



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"ORIGINI E SVILUPPO DI UN PRODUTTORE INDIPENDENTE:
IL CASO HONDA MOTOR"**

RELATORE:

CH.MO PROF. TUSSET GIANFRANCO

LAUREANDO: CALABRETTO ALBERTO

MATRICOLA N. 1160801

ANNO ACCADEMICO 2019-2020

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO I: LE ORIGINI	2
1.1 Honda Sōichirō: la vita del fondatore prima di Honda Motor	2
1.2 Honda Motor Company: la nascita e i primi anni	6
CAPITOLO II: I PROGETTI DI ESPANSIONE MONDIALE	8
2.1 Honda Motor Company sbarca in America e in Europa	8
2.1.1 Il mercato motociclistico mondiale	8
2.1.2 L'impianto produttivo di Suzuka	9
2.1.3 American Honda Motor Company	11
2.1.4 La produzione in Europa: Honda Belgio	13
2.2 Una nuova sfida: le automobili	15
2.2.1 I primi anni	15
2.2.2 La Civic: salvare l'azienda soddisfacendo i mercati di tutto il mondo	17
2.2.3 Le competizioni sportive per il successo mondiale	20
CAPITOLO III: INTERPRETAZIONI DELLA STRATEGIA HONDA	21
3.1 Strategie d'impresa: il caso Honda Motor Company	21
3.1.1 The Analytical View	21
3.1.2 The Behavioural View	23
3.1.3 La Resource-based View	26
3.2 Riconciliazione delle visioni strategiche	28
CONCLUSIONI	29
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	32

INTRODUZIONE

“Honda Motor Company è il primo costruttore di veicoli al mondo, con 70 fabbriche in 27 paesi e quasi 220.000 dipendenti. Fondata nel 1948, produce motociclette, scooter, automobili, motori fuoribordo, aeroplani per trasporto privato ed è attiva nel settore della robotica ai massimi livelli. Inoltre è impegnata in forma ufficiale in tutte le principali competizioni motoristiche mondiali”¹.

L’obiettivo di questo lavoro è descrivere la storia e lo sviluppo dalle origini di questo leader mondiale, illustrando il contesto e le strategie che gli hanno permesso l’espansione globale.

Honda rappresenta un caso di studio molto discusso nella letteratura economica, sia per la sua storia di produttore indipendente che, senza alcun supporto del governo e in un paese distrutto dal conflitto mondiale, è riuscito a mettere in difficoltà la leadership delle aziende occidentali, superando le barriere all’ingresso del mercato e diventandone leader, sia per la strategia utilizzata, che ha creato un vero e proprio dibattito teorico.

Nel primo capitolo, l’analisi parte dalla vita del fondatore, Honda Sōichirō (1906-1991), in quanto tale risultato si deve alla sua tenacia, alla sua brillante creatività, ambizione e visione prospettica. La crescita dell’azienda negli anni cinquanta iniziò con lo sviluppo di biciclette equipaggiate con un piccolo motore e proseguì con le motociclette. Vengono descritte le prime strategie di sviluppo, il contesto storico di quel periodo ed il confronto con concorrenza internazionale.

Nel secondo capitolo si esamina il passaggio da produttore nazionale a globale. Il primo obiettivo di Honda, già negli anni ’50 e ’60, fu la conquista del mondo. Inizialmente, con l’ingresso nel mercato motociclistico americano, successivamente in quello europeo, presidiato da storici produttori nazionali. Si analizza il passaggio a produttore di massa nel mercato delle motociclette, attraverso l’introduzione di nuovi impianti ed attrezzature. Infine, viene descritta l’entrata nel mercato delle automobili, con alcuni dei prodotti e modelli che hanno segnato la storia dell’azienda.

Nel terzo capitolo si analizzano le strategie d’impresa che hanno guidato l’espansione di Honda.

Il caso aziendale Honda è diventato un modello di studio in tutte le più importanti Business Schools, anche se il dibattito teorico sul vero paradigma strategico è molto articolato.

Si illustrano più teorie tra loro contrastanti, attraverso l’analisi di diversi autori che usarono il caso Honda per supportare i loro punti di vista. Il capitolo si conclude con la ricerca di un’interpretazione più pragmatica del vero sviluppo di Honda, riconciliando le diverse visioni strategiche.

¹ <https://www.honda.it/lawn-and-garden/experience-honda/honda-in-italia.html>,
<https://global.honda/about/profile.html>

CAPITOLO I: LE ORIGINI

1.1) Honda Sōichirō: la vita del fondatore prima di Honda Motor

“I sogni danno un senso alla vita. Ecco perché, fino alla morte, continuerò ad impormi nuove sfide. Dobbiamo realizzare i nostri sogni”².

Questa frase, pronunciata da Honda Sōichirō, riassume non solo la filosofia di vita del fondatore ma anche quella della sua società: a fasi alterne successi e fallimenti hanno reso possibile l’evolversi della azienda sino ad arrivare al successo.

Honda Sōichirō è nato il 17 novembre 1906 in Giappone, nel paese di Komyo (oggi Tenryu), a circa 250 km da Tokyo. Era il maggiore di 9 fratelli.

Durante l’infanzia aiutò il padre, Gihei, nella bottega di famiglia lavorando come meccanico di biciclette. Fin da bambino era affascinato dalle automobili e dagli areoplani. Finita la scuola dell’obbligo, nel 1922, si trasferì a Tokyo per cercare lavoro nel suo settore preferito: quello dei motori (Alexander, 2015).

Venne assunto come meccanico apprendista nell’officina di riparazioni di automobili, motociclette e motori, Art Shokai, di Yuzo Sakakibara, dove maturò competenze nella meccanica e nella gestione dell’officina (Alexander, 2008).

All’età di 20 anni Honda, scartato dal servizio di leva militare in quanto daltonico, con il titolare iniziò a maturare l’interesse per la competizione sportiva. Insieme cominciarono così a sviluppare progetti per automobili da corsa, inseguendo idee originali. Il modello più famoso che crearono fu la Curtiss, costruita sul telaio di una Mitchell, automobile americana del 1916, con un motore di seconda mano dell’aereo Curtiss-Wright V8. Con essa riuscirono a vincere nel novembre del 1924 la quinta “Japan Automobile Competition”³.

Fu l’inizio di un successo che lo vide protagonista come affermato meccanico, grazie alle sue innumerevoli innovazioni, e come pilota.

Nel 1928, con il permesso del titolare, aprì una sua officina di riparazioni ad Hamamatsu, vicino a casa, con lo stesso nome Art Shokai. Continuò così a riparare automobili e motociclette, ma anche a sviluppare le sue auto da corsa e correre come pilota in molti eventi. Nel giugno 1936, in seguito ad un incidente in cui si ferì gravemente decise di ritirarsi dalle competizioni e di iniziare una nuova attività produttiva di componenti per automobili (Alexander, 2015). I suoi finanziatori però, si rifiutano di supportarlo, in quanto l’attività di riparazioni era redditizia e non vedevano utilità in questo rischioso cambiamento (Alexander, 2008).

Nel 1937 incontrò un suo conoscente, Kato Shichirō, da cui ottenne i finanziamenti con cui riuscì a

² https://www.honda.it/motorcycles/experience-honda/fondatori_honda.html

³ <https://global.honda/heritage/episodes/1936joyofmanufacturing.html>

fondare la nuova società: la Tōkai Seiki, nella stessa sede dell'officina Art Shokai che rimase in attività (Alexander, 2008).

