale”.

R. “Ho assunto questo incarico relativamente da pochi anni, infatti è solo dal 2005 che sono entrato in KTM ma, come la maggior parte dei collaboratori di questa filiale, ho dei precedenti professionali in attività che si possono definire analoghe, sia pur nella loro diversità.

Infatti, per circa 15 anni sono stato corrispondente per la rivista “Motocross”, che è una vera e propria bibbia per tutti gli appassionati di motociclismo fuoristrada. Lì sono riuscito a concretizzare professionalmente il mio interesse per i motori, ed ho iniziato a seguire tutte le prove del campionato mondiale di enduro. Ovviamente, spinto dalla mia passione, ho imparato ad amare quest’ambiente, e nel corso degli anni ho realizzato una profonda conoscenza delle problematiche legate a questa realtà, che coniuga l’impegno di chi lo pratica a livello professionale con un incessante sviluppo tecnico dei mezzi utilizzati nella gara. Nel frattempo, ho collaborato con numerose testate di svariati settori, dall’informatica presso un grande gruppo editoriale Italiano alla mountain bike, alla fotografia, e ho curato l’ufficio stampa di diversi team e aziende impegnati nel mondo del motociclismo. Tornando al fuoristrada, visto che la KTM è la regina di questa disciplina sportiva, il

passo è stato breve, e così ho voluto cogliere questa nuova opportunità professionale che mi era stata offerta.

Il ruolo di manager marketing e comunicazione di una casa motociclistica è complesso, anche in virtù della particolare tipologia del brand KTM, che si rivolge essenzialmente ad una clientela esigente e smaliziata. In molti casi i nostri clienti utilizzano le nostre moto per le competizioni e, anche quando questo non avviene, comunque pretendono un'affidabilità al di sopra di un normale target, visto l'uso prevalentemente sportivo a cui i nostri mezzi sono destinati”.

D.”ora veniamo all'argomento che maggiormente ci preme, e cioè al ruolo che, nel suo attuale incarico, riveste la comunicazione interna”.

R. “Devo fare una premessa che potrà chiarire meglio la questione: il manager di marketing e comunicazione ha una doppia valenza, visto che si occupa sia di attività proiettate all'esterno, sia di attività prevalentemente interne.

Delle prime fanno parte tutta la comunicazione verso il cliente finale tramite il nostro sito internet www.ktm.it e www.ktmsportitalia.it, le pubblicità e la gestione delle stesse, i rapporti con la stampa e quindi il veicolare informazioni a tutti i media relativi alla “vita” di KTM, dalla presentazione dei nuovi prodotti alla attività sportiva, agli eventi, alle informazioni che chiamiamo di servizio e curiosità. Sempre rivolto al cliente finale, mi occupo dell'organizzazione dei nostri quattro trofei monomarca (che riscuotono molto successo fra i nostri clienti) e dei relativi contatti con sponsor, partner tecnici e fornitori, di tutti gli eventi

promozionali che si tengono sul territorio italiano, collegati o meno alle gare, della gestione del parco moto per la stampa specializzata.

Le seconde comprendono tutte le attività di informazione e di diffusione in favore del nostro front-office, composto da tutti i concessionari presenti sul territorio italiano. Noi siamo il loro tramite con la casa madre in Austria, dove si dà vita alla produzione e dove si sviluppano i progetti tecnici.

Ogni anno organizziamo con i nostri concessionari una convention nazionale (nel 2007 si è tenuta in Toscana, al Ciocco), durante la quale al mattino si tengono riunioni operative, mentre al pomeriggio si svolgono i test dei modelli appena usciti. Scegliamo luoghi particolarmente adatti perché allestiamo percorsi di tipo fuoristradistico per testare efficacemente le nostre moto. Nel 2006, invece, la casa madre ha organizzato, nella sua sede a Mattighofen, in Austria, un evento straordinario, definito Dealer Meeting 2006, nel quale si sono riuniti i rappresentanti dei concessionari di tutto il mondo. Come vede, questo tipo di comunicazione interna in cui si predilige la condivisione degli obiettivi aziendali è particolarmente sentita dalla Casa madre, e questa filosofia vale anche per i responsabili delle filiali dei vari paesi.