Kato venne nominato presidente. Honda invece, di giorno riparava automobili, di notte studiava e cercava il progetto ideale. Decise di avviare la produzione di fasce elastiche per pistoni perché erano valutate al peso più dell'argento ed inoltre aveva già un'esperienza del processo di produzione maturata negli anni precedenti. Acquistarono nuovi macchinari, ma inizialmente fu un fallimento per la bassa qualità (Alexander, 2015).

Le sue fasce non erano abbastanza elastiche da espandersi e sigillare lo spazio tra pistoni e pareti del cilindro, in quanto utilizzava una lega d'acciaio povera di silicio (Alexander, 2015).

Il contratto stipulato con Toyota si interruppe perché solo 3 segmenti su 50 superano il controllo di qualità (Alexander, 2008).

Trascorse notti a cercare inutilmente una soluzione; decise così di rivolgersi al mondo scolastico per implementare le sue scarse conoscenze in metallurgia. Iniziò a frequentare l'Istituto tecnico locale iscrivendosi ai corsi serali e il dipartimento di ingegneria dell'Università di Shizuoka assistendo alle lezioni del docente universitario Takashi Tashirō (Alexander, 2008). Passò le consegne dell'officina Art Shokai ad un suo apprendista e si concentrò nella Tokai Seiki diventandone presidente.

Riuscì così a sviluppare un prototipo adeguato realizzando però una limitata produzione; disponeva infatti di macchinari per produrre in piccola serie, insufficiente a soddisfare la quantità che Toyota ed altre grosse aziende richiedevano. Nel 1941, con l'aiuto dell'Università realizzò macchinari adatti per la produzione di massa, che gli permisero di raggiungere la quantità e qualità richiesta dal mercato e di poter utilizzare manodopera non specializzata. All'apice del volume produttivo arrivò ad assumere 2.000 persone; divenne fornitore Toyota e cominciò ad approvvigionare anche la Nakajima, grande produttore di aeroplani e motori per la Marina Imperiale Giapponese⁴.

Aprì così un nuovo stabilimento ad Iwata diversificando la produzione anche in componentistica per motori. Nel 1938, in seguito alla seconda guerra sino-giapponese entrò in vigore la legge di "Mobilitazione Generale Nazionale" con la quale lo stato divenne organo di controllo di tutte le risorse materiali e umane del paese. Vennero agevolati i grandi fornitori delle forze armate attraverso sussidi e sgravi fiscali. Così, nel 1942 Toyota, grazie all'aiuto statale, acquisì il 40% di Tokai Seike, ne aumentò il capitale e degradò Honda a dirigente⁵.

Durante la Seconda Guerra Mondiale, il Ministero del Commercio e dell'Industria (MCI), che dal 1943 diventò Ministero delle Munizioni, indirizzò la produzione verso beni indispensabili per il conflitto. Molti prodotti vennero etichettati come beni di lusso e gradualmente eliminati dalla produzione. La Tokai Seiki, sotto il controllo della MCI, venne orientata alla produzione di munizioni

⁴ <https://global.honda/heritage/episodes/1936joyofmanufacturing.html>

⁵ Ibid.

e al rifornimento di fasce elastiche per pistoni di motori di camion, navi e aerei da guerra.

Honda lavorò anche come consulente e progettista di macchinari per altre imprese che erano coinvolte nel conflitto. Nel 1943 venne contattato da Nippon Gakki (ora Yamaha Motor) che produceva eliche per i bombardieri dell'esercito (Alexander, 2008). Utilizzava una materia prima inadeguata, legno invece di acciaio e impiegava troppo tempo per produrle (Alexander, 2015). Il progetto era stato acquistato dagli USA che però non gli avevano venduto le tecnologie e macchinari per realizzarlo.

Honda in due mesi riuscì a progettare e a mettere in opera una macchina tagliatrice e fresatrice ad alta velocità in grado di ridurre il tempo di lavorazione. A seguito di questa sua invenzione fu proclamato eroe industriale (Alexander, 2015).

Alla fine della guerra, il Giappone era distrutto e la popolazione versava in miseria. In migliaia si ritrovarono senza un tetto, a cui si aggiunsero milioni di veterani rimpatriati. Fame e distruzione furono i problemi principali da affrontare. Il Giappone dovette anche sostenere i costi dell'occupazione alleata e sottostare ai vincoli da esso imposti. L'Armata d'Occupazione, comandata da Douglas MacArthur, ebbe il pieno controllo dell'economia e del governo dal 1945 al 1952 (Trattato di pace di Los Angeles).

Anche i due impianti della Tokai Sekei erano in macerie. Honda riuscì comunque a salvare e riparare gli equipaggiamenti, che insieme al brevetto vendette alla Toyota (Alexander, 2008). Così si concluse la sua carriera come costruttore di fasce elastiche.

In questa situazione di miseria risultava impensabile fabbricare e vendere automobili. Gli alleati imposero inoltre forti contingentamenti alla produzione mensile di automobili (massimo 350) e autocarri (massimo 1000) e vietarono la produzione di moto e scooter perché considerati beni di lusso e di poca utilità (Alexander, 2015). Solo nel 1946 venne concesso il permesso di riprendere la produzione di scooter in seguito ad una protesta pubblica contro l'Armata d'Occupazione.

Queste forti limitazioni imposte portarono Honda a pensare a nuove attività.

Già nell'estate del 1946, insieme al fratello e a suoi vecchi dipendenti, aprì una piccola officina con l'obiettivo di creare prodotti vendibili, quali macchinari tessili, vetri decorativi, tegole di bambù e pannelli per soffitti. Si rilevano però tutti dei fallimenti (Alexander, 2015).

La svolta avvenne quando Honda ritrovò un motore a benzina che veniva usato come generatore elettrico in una radio militare. Ebbe l'idea di montarlo sul telaio di una bicicletta per far muovere la ruota posteriore con l'ausilio di una cinghia. In un Giappone estremamente povero, questo mezzo si rivelò l'ideale e fu un successo.

Nel settembre dello stesso anno, fu così pronto a fondare una nuova società: la "Honda Technical Research Institut". Finiti i residui bellici, inventò un motore tutto suo e realizzò il suo primo veicolo: la Tipo A 1947 con motore due tempi di 50 cc. Si trattava essenzialmente di una bicicletta

motorizzata, prodotto consentito dagli alleati, perfetto per le necessità dei contadini che dalle campagne si spostavano a lavorare in città.

Questa capacità di soddisfare la crescente domanda di mezzi di trasporto a basso costo, produsse grandi profitti.

1.2) Honda Motor Company: la nascita e i primi anni

Nel 1948, Honda riuscì ad aprire uno stabilimento più grande a Hamamatsu e a fondare la “Honda Motor Company”, grazie anche alle risorse finanziarie accumulate con le vendite della Tipo A.

Nacquero così nuovi modelli, con differenti cilindrata: la Tipo B 90 cc, la Tipo C 96 cc e la Tipo D 98 cc che venne chiamata “Dream”.

Quest’ultima fu la prima motocicletta costruita interamente in Giappone da un singolo costruttore e rappresentò un vero successo, che consolidò e migliorò l’immagine aziendale⁶.

Grazie all’introduzione di nuove tecnologie, quali un nuovo sistema di trasporto che velocizzava la catena di montaggio, la produzione si incrementò arrivando a fabbricare circa 100 motociclette al mese (Alexander, 2015). Tale quantitativo però non era sufficiente al raggiungimento della leadership nazionale di Tōhatsu, mentre gli altri produttori, Suzuki e Yamaha, detenevano quote minori (Ōtahara, 2000).

L’obiettivo primario per Honda Sōichirō diventò quindi la crescita esponenziale. L’occasione si presentò nel 1949, quando conobbe Fujisawa Takeo con cui riuscì ad allacciare solidi e stabili rapporti.

Entrambi condividevano la stessa idea di business e possedevano qualità personali complementari. Honda era un grande tecnico, con molta esperienza nella gestione della catena di montaggio e con idee innovative (Alexander, 2015). Era però privo di competenze finanziarie, manageriali e di pianificazione. Takeo sopperiva a queste mancanze. Aveva una grande abilità gestionale ed esperienza professionale. Fu inoltre in grado di apportare i capitali finanziari necessari alla crescita (Alexander, 2015).

Takeo divenne amministratore delegato e si rivelò ben presto un elemento chiave della società, fondamentale per la sua espansione. Contattò i negozianti di biciclette per istituire una rete commerciale nazionale per vendere la nuova bicicletta a motore F Cub. In quegli anni infatti, in Giappone vi erano solo 400 concessionari di motociclette contro 55.000 di biciclette: di questi 13.000 diventarono rivenditori indipendenti Honda, favorendo la nascita di nuovo mercato di massa⁷. Inoltre persuase i concessionari a pagare in anticipo le motociclette, ottenendo così i fondi necessari all’avviamento del programma di investimenti in fabbriche e attrezzature⁸.

L’economia giapponese ebbe una svolta negli anni ‘50 grazie alla Guerra di Corea. Gli Stati Uniti, impegnati nel conflitto, cominciarono a richiedere attrezzature militari al Giappone, creando un

⁶ https://www.honda.it/motorcycles/experience-honda/azienda/honda-story/jcr_content/par1/textcolumnwithimagem_0/textColumn/richtextdownload/file.res/Dalla_fondazione_agli_anni_7_0.pdf

⁷ https://www.honda.it/motorcycles/experience-honda/fondatori_honda.html

⁸ Ibid.

afflusso di capitali.

L'aumento generale dalla domanda fu positivo anche per Honda, che colse l'occasione per aprire un nuovo stabilimento a Tokyo. In questi anni l'azienda crebbe in modo esponenziale attraverso consistenti investimenti in nuovi macchinari, sviluppo ed innovazione riducendo il gap tecnologico con tutti i concorrenti. Honda ha sempre sostenuto l'importanza della libera competizione internazionale a differenza degli altri imprenditori giapponesi, che richiedevano allo Stato di imporre dazi o limitazioni alle importazioni per favorirli. Egli riteneva che in tal modo i loro prodotti sarebbe rimasti sempre inferiori e bisognasse invece tramite la competizione tecnologia superare i concorrenti perché "i prodotti buoni non conoscono barriere nazionali" (Honda Sōichirō, 1952).

Nel 1954 però, la fine della Guerra di Corea portò ad una flessione della domanda: i grandiosi piani di sviluppo attuati dalla Honda e alcuni reclami sulla qualità dei prodotti determinarono una crisi aziendale (Demizu, 2005). Honda e Fujisawa, per allontanare le voci di bancarotta e sollevare il morale dei dipendenti, dichiararono pubblicamente e con coraggio di voler partecipare ad alcune competizioni internazionali e vincerle (Demizu, 2005). Capirono infatti, l'importanza delle competizioni motociclistiche per dare visibilità globale all'azienda, migliorare l'immagine del brand attraverso potenziali vittorie, così da poter conquistare quote di mercato e uscire dalla situazione negativa venutasi a creare. Parteciparono prima alla San Paolo Race e poi al Tourist Trophy (TT), che all'epoca era la più prestigiosa gara motociclistica.

La prima si rivelò un completo fallimento. Honda si rese conto che il divario con le aziende europee e statunitensi era ancora enorme. Decise allora di viaggiare in Europa, per osservare le moto e le aziende rivali e comprendere il motivo dei loro successi. Rimase molto sorpreso nell'apprendere che esse costruivano due tipologie di motociclette: quelle per il mercato e quelle per la competizione (Alexander, 2015). Ogni componente era di livello tecnologico superiore. Ritornò in Giappone con il maggior numero di parti di moto da gara trasportabili in aereo. Chiese ai suoi fornitori di produrre pezzi della stessa qualità europea e creò una sezione di ricerca e sviluppo esclusivamente per la competizione, riuscendo anche ad innovarli e migliorarli (Demizu, 2005).

Partecipò in Giappone al Mount Asama Endurance Race: dopo le sconfitte del 1955 e del 1957, nel 1959 riuscì finalmente a trionfare, partecipò per la prima volta al TT arrivando sesto e nel 1961 riuscì a vincerlo. La reputazione della casa motociclistica aumentò in tutto il mondo e iniziarono ad essere creati sempre più modelli utilizzando anche le competenze e le tecnologie maturate durante le gare (Demizu, 2005)

CAPITOLO 2: I PROGETTI DI ESPANSIONE MONDIALE

2.1) Honda Motor Company sbarca in America e in Europa

2.1.1) Il mercato motociclistico mondiale

Già nel 1956 l'obiettivo della Honda era la conquista del mercato mondiale, da conseguire tramite un forte incremento delle esportazioni. La prima importante decisione da prendere fu la scelta del paese da cui iniziare (Demizu, 2005).

La svolta si ebbe nel 1958, quando la Japan Machinery Federation pubblicò un "Indagine sui Mercati Esteri". Il reparto commerciale Honda, dopo un'attenta analisi, rilevò che negli Usa i numeri assoluti di motociclette in relazione alla popolazione erano molto bassi, ma stavano crescendo (Demizu, 2005). Il mercato era diviso in due gruppi: quello delle moto di grossa cilindrata, completamente maturo, e quello delle moto di piccola cilindrata che aveva potenzialità di crescita per l'arrivo di "nuovi consumatori" (Demizu, 2005). Le prime venivano fabbricate da aziende quali Harley-Davidson, Triumph e BSA; le seconde venivano importate dall'Italia e dalla Germania, con volumi costantemente in crescita (+156% dal 1956 al 1957) (Japan Machinery Federation, 1958).

In Europa nel dopoguerra la popolazione era povera e la motocicletta, in quanto economica, diventò il mezzo di spostamento di massa. Su 19 milioni di motociclette vendute nel mondo, 16 milioni lo erano in Europa (Ōtahara, 2000). Questo permise la crescita e lo sviluppo delle fabbriche europee.

Il rapporto rilevava anche che le moto di piccola cilindrata negli Usa venivano per la maggior parte acquistate nuove. I consumatori erano attratti dai bassi costi di manutenzione, dalla facilità nella guida e dalla loro comodità negli spostamenti quotidiani (Japan Machinery Federation, 1958).

Honda aveva il modello perfetto per le caratteristiche di questa domanda: la Super Cub C100 (50 cc) (Demizu, 2005).

Queste motivazioni determinarono la scelta degli Stati Uniti come mercato di partenza, con l'obiettivo futuro di dominare anche il mercato Europeo.

Nei primi anni '50 la politica Honda nelle esportazioni fu un disastro. Gli Europei si rilevarono i più forti concorrenti anche in America, bloccando l'ingresso ai prodotti giapponesi (Ōtahara, 2000). Riuscivano a reagire più velocemente al nuovo mercato di piccola cilindrata, grazie ad un settore motociclistico più sviluppato, con migliori tecnologie e costi più bassi.

Verso la metà degli anni '50 però, in Europa ci fu una rivoluzione del mercato: l'espansione economica e gli aumenti salariali spostarono i consumatori verso le più costose automobili. Il mercato motociclistico entrò in un periodo di stagflazione e contrazione. I produttori più piccoli fallirono o vennero acquisiti, i più grandi puntarono sull'esportazione e sulle automobili, bloccando però gli investimenti nelle motociclette (Ōtahara, 2000).