Mi sembra quasi superfluo sottolineare che la maggior parte del personale in forza presso filiali e concessionari vive la moto con intensa passione. Sono quindi persone particolarmente recettive ai concetti di condivisione degli obiettivi.”

D. “La comunicazione interna può viaggiare su binari differenti: tecnicamente quali sono i sistemi che prediligete?”

R. “La posta elettronica è un sistema ideale per trasmettere contemporaneamente e con chiarezza le informazioni di cui necessitano i nostri concessionari. Questo vale specialmente nel lancio di un nuovo modello, o in occasione di campagne vendita mirate a specifici prodotti. Anche l’ordinaria amministrazione, come ad esempio le ordinazioni dei vari modelli, passa attraverso l’uso delle mail: il vecchio motto latino “verba volant, scripta manent” vale ancora adesso, e con questo sistema si evitano problemi di incomprensioni o di errate interpretazioni.

Per le comunicazioni di carattere tecnico abbiamo un sistema intranet, definito Dealernet, in cui i tecnici delle concessionarie possono scaricare tutto quanto necessita per l’allestimento e la preparazione delle nostre moto. Ovviamente questo non significa che tutto passi via web: tanto per dare un’idea io passo buona parte del mio tempo al telefono, che rimane un mezzo indispensabile per scambiare informazioni.

Un mezzo utilissimo per diffondere notizie è il nostro Magazine, un vero e proprio “house organ” con cadenza trimestrale in distribuzione gratuita presso tutte le concessionarie, che informa dettagliatamente la nostra clientela sulle varie iniziative, ma è un valido strumento di condivisione anche per i titolari delle filiali, ai quali forniamo anche una ulteriore pubblicazione ad uso solo interno.

I nostri meeting annuali, infine, servono a rafforzare il senso di partecipazione, tramite la conoscenza diretta e l’incontro di realtà operative e commerciali diverse, che rispecchiano i molteplici aspetti delle varie regioni sul territorio nazionale. Infine non va dimenticato l’arricchimento personale dal punto di vista umano, ovvia conseguenza di questi incontri così coinvolgenti, pur nella loro brevità.”

L'intervista è finita, ma per avere una visione ancora più completa della comunicazione in ambito KTM è sembrato opportuno interpellare uno degli operatori presenti sul territorio. Ecco il parere di Giovanni Mucciola, titolare della concessionaria ufficiale KTM per L'Aquila e provincia.

D."Voi concessionari siete il front office dell'azienda sul territorio e più di chiunque altro avete la percezione del mercato o, come si diceva un tempo, avete il polso della situazione. Dal punto di vista di questo impegnativo ruolo, come appare la comunicazione interna vista dalla vostra particolare posizione?"

R." Essere i rappresentanti di questo marchio così prestigioso è impegnativo e stimolante nello stesso tempo. Il nostro lavoro deve essere condotto con grande professionalità e nel rispetto del cliente, di cui dobbiamo conoscere le specifiche esigenze. Premesso questo, devo chiarire che la comunicazione all'interno della nostra struttura aziendale non è solamente passiva, come potrebbe far pensare il nostro ruolo di rivenditori. E' ovvio che in buona parte siamo noi a ricevere istruzioni operative, sia per quanto riguarda le specifiche tecniche, che viaggiano sulla rete interna Dealernet, sia per il comportamento da tenere per la vendita delle moto e degli accessori. Però questo flusso di comunicazioni viaggia anche in senso inverso, ad esempio quando segnaliamo eventuali problematiche tecniche o proponiamo migliorie, o quando riscontriamo il maggior gradimento di un modello da parte della clientela, o ancora quando segnaliamo il livello di riuscita di una nuova campagna pubblicitaria. Il contatto è continuo, grazie agli strumenti informatici che ci premettono un dialogo immediato. Devo dire che uno dei momenti più apprezzati è il meeting nazionale, durante il quale la comunicazione fra