Nello stesso periodo, in Giappone il mercato motociclistico era in crescita. Lo sviluppo economico

non era ancora arrivato e i salari erano troppo bassi per permettersi le automobili. Questi anni rappresentano il momento ideale per raggiungere e superare la competitività degli europei (Demizu, 2005).

In Giappone le aziende motociclistiche iniziarono ad aumentare la produzione e le vendite.

Honda invece, andando controcorrente, utilizzò questa opportunità per concentrarsi nel miglioramento del suo sistema produttivo e il raggiungimento dei livelli europei. Per 3 anni, dal 1955 al 1957, investì sulla razionalizzazione dei metodi e dei processi aziendali (Ōtahara, 2000). Vennero riprogettate le fabbriche con nuove disposizioni dello spazio, inserite nuove macchine automatizzate e nastri trasportatori. Furono introdotti controlli sulla produzione e di qualità e rivista tutta la rete di fornitura al fine di migliorarne l'efficienza (Ōtahara, 2000). L'obiettivo era quello di massimizzare i profitti riducendo al minimo i costi e i tempi di produzione. I risultati furono strabilianti: il tempo di realizzo di una motocicletta praticamente dimezzò (1 minuto e 48 secondi) e i costi di produzione diminuirono del 10/15% (Fujisawa, 1957; Demizu).

Grazie a questo processo innovativo riuscì a conquistare il mercato domestico.

2.1.2) L'impianto produttivo di Suzuka

La costruzione dell'impianto di Suzuka, completata nel 1960, rappresentò una decisione strategica fondamentale per permettere alla Honda di diventare il leader mondiale nella produzione motociclistica. La strategia di Takeo Fujisawa può essere sintetizzata in tre punti: creare una elevata capacità produttiva concentrata in un unico modello mondiale, il Super Cup C100, che generi economie di scala perseguendo l'obiettivo di un'alta produttività che riduca i costi al minimo; "affrettarsi a creare reti commerciali nazionali ed internazionali a supporto delle vendite di grandi volumi; scatenare poi una guerra dei prezzi contro i produttori europei, principalmente nel mercato statunitense" (Ōtahara, 2000).

Si trattò però di un investimento estremamente rischioso.

Edward Turner, un membro del consiglio di amministrazione della BSA, che negli anni 60 fu inviato in Giappone per studiare il mercato motociclistico, rilevò che la costruzione dell'impianto di Suzuka era un azzardo effettuato ciecamente, dati i volumi produttivi attesi: 50.000 veicoli di un unico modello al mese, quando in tutto il Giappone si producevano 20.000 moto al mese e nei mercati europei e statunitensi la domanda era satura (Ōtahara, 2000).

Negli impianti di Suzuka applicarono per la prima volta al mondo in ambito motociclistico tutti i principi della produzione di massa teorizzati da Henry Ford. Costituivano un sistema produttivo ad alta intensità di capitale, con un'elevata automazione che garantiva un livello qualitativo stabile e permetteva l'utilizzo di manodopera poco specializzata. L'innovazione principale fu che tutti quei

processi, quali pressatura, saldatura, che prima venivano realizzati in outsourcing, erano ora integrati ed altamente automatizzati nelle linee produttive, utilizzando trasportatori sincronizzati con la velocità dell'assemblaggio finale (Ōtahara, 2000). Si raggiungeva così un livello di automazione vicino al 100% (Honda Motor Co., 1987).

La maggior parte delle macchine utensili utilizzate erano importate dall'Europa ed USA, mentre quelle per l'automazione venivano prodotte dalla Honda stessa in apposite sezioni (Ōtahara, 2000).

Il risparmio di costi fu tale da permettere alla Honda di incrementare enormemente l'esportazione verso il Nord America e successivamente verso gli altri mercati. Le stime effettuate inizialmente prevedevano un risparmio di tre dollari per ogni moto prodotta; a regime, con una produzione in due turni di 60.000 motociclette al mese, il risparmio risultò di venti dollari l'una (Ōtahara, 2000).

Similmente, tra il 1960 e 1963, mentre i produttori europei subivano una contrazione delle loro esportazioni, Honda passò da 25.000 a 310.000 moto esportate; l'80% erano le Super Cup C100 vendute negli USA. Questo modello produttivo di massime economie di scala, applicato ad un motociclo del segmento più basso, più tardi fu esteso all'intera gamma produttiva. Honda, mantenendo una politica di investimenti superiore al 20% degli utili, si garantì una posizione dominante ed una superiorità finanziaria su tutti i concorrenti, interni e globali, cambiando i rapporti di concorrenza nell'industria motociclistica mondiale (Ōtahara, 2000).

	1951	1954	1957	1960	1963
W. Germany	30,871	136,650	271,107	195,880	122,000
Italy	31,137	45,031	165,184	181,123	151,572
France	13,603	13,818	72,232	201,407	158,840
England	91,699	70,254	58,850	44,111	32,226
Japan	491	103	1,951	56,268	400,385
Honda Motors			500	25,000	310,000

Source: Figures were compiled from the relevant annual editions of *Motor Vehicle Statistics*, edited by Japan Automobile Manufacturers Association.

Figura 1: Numero motociclette esportate dai produttori europei e giapponesi (Ōtahara, 2000, p. 132).

2.1.3) American Honda Motor Company

Nel 1959 Honda presentò al MITI e al Ministro della Finanza il progetto di espansione negli Usa per ottenere l'autorizzazione e la valuta estera necessaria: il progetto fu accettato ma i dollari assegnati furono la metà di quelli richiesti (Ōtahara, 2000).

La Honda adottò la strategia commerciale di aprire una società locale di vendita, interamente controllata e finanziata (Public Relations Division, 1984). Questo modello aveva numerosi vantaggi rispetto ad una rete esterna: permetteva di creare un contatto diretto con rivenditori e consumatori ed eliminava il margine degli importatori, aumentando i profitti (Public Relations Division, 1984).

Venne così fondata nello stesso anno l'American Honda Motor Company a West Pico, vicino a Los Angeles, dove era già presente una grande comunità giapponese ed il clima era favorevole all'utilizzo di motociclette (Kawashima, 1959). Lo staff era composto da 10 persone; dovevano gestire tutte le attività commerciali: importazione, sviluppo ed organizzazione della rete di vendita, gestione dei servizi post vendita (Ōtahara, 2000).

Le difficoltà non tardarono però ad arrivare. Lo stile di guida americano era diverso da quello giapponese: i motori erano portati al massimo della potenza da appena accesi e le distanze e le velocità erano maggiori (Demizu, 2005). Questo comportò numerosi problemi tecnici come il surriscaldamento, la rottura dei componenti e perdite d'olio. Fu il momento più difficile: c'era il rischio di distruggere la reputazione ancora prima di crearla (Kawashima, 1959). Rispedirono le motociclette in Giappone, dove riuscirono a risolvere i problemi. I lavoratori Honda iniziarono ad utilizzarlo in città creando così interesse verso questo modello (Kawashima, 1959). Gli investimenti pubblicitari assunsero un ruolo primario nella campagna vendite. Lo slogan più famoso, ideato da uno studente dell'università di Los Angeles, fu "You meet the Nicest people on a Honda": era accompagnato da immagini di persone comuni che guidano il modello Super Cup C100. L'obiettivo era cambiare la percezione della motocicletta in America creando l'immagine di veicolo per attività quotidiane, per tutti, ed elidere lo stereotipo della moto⁹.

Honda iniziò anche a sponsorizzare eventi trasmessi nella tv nazionale e a pubblicare inserzioni pubblicitarie nelle principali riviste di interesse generale.

In pochi anni arrivò il successo: nel 1963 aveva già 743 punti vendita, più della locale Harley Davidson e quasi una moto su due venduta era Honda (Demizu, 2005).

Nel 1965 iniziò la battaglia per la conquista del mercato delle motociclette di grossa cilindrata, esportando il modello CB450 (Demizu, 2005). "Con l'introduzione nel 1969 della CB750, Honda pianificò di diventare il primo produttore al mondo in termini di qualità e volume"¹⁰. Fu una moto

⁹ <https://global.honda/heritage/episodes/1959establishingamericanhonda.html>

¹⁰ <https://global.honda/heritage/episodes/1969cb750four.html>

“rivoluzionaria per il panorama dell’epoca”. Sviluppata utilizzando tecnologia maturata nel settore “Corse”, aveva un motore a 4 cilindri in linea contro i 2 dei concorrenti. Questo permetteva di ridurre le vibrazioni e avere più potenza agli alti giri. Nessuno era riuscito a industrializzare l’idea, per la difficoltà di produrlo in serie senza difetti e per i costi elevati vista la precisione richiesta (Demizu, 2005). Aveva prestazioni eccellenti, elevata affidabilità, soluzioni tecniche all’avanguardia, quali l’avviamento elettrico ed i freni a disco ed era stilisticamente innovativa. Non bastasse, il suo prezzo era inferiore a quello della concorrenza¹¹.

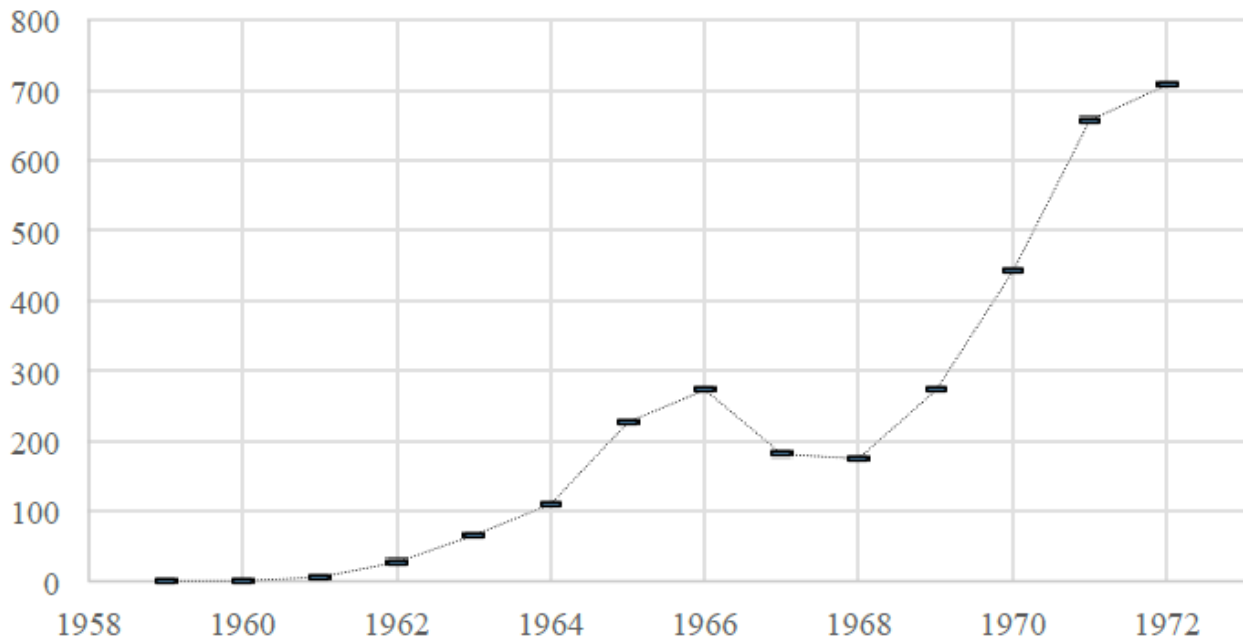


Figura 2: Vendite di motociclette, in migliaia, di Honda America dal 1960 al 1972 (Christiansen and Pascale, 2011).

Nel 1979 Honda costruì in Ohio la prima fabbrica per produrre motociclette negli USA. Venne così istituita la Honda of America Manufacturing (HAM). L’impostazione operativa era che i profitti ottenuti dovessero essere reinvestiti in America, così da radicarsi nel tessuto culturale americano¹². La produzione iniziò con la CR250R, una moto da cross.

¹¹ <https://global.honda/heritage/episodes/1969cb750four.html>

¹² <https://global.honda/heritage/episodes/1980establishinghondaofamerica.html>

2.1.4) La produzione in Europa: Honda Belgio

Nel 1961 Honda fondò la prima Filiale di vendita di motocicli in Europa ad Amburgo, con il compito di gestire le esportazioni e studiare il mercato europeo.

In quegli anni Honda era diventata la prima casa produttrice di motociclette a livello mondiale in termini di produzione ed esportazione¹³.

Il mercato Europeo era diviso in due blocchi di paesi: quelli dove la domanda era soddisfatta dai produttori domestici (Gran Bretagna, Germania, Italia, Francia) e i paesi importatori (Demizu, 2005). In tutti questi Stati la motocicletta era sempre più utilizzata come mezzo di trasporto, con una domanda annua stimata di 2,4 milioni di veicoli (Demizu, 2005), di cui circa l'80% era costituita da ciclomotori (cilindrata 50 cc)¹⁴.

La Comunità Economica Europea mise però in difficoltà le esportazioni di motociclette Honda, prevedendo barriere all'entrata, quali aumenti di dazi e politiche di importazione fortemente restrittive al fine di proteggere le industrie locali.

Honda capì che la strategia migliore sarebbe stata quella di iniziare la produzione all'interno della Unione Europea: realizzando localmente il 60% dei componenti, il prodotto veniva qualificato come prodotto nella CEE¹⁵.

Conducessero un'analisi dei paesi Europei per decidere dove stabilire la fabbrica, valutando regolamentazioni, costi, infrastrutture, concorrenti.

Il Belgio risultò il paese ideale anche per la sua posizione geografica centrale e perché promuoveva gli investimenti, compresi quelli esteri.

Dopo aver ricevuto l'approvazione dal governo giapponese per l'investimento, anche se vennero consentiti la metà dei fondi a causa della scarsità di valuta estera, nel 1963 venne inaugurato il primo impianto produttivo all'estero di Honda ad Aalst, vicino a Bruxells. Fu anche il primo produttore giapponese ad avviare attività produttive in un paese della CEE¹⁶.

La produzione iniziò con il modello C310, revisione del Super Cup C100 adattata a soddisfare la domanda europea. Nuovi standard, prestazioni e design. La produzione "semi Knockdown" prevedeva di utilizzare motori importati dal Giappone e componenti ottenuti da una rete di fornitori locali e assemblati nel sito (Demizu, 2005).

Nei primi anni lo stabilimento belga rischiò più volte la bancarotta a causa dei pochi fondi a disposizione e di numerosi problemi (Demizu, 2005). Tra questi, la difficoltà di trovare fornitori che

¹³ <https://global.honda/heritage/episodes/1963establishing.html>

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid.

producessero pezzi in quantità adeguata alla produzione di massa con prezzi sostenibili e le difficoltà di comunicazione: linguistiche e culturali. Inoltre, il nuovo ciclomotore non stava soddisfacendo le aspettative di vendita. Nella sua configurazione era più grande e più pesante dei ciclomotori a due tempi allora comuni in Europa e sempre più spesso i prodotti venivano restituiti alla fabbrica con i reclami degli utenti. Per 12 anni i bilanci furono in perdita e sostenuti grazie al successo in America. I guadagni di Honda in termini di esperienza, capitale umano e beni intangibili furono però inestimabili (Demizu, 2005).