gli operatori diventa particolarmente intensa. La casa, oltre ad allestire percorsi specifici per farci testare i nuovi modelli, organizza, fra noi addetti ai lavori, delle gare interne che rendono questi incontri divertenti, oltre che interessanti dal punto di vista professionale. Anche la premiazione finale, che non si limita a riconoscere i meriti dei più bravi ma coinvolge un po' tutti, è un bel momento di condivisione.”

4.3 Intervista a Giovanni Sala pluricampione iridato e italiano di enduro, pilota ufficiale e uomo immagine Ktm

Giovanni Sala, che da tutti gli appassionati di enduro è conosciuto col nomignolo di Giò, nasce a Bergamo il 23 novembre 1963. Il suo innato talento lo porta ad aggiudicarsi il primo titolo di enduro nel 1981. Passa poi al motocross dove, con pochi aiuti e molti sacrifici, arriva fino alla categoria senior. Ma, come dice il proverbio "il primo amore non si scorda mai", agli inizi degli anni '90 ritorna a gareggiare sporadicamente nell'enduro. Nel '91, approda finalmente al Team KTM Farioli e comincia l'escalation ai titoli mondiali. In otto anni vince 46 prove irriodate diventando così per ben cinque volte campione mondiale e giungendo due volte secondo. E non dimentichiamo la speciale classifica assoluta 1998, che lo ha eletto il pilota più veloce del Campionato del Mondo di enduro. Da sempre alla ricerca di nuovi stimoli, parte anche l'avventura Dakar che lo vede subito protagonista nel team ufficiale KTM Gauloises, anche se, per esigenze di squadra, ricoprirà sempre il ruolo di "assistenza veloce" ai compagni, senza poter mai puntare alla vittoria assoluta.

L'anno 1999 segna una svolta importante nella sua carriera agonistica: si cimenta per la prima volta nel Campionato del Mondo di Enduro nella classe 400 4 tempi con caratteristiche quindi molto diverse dalla 250 2 tempi da sempre guidata e portata alla vittoria. Con l'amico/rivale e compagno di team Mario Rinaldi, ingaggia un duello che tiene tutti gli appassionati con il fiato sospeso fino all'ultimo e solo dopo l'ultima prova in Repubblica Ceca, Sala può ancora una volta fregiarsi del titolo

di Campione del Mondo. Dal 2000 si impegna sempre più nei rally africani collaudando e correndo con la nuova moto Ktm denominata LC8. Ma non trascurava certo l'enduro riuscendo alla Six Days in Spagna ad aggiudicarsi la sua quarta vittoria nel mondiale a squadre. Negli anni successivi partecipa al campionato del mondo con la piccola 250 4 tempi, riuscendo nel 2003 ad assicurarsi un onorevole 2° posto, senza peraltro trascurare l'impegno nei rallyes africani.

Dal 2006 decide di abbandonare la disputa del campionato mondiale enduro e diventa responsabile tecnico per la Federazione Motociclistica Internazionale e coordinatore unico per la scelta dei percorsi: comunque non abbandona del tutto le gare, ma si limita a partecipare al campionato italiano.

Nel 2008 decide di porre fine alla sua lunghissima carriera agonistica, ed assume la carica di responsabile federale anche in Italia.