Negli anni successivi il mercato delle moto si evolse anche in Europa: non più “utilitaria per la mobilità individuale”, ma veicolo per il tempo libero e lo sport. Molti produttori europei non ebbero la capacità di comprenderlo¹⁷. Honda insieme agli altri produttori giapponesi ne fece il cavallo di battaglia per invadere l’Europa con le sue moto, che nel 1966 vinsero il motomondiale in tutte le 5 classi.

¹⁷ <https://www.italiaonroad.it/2017/05/29/come-e-perche-negli-anni-70-lindustria-motociclistica-giapponese-anniento-la-concorrenza-europea/>

2.2) Una nuova sfida: le automobili

2.2.1) I primi anni

Negli anni cinquanta e sessanta in Giappone il mercato dell'automobile si stava espandendo. Il governo e il MITI guidavano il programma di crescita. Nel 1955 enunciarono il concetto di automobile per le persone: “4 posti, velocità massima di 100 km/h, prezzo di 150.000 yen”¹⁸.

Honda nel 1958 iniziò ad investire risorse inaugurando una terza sezione di ricerca e sviluppo dedicata al settore automobilistico. Il progetto iniziale prevedeva la realizzazione di una mini auto rispondente al concetto del MITI. Honda Sōichirō però, indirizzò la produzione verso una vettura sportiva, con l'obiettivo di creare una nuova domanda e un nuovo mercato, piuttosto di cercare di superare le barriere all'ingresso di quello esistente, dominato da Toyota e Nissan. Voleva replicare quanto fatto con le motociclette: attraverso le competizioni internazionali migliorare il brand e lo sviluppo dei prodotti. Contemporaneamente Fujisawa, suggerì di sviluppare un mini-pickup, perché notò che la richiesta di autoveicoli era orientata soprattutto agli usi commerciali e lavorativi¹⁹.

Nel 1961 il MITI avanzò la proposta di legge “Specified Industry Promotion Bill” con l'obiettivo di riformare in modo strutturale le industrie di livello nazionale, al fine di prepararle alla prevista liberalizzazione degli scambi. I volumi realizzabili dalle aziende automobilistiche locali per il mercato giapponese non consentivano di ottenere le economie di scala necessarie per competere con quelle estere. Diede quindi una specifica regolamentazione al settore e introdusse leggi sulle fusioni ed acquisizioni volte a limitare l'ingresso di nuove società nel mercato²⁰.

Honda così non poteva più iniziare la produzione, ma affermò: “siamo liberi di fare esattamente quello che vogliamo, siamo una *Public Company* e il governo non può dirci cosa fare”; aggiunse “la competizione farebbe solo bene al settore”²¹.

Per reagire a questo momento critico, nel 1962 ordinò alla sezione di ricerca e sviluppo di procedere immediatamente, così da avere veicoli prima che la legge fosse approvata. Honda puntava alla produzione su vasta scala ma, per un ultimo arrivato, significava investire ingenti risorse in attrezzature, impianti e sviluppo di tecnologie competitive. Il mercato delle mini auto gli permetteva invece di competere utilizzando le tecnologie che già possedeva, riducendo gli investimenti al minimo²². Si orientò quindi in questa direzione, con l'obiettivo di realizzare modelli a prezzi ragionevoli, facili da guidare, con migliori prestazioni e massimo spazio per i passeggeri.

Progettò tre prototipi di automobili: i modelli sportivi S360 e S500 e il mini pick-up T360. Fu un

¹⁸ <https://global.honda/heritage/episodes/1962autoproduction.html>

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid.

²¹ Ibid.

²² <https://global.honda/heritage/episodes/1967n360.html>

successo.

Nel 1963 avviò una campagna vendite in tutto il paese, focalizzandosi sulla S500 per le potenzialità più globali, ad un prezzo molto competitivo rispetto alla concorrenza. Nel frattempo il Parlamento non approvò mai il disegno di legge del Miti.

La fretta con cui la Honda avviò la produzione di auto non gli permise però di sviluppare le strutture per la produzione di massa disponendo, a quel tempo, di impianti disegnati per le motociclette. Chiese aiuto ai fornitori, cambiò il layout delle strutture esistenti e nel 1964 costruì il primo impianto per produzione di massa a Sayama in grado di ultimare un'automobile in dieci minuti²³. Honda era però completamente estranea al mercato automobilistico. La costituzione di una rete di vendita come quella di Toyota e Nissan era fuori discussione, perché i costi aggiuntivi richiesti gli avrebbero fatto perdere competitività. Fujisawa, ricorse allora ai venditori di motociclette Honda; questa scelta presentava però degli svantaggi in quanto le loro strutture erano troppo piccole per gestire le automobili²⁴.

Per compensare questa debolezza istituì la Honda Sales Research (HSR), volta a creare un approccio scientifico alla vendita; la Service Factory (SF), rete di servizio che si occupava principalmente di riparazioni e ispezioni; la Honda Finance, per realizzare le vendite rateizzate; la Honda Used Car, per gestire il mercato dell'usato²⁵. Attraverso queste iniziative, il sistema di vendita basato sui rivenditori migliorò sensibilmente. Nel 1972 Honda introdusse il sistema di concessionari in franchising, promuovendo così una rete di negozi di auto indipendenti²⁶.

Inoltre i programmi di "soddisfazione del cliente" furono migliorati. Honda investì risorse per migliorare le relazioni con i clienti, sviluppando prodotti che enfatizzassero le loro aspettative e desideri²⁷. Furono create iniziative a diretto contatto con i consumatori, quali corsi di guida sicura.

Una caratteristica che differenziava tutte le aziende giapponesi da quelle occidentali in quegli anni, era proprio l'attenzione al cliente finale, ai bisogni differenziati, ottenuta con una forte integrazione dei concessionari, che svolgevano il doppio ruolo di venditori e fornitori di analisi di mercato, utilizzate per l'attività di sviluppo dei nuovi prodotti (Tunisini, Pencarelli, Ferrucci. 2014).

Crearono un nuovo modello di produzione snella, denominato *Lean Production*. Coinvolgeva tutte le funzioni dell'impresa e i fornitori; si basava su una fabbrica flessibile e veloce, in grado di adattarsi alle variazioni esterne in termini di volumi e gamma prodotti (Tunisini, Pencarelli, Ferrucci. 2014).

Nel 1967 Honda progettò la N360, una mini auto con motore raffreddato ad aria, che diventò leader suo settore. L'esportazione su larga scala di N360 e N600 iniziò nel 1968 e, nel settembre 1970, il

²³ <https://global.honda/heritage/episodes/1962autoproduction.html>

²⁴ <https://global.honda/heritage/episodes/1966automarket.html>

²⁵ Ibid.

²⁶ Ibid.

²⁷ <https://global.honda/heritage/episodes/1967n360.html>

volume di produzione cumulativo dei veicoli della serie raggiunse un milione di unità²⁸.

Nel 1968 debuttò la H1300: una super berlina pensata come la prima “auto internazionale che può essere commercializzata con successo in tutti i paesi del mondo”²⁹.

Lo sviluppo si concentrò sugli aspetti tecnici ed in particolare sul motore raffreddato ad aria, che ricevette recensioni entusiastiche. Le vendite furono però inferiori alle aspettative: l’errore fu enfatizzare i singoli componenti piuttosto che guardare il quadro complessivo, non prestando sufficiente attenzione alle percezioni del cliente e all’uso a cui era destinata. L’H1300 fornì lo shock necessario per cambiare la struttura operativa della Honda, dal “singolo genio” all’approccio di squadra³⁰.

2.2.2) La Civic: salvare l’azienda soddisfacendo i mercati di tutto il mondo

Nel 1972 nasce la Civic, un’auto rivoluzionaria, compatta a due volumi, a trazione anteriore con motore montato trasversalmente e sospensioni a quattro ruote indipendenti. Né verranno vendute 24 milioni in tutto il mondo, realizzando 10 generazioni da allora ad oggi³¹; venduta negli Usa dal 1975 è l’auto che segnò l’affermazione della Honda nel mondo.

Il Giappone viveva in quegli anni una crescita economica esplosiva, oltre il 10% all’anno. Nonostante tutta quell’abbondanza, la Honda si trovò a lottare per sopravvivere: la N360 presentava dei difetti e anche le vendite dell’H1300 erano modeste³². Ciò portò a discussioni su cosa fare: nacque il progetto Civic (il significato è “un’auto creata per cittadini e città”) con l’obiettivo di soddisfare i mercati di tutto il mondo. Se il piano fosse fallito, la società, minacciata anche dalla sua situazione finanziaria, avrebbe considerato il ritiro dal settore automobilistico³³.

Per il suo sviluppo si formarono due team indipendenti, incoraggiando la competizione. Entrambi i gruppi definirono la loro auto ideale, che con sorpresa era concettualmente quasi identica: leggera, veloce, fornendo una miscela ottimale di dimensioni, prestazioni ed economia.

La sensazione stilistica iniziale al Centro R&D tuttavia, è stata in qualche modo negativa: dubitavano che un’auto con una tale forma, senza coda, con un profilo trapezoidale così estraneo al pubblico, piacesse. Invece, la Civic si rivelò molto popolare nel mercato giovanile.

Fu insignita del “Japan Car of the Year Award” nel 1972, 1973 e 1974, diventando la prima a vincere

²⁸ <https://global.honda/heritage/episodes/1967n360.html>

²⁹ <https://global.honda/heritage/episodes/1968honda1300.html>

³⁰ Ibid.

³¹ <https://www.honda.it/cars/world-of-honda/past/history.html>

³² <https://global.honda/heritage/episodes/1972announcingthecivic.html>

³³ Ibid.

tre anni di fila³⁴.

La popolarità della Civic nei mercati esteri crebbe grazie alla legge "Muskie Bill" emanata negli Usa nel 1970, integrando il Clean Air Act del 1963: stabiliva che dal 1975 le emissioni di CO (monossido di carbonio) e HC (idrocarburi) dovevano essere ridotte ad un decimo rispetto ai modelli attuali³⁵. Fu una grande opportunità per la Honda, poiché tutte le case automobilistiche erano costrette a ricominciare dallo stesso livello di sviluppo, perdendo il vantaggio competitivo che avevano. Anche in Giappone il tema ambientale diventò sempre più rilevante con l'introduzione di numerose leggi.

La Honda annunciò che il suo nuovo motore CVCC, acronimo di "Combustione controllata da vortice composto", sarebbe stato pienamente conforme alle normative sul controllo delle emissioni, in un momento in cui altri produttori stentavano a riuscirci³⁶. Messo in produzione nel dicembre 1973 era totalmente innovativo ed unico, in quanto realizzato prendendo "una strada di ricerca diversa" da tutti gli altri: realizzarono qualcosa che le altre case automobilistiche avevano considerato fuori discussione. Utilizzava una miscela di benzina magra grazie ad un sistema ad iniezione con una precamera e non necessitava di un catalizzatore per purificare i gas di scarico: poteva così utilizzare sia benzina con piombo che senza a differenza delle auto con catalizzatore dei concorrenti³⁷. La sua realizzazione fu rapida: venne istituito un sistema di riunioni tra i membri del progetto e il top management per condividere opinioni su questioni ingegneristiche. Questi incontri migliorarono la qualità, l'accuratezza e i tempi del ciclo di sviluppo. È un sistema applicato ancora oggi.

I test dell'Environmental Protection Agency (EPA) sul consumo di carburante valutarono la Civic come l'auto più efficiente per quattro anni consecutivi, a partire dal 1974. Così, diventò non solo la base per le successive auto compatte Honda, ma uno standard mondiale su ciò che un'auto doveva essere. Honda Sōichirō aveva sempre chiarito che la sua politica era di rendere pubbliche le tecnologie di controllo delle emissioni: negli anni successivi Honda firmò accordi di licenza con Toyota, Ford, Chrysler e Isuzu³⁸. All'epoca il mercato automobilistico americano stava subendo drastici cambiamenti a causa delle preoccupazioni ambientali, che portarono all'abbandono della benzina con piombo, e della crisi petrolifera del 1973, che determinò un brusco aumento dei prezzi dei carburanti (quadruplicati) e scarsità. Cambiò così la percezione tra gli americani della macchina di valore, iniziando a valorizzare il piccolo e poco consumante.

L'EPA tenne un'audizione pubblica il 19 marzo 1973, a Washington, per ascoltare la testimonianza delle case automobilistiche sull'attuazione del Clean Air Act del 1970: conclusero che le richieste

³⁴ <https://global.honda/heritage/episodes/1972announcingthecivic.html>

³⁵ <https://global.honda/heritage/episodes/1972introducingthecvcc.html>

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid.

erano troppo alte per l'intero settore e decisero di rimandare l'attuazione della legge sull'aria pulita³⁹. Le vendite di automobili Civic/CVCC nel mercato statunitense iniziarono nel 1975, diffondendo l'immagine di Honda come sinonimo di prodotti di alta qualità e incrementando anche la sua fama di costruttore di motociclette. Fu così che si crearono le basi dello sviluppo della rete di vendita americana.

Nel 1976 Honda presentò un'auto di livello superiore: l'Accord. La sfida era pensarla "dal punto di vista degli utenti". Fu insignita del premio Japan Car of the Year di quell'anno e accolta molto bene in Giappone e all'estero grazie alle sue caratteristiche: compatta, con un aspetto elegante e sportivo, presentava numerosi optional come il condizionatore d'aria, l'apriporta automatico, i colori degli interni abbinati al decoro e il servosterzo. Honda lavorò per creare un sistema basato su una "piattaforma flessibile globale", che costituisse la base dell'auto su cui poter adattare i prodotti in modo più efficace alle esigenze dei clienti in varie regioni, realizzando sullo stesso telaio diverse dimensioni della carrozzeria e forme del veicolo⁴⁰.

All'inizio degli anni '80 iniziò la produzione negli Stati Uniti, in linea con la filosofia di "costruire prodotti nei mercati in cui venivano venduti"⁴¹. La Honda of America Manufacturing (HAM) produsse la prima Accord di seconda generazione. Per dimostrare di essere radicata nella comunità americana, impiegò attrezzature di produzione fabbricate o vendute localmente e materie prime statunitensi. Tale strategia migliorò i tempi di produzione e creò occupazione negli USA presso i fornitori Honda. HAM è divenuta il più grande impianto produttivo di Honda realizzando sia motociclette che automobili. Similmente, in Europa la Honda of the UK Manufacturing (HUM) in Gran Bretagna iniziò a produrre la berlina Accord a quattro porte in versione europea nel novembre 1991, mentre nell'Oceania asiatica stava già realizzando l'assemblaggio in diversi paesi. L'Accord viene prodotta in dodici stati e venduta in oltre 140 paesi in tutto il mondo. Alla fine del 1998, il volume complessivo della produzione ha superato i 10,22 milioni di unità in tutto il mondo⁴².