Nella sua immensa bacheca ha raccolto la bellezza di 6 titoli nel campionato mondiale di enduro (o WEC, abbreviazione di World Enduro Championship), di cui 5 di classe e 1 assoluto, mentre nel campionato italiano i successi sono stati ben 19, di cui 13 di classe e 6 assoluti. Nella Six Days, il campionato mondiale a squadre di enduro, ha registrato 4 trofei di squadra e 3 trofei assoluti. E non vanno dimenticate le 10 partecipazioni alla Parigi-Dakar, nelle quali ha ottenuto il miglior risultato nel 2006, con un lusinghiero 3° posto assoluto (51).

Insomma, un grande campione, ed una vera e propria bandiera per il suo sport e per la casa costruttrice che da sempre lo ha supportato, la KTM. Occorre però dire che, malgrado questo palmares incredibile, che lo consacra come miglior pilota italiano, e probabilmente anche mondiale,

(51) informazioni tratte dal sito "Giosala.com"

di questa specialità, Giovanni Sala non ha mai perso l'educazione e la modestia che lo hanno caratterizzato fin dall'inizio della sua carriera, doti che vanno assommate alla innata carica di simpatia ed alla grande capacità nel relazionarsi col prossimo.

Viste le sue doti di disponibilità, e dato che la conoscenza personale con Giò Sala è ormai ultradecennale, l'intervista viene impostata in seconda persona singolare.

D. "Tu sei un grande comunicatore esterno, visto che, grazie ai tuoi successi sportivi, sei diventato un uomo-simbolo per l'enduro e per la KTM. Ma nell'ambito della comunicazione interna, come ti sei mosso?"

R. "Nell'ambito del mio ruolo, la comunicazione interna si muove con due funzioni che vanno parallele: la funzione tecnico sportiva e la funzione dell'immagine.

La funzione tecnico sportiva ha il ruolo di pilota collaudatore. Con il lavoro di equipe svolto in collaborazione con i meccanici della squadra corse, nel cui ambito va segnalato il rapporto di stretta connessione con il tecnico Bruno Ferrari, è stato fondamentale instaurare una tipologia di comunicazione interna che privilegiasse concetti tecnicistici espressi con immediatezza e sintesi, i test per lo sviluppo e le migliorie e le gare per confermare validità e robustezza del prodotto così da trasmettere poi i risultati in forma chiara e sintetica al reparto Research e Development (ricerca e sviluppo), che provvederà ad una elaborazione e ad una eventuale applicazione sulla produzione di serie.

L'attività agonistica naturalmente va di pari passo con il monitoraggio dell'immagine, tramite la mia figura di personaggio particolarmente conosciuto e legato al marchio da molti anni, che gira continuamente i cinque continenti per disputare competizioni di vario tipo, dal WEC alla Dakar alla Six Days. Il continuo contatto con la massa dei praticanti, agonisti e non, mi fornisce indicazioni precise e dettagliate sul gradimento della marca con la sua tecnica e sugli eventuali nuovi spazi di mercato. Qui la tipologia di comunicazione interna varia, in quanto le informazioni sono variegata e di carattere più generale, quindi vanno privilegiate la ricchezza di informazioni e lo sviluppo di concetti più ampi.”

D. Tu collabori con la KTM già da molti anni, dapprima con Arnaldo Farioli che per tantissimo tempo è stato l'importatore per l'Italia, ed ora con la filiale italiana di KTM. Come si sono evoluti i mezzi di comunicazione interna?”

R.”La KTM, grazie allo staff organizzativo, fondamentale in un costruttore di alto livello, fornisce sempre un tecnico con cui comunicare nel corso e a fine gara, dove la mia comunicazione si limita, salvo dettagli richiesti specificamente in prima persona, a trasmettere tutte le varie informazioni, che il tecnico annota su pc portatili; inoltre vengono registrati tutti i risultati dati dalla tecnologia sui comportamenti dinamici delle parti meccaniche, come ad esempio la telemetria, poi con i vari strumenti comunicativi, satellitari in paesi meno evoluti come Africa, informatici tramite file ed e-mail nei paesi più evoluti o

semplicemente con l'ausilio del buon vecchio telefono che fornisce un contatto che privilegia l'aspetto più umano.”

D.“quali sono le caratteristiche che privilegiano il tuo personale modo di comunicare all'interno?”

R.“Premetto che onestamente non ho avuto schemi o strategie comunicative ma tanto entusiasmo che ha generato una comunicazione spontanea e genuina che nel nostro sport è una componente fondamentale.

Credo che fra le persone, non solo nella vita privata ma anche sul lavoro, occorra esprimersi con naturalezza. Personalmente applico questa regola di comunicazione nel contatto con l'interlocutore, e sono stato aiutato fin da giovane grazie agli anni passati nella gestione familiare della salumeria, che mi hanno rafforzato disponibilità, simpatia e gentilezza, già presenti nel mio DNA, anche se poi nel mondo dell'agonismo, specialmente se legato al business, l'essere troppo disponibile ha il rovescio della medaglia: infatti i soliti insensibili, ma spesso mossi dalla passione, chiedono più del dovuto, ma naturalmente con gli anni e l'esperienza "si da un colpo alla botte e uno al cerchio" aggirando chi troppo molesta!”

CONCLUSIONI

Senza dubbio la moderna economia ha compreso pienamente il valore di concetti precedentemente trascurati, o perlomeno ritenuti non essenziali nello studio e nella conduzione di un'organizzazione aziendale. L'intenso connubio fra materie di matrice scientifica e scienze psicologico-comportamentali dimostra una volta di più quanto possa essere argomentato e ricco il campo culturale in cui spazia questa branca di studi.

In questa vastità merita un posto importante lo studio della comunicazione, così ampio da aver bisogno di essere differenziato nei suoi vari aspetti. La comunicazione interna, tema che riguarda un insieme di problematiche di management e di gestione delle risorse umane, vive una continua evoluzione, legata com'è ai pressanti cambiamenti a cui è sottoposta a causa del vertiginoso diffondersi della tecnologia informatica.

Ma in questa materia rimangono dei punti fermi, ben saldi, come è facile immaginare, in quanto il suo studio riguarda anche i rapporti umani, e le persone possono evolversi e cambiare, ma rimangono fisse le esigenze di realizzazione e di ottenimento di risultati appaganti per sé stessi e per l'organizzazione di cui si fa parte.

Per fare questo non basta una buona organizzazione, non è sufficiente una tecnologia avanzatissima, occorre il cuore, ci vuole la passione per il proprio impegno.

La scelta di questa azienda austriaca non è casuale. Per molti la Ktm è un simbolo, che fin dai primi anni dell'adolescenza incanta e coinvolge e,

per gli appassionati delle due ruote tassellate, è come una sirena di omerica memoria.

Il suo fascino, legato alla sua storia così intensa, è dovuto anche all'immagine che si è venuta a creare nell'immaginario collettivo, di azienda solida e affidabile, ma priva di quel gigantismo un po' invadente che caratterizza i grandi costruttori giapponesi. Insomma, come un Davide che rivaleggia con Golia, e che spesso ha la meglio sui colossi.

Il senso di appartenenza che questa marca riesce a trasmettere, sia all'esterno che all'interno della propria struttura, sembra la ricetta vincente, l'elisir di eterna giovinezza con cui si rinnova la passione per un giocattolo adatto a tutte le età.

Anche il compositore di queste note non ha resistito al fascino discreto e allo stesso tempo prepotente di questo logo: per ben sette volte è stato felice possessore di una Ktm, e lo è tuttora.

BIBLIOGRAFIA

AA.VV., *Comunicazione interna: una sfida per le imprese*, Edizioni Sipi, Roma, 1992

AA.VV., *Comunicazione, organizzazione e nuove complessità*, Quaderni di formazione Pirelli n.61, Milano, 1987

Barone M., Fontana A., *prospettive per la comunicazione interna e il benessere organizzativo*, a cura di G. Del Mare, Franco Angeli editore, Milano, 2005

Castagnoli A. , Scarpellini E., *Storia degli imprenditori italiani*, Piccola Biblioteca Einaudi, Torino, 2003

Cocco G., *La comunicazione interna nelle organizzazioni, strumenti e strategie psicologiche*, Libreria dell'Università Editrice, Pescara, 2003

Cocco G., *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni*, Libreria dell'Università Editrice, Pescara, 2004

Crozier M.,Normann R., *L'innovazione nei servizi*, Edizioni Lavoro, Roma, 1990

Damascelli N., Norsa L., *Come fare comunicazione d'impresa*, Sperling e Kupfer, Milano,1993

Davis J.A., *Mutamenti di prospettiva sul cammino dell'Italia verso il secolo XX*, in Ciocca P. e Toniolo G. (a cura di), *Storia economica d'Italia, vol.Iº, Interpretazioni*, Laterza, Roma-Bari 1999

D'Egidio F., *Il valore del brand per essere il N°1- eccellenza nel servizio: le persone sono il brand*, Franco Angeli Milano, 2005

Del Monte A. , Giannola A., *Il mezzogiorno nell'economia Italiana*, Il Mulino, Bologna, 1978

Di Raco A., Santoro M.G., *Il manuale della comunicazione interna*, Edizioni Angelo Guerini e associati spa, Milano, 1996

Ehn F.F., *Ktm la regina della regolarità*, Giorgio Nada Editore, Milano, 1998

Gabassi P.G., *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*, F. Angeli Editore, Milano, 2006

Giannetti R., Vasta M., *Storia dell'impresa industriale italiana*, Il Mulino, Bologna, 2005, pagg.170-171

Kahn R.L., Cannel C.F., *La dinamica dell'intervista*, Marsilio Editore, Venezia, 1968

Invernizzi E., *La comunicazione organizzativa. Teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano, 2000

Malizia P., *Comunicazione e organizzazione*, Aracne Editrice, Roma, 2005

Maslow A.H., *Motivazione e personalità*, Armando, Roma, 1982.

Mayo E., *The social problems of an industrial civilization*, F.Harvard Business School, Boston, 1945, traduzione italiana *I problemi umani e sociopolitici della civiltà industriale*, Utet, Torino, 1969

Morgan G., *Images: le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano, 1997

Nelson D., *Taylor e la rivoluzione manageriale: la nascita dello "scientific management"*, Einaudi, Torino, 1988.

Paparella M., Torre L., *Tecnologia internet e comunicazione aziendale*, Utet, Torino, 1999

Sabatini Coletti, *Dizionario della lingua italiana*, Rizzoli e Larrousse, 2006.

Santoro G.M., *Comunicare in azienda*, Ipsoa, Assago (MI), 2004.

Rivista Austro-Motor

Rivista Auto-Touring

Rivista Kfz-Wirtschaft

Rivista Guida al Fuoristrada

Rivista Motociclismo

Rivista Motociclismo d'Epoca

Rivista Motocross

Rivista Motorrad

rivista Salzburger Nachrichten

SITI INTERNET VISITATI

www.afgpartners.ch/pubblicazioni

www.comunemodena.it/lastoriaditutti/latouche.doc

www.comunicati_stamp.net/az/az-8598/qualitiamo

[www.dea.unian.it/gallegati/scienza e tecnologia nella socie.htm](http://www.dea.unian.it/gallegati/scienza_e_tecnologia_nella_socie.htm)

www.federmoto.it

www.giosala.com

www.ktm.it

www.motociclismodepoca.it

[www.studiogiugni.it/prodotti/risorse umane/valore d'impresa/risorse umane.htm](http://www.studiogiugni.it/prodotti/risorse_umane/valore_d'impresa/risorse_umane.htm)

www.psicopedagogica.it

www.sixdays.org

www.solenduro.it