Nel 1983 debuttò il primo modello pensato per il mercato americano, la Civic CR-X, sviluppato tenendo in considerazione le risposte dei consumatori attraverso i sondaggi⁴³.

Nel 1986 Honda aveva oltre 900 rivenditori negli USA, di cui il 70% monomarca, in un paese dove solitamente sono multibrand⁴⁴. Lanciò la nuova sfida: costruire un network specializzato nelle auto di lusso e sportive, "l'Acura Channel", una seconda rete di rivenditori che commercializzava la

³⁹ <https://global.honda/heritage/episodes/1972introducingthecvcc.html>

⁴⁰ <https://global.honda/heritage/episodes/1976accord.html>

⁴¹ <https://global.honda/heritage/episodes/1980establishinghondaofamerica.html>

⁴² <https://global.honda/heritage/episodes/1976accord.html>

⁴³ <https://global.honda/heritage/episodes/1959establishingamericanhonda.html>

⁴⁴ Ibid.

lussuosa Legend e la sportiva Integra⁴⁵.

Nel 2003 la produzione globale di automobili raggiunse i 50 milioni, di cui 12,5 milioni negli Usa.

2.2.3) Le competizioni sportive per il successo mondiale

Honda ha sempre sostenuto l'importanza della competizione per migliorare l'immagine e la fama del suo brand. Inoltre veniva usata come strumento per la crescita aziendale. Permetteva, infatti, di attirare i migliori ingegneri, sviluppare il team work, il problem solving e la capacità di lavorare sotto pressione. Consentiva di portare al limite le tecnologie e i componenti, per poi utilizzarli nei prodotti destinati al consumatore. Per questi motivi le gare sono un aspetto che ha sempre accompagnato il marchio Honda.

La Honda debuttò in F1 nel 1964 in occasione del GP di Germania con il pilota statunitense Ronnie Bucknum. Nel 1965 arrivò la prima vittoria in Messico, con il modello RA272 guidato dall'americano Richie Ginther. Il team si ritirò nel 1968. Honda decise di indirizzare le risorse sullo sviluppo delle auto da strada, concentrandosi sulla riduzione dell'inquinamento e non su velocità e potenza.

Nel 1983 Honda ritornò in F1, ma solo come fornitore di motori, per la Spirit, Lotus, McLaren, Tyrrell e la Williams.

Il suo palmarès dal 1983 al 1992 fu incredibile. I motori Honda vinsero undici campionati Mondiali, di cui cinque Piloti (con Ayrton Senna, Nelson Piquet e Alain Prost) e sei Costruttori (quattro con la McLaren e due con la Williams) ottenendo 69 vittorie⁴⁶.

Nel 1992 finì la seconda era in formula 1. Nel 2000 tornò nuovamente come fornitore di motori in F1 per la BAR e negli anni recenti per McLaren, Toro Rosso e Red Bull.

Nelle corse americane la Honda vinse con i suoi motori nove titoli IndyCar e nove 500 Miglia di Indianapolis tra il 2004 e il 2013; vinse inoltre in moltissime altre competizioni internazionali.

⁴⁵ <https://global.honda/heritage/episodes/1959establishingamericanhonda.html>

⁴⁶ <https://wheels.iconmagazine.it/auto-classiche/auto-story/storia-automobili-honda>

CAPITOLO 3: INTERPRETAZIONI DELLA STRATEGIA HONDA

3.1) Strategie d'impresa: il caso Honda Motor

La strategia d'impresa concerne la determinazione delle finalità e degli obiettivi di lungo periodo di un'azienda (ottica progettuale), l'attuazione delle linee di condotta e l'allocazione delle risorse necessarie per il perseguimento degli obiettivi prefissati (Chandler, 1962).

Nella letteratura economica la strategia adottata da Honda è stata oggetto di molte teorie contrastanti, riduzionistiche ed unilaterali, con l'unico obiettivo di supportare queste posizioni opposte nei dibattiti teorici. Molti studi furono quindi improduttivi e non riuscirono ad arrivare al vero paradigma strategico di Honda.

Nel saggio "Learning from Honda", Andrew Mair (1999), cerca di proporre un paradigma più appropriato e potenzialmente più efficace per comprendere il caso Honda. Inizialmente vengono presentate più teorie tra loro contrastanti. Il primo dibattito presentato è quello tra la "Analytical View" e la "Behavioural View", il secondo tra le versioni Core Competencies e Core Capabilities della Resource Base View. Viene mostrato come la reale strategia nello sviluppo di Honda sia stata adattata per supportarle. Infine, questi studi sono sottoposti ad una revisione critica, cercando di cogliere le inesattezze empiriche. Si punta l'attenzione sulle varie crisi che l'azienda ha avuto durante la sua storia, ignorate dai pensatori strategici. In conclusione, mostra come l'approccio riduzionistico ad un'unica teoria sia inappropriato per Honda. Infatti, l'azienda aveva la capacità strategica di trascendere in modo innovativo molte delle dicotomie di pensiero; così il miglior approccio è quello di riconciliare queste dicotomie.

3.1.1) The Analytical View

L'"Analytical View" viene supportata da diversi autori.

La prima analisi strategica osservata è quella del Boston Consulting Group (BCG, multinazionale statunitense di consulenza strategica). Nel 1975 la BSG presentò al governo inglese il rapporto "Strategie alternative per l'industria motociclistica britannica", cercando di spiegare il declino di tale industria in America e trovare delle soluzioni per rilanciare il settore. Vennero studiati gli anni '60 e i primi anni '70 negli USA, dove le industrie giapponesi conquistarono il mercato mettendo in difficoltà quelle inglesi (quota di mercato detenuta dalla società inglesi passò dal 49% al 9% tra il 1959 e 1973). Nel documento comparivano due fattori chiave per spiegare la fine della leadership inglese nel mercato motociclistico:

- perdita di quote di mercato e diminuzione della redditività;
- svantaggi nei costi di produzione, nella tecnologia e distribuzione.

Il rapporto spiegò lo sviluppo della Honda attraverso la crescita nazionale, che permise di raggiungere enormi volumi produttivi, curve d'esperienza, tecnologie di produzione specializzate, posizione di costo altamente competitiva e prezzi di vendita contenuti. Questi fattori furono poi fondamentali per creare un vantaggio competitivo anche negli Stati Uniti. Inizialmente nei motocicli di piccola cilindrata, dove riuscirono a creare un nuovo segmento di mercato attraverso la pubblicità: cambiarono la percezione negativa della motocicletta e inventarono un nuovo utilizzo metropolitano. In seguito nel segmento di mercato delle moto di maggiore cilindrata. (I risparmi in termini di costi erano tali che in Inghilterra un lavoratore in media produceva 14 motocicli all'anno e in Giappone 200).

In aggiunta, il rapporto sottolinea l'importanza che ha avuto l'indebitamento per finanziare il marketing, la pubblicità, le attività promozionali e la rete distributiva: fattori fondamentali per l'incremento delle vendite. Honda ebbe la volontà e la capacità di rinunciare alla redditività corrente, per la posizione di mercato futura.

La BCG però, non aveva nessuna evidenza della struttura di costo di Honda. Venne solo osservato che i prezzi dei prodotti diminuivano nel tempo e che furono costruiti nuovi impianti per la produzione di massa, quali quello di Suzuka. Conclusero che questo bastasse per ipotizzare un decremento dei costi nascosti.

L'analisi BCG descrive una storia di chiarezza strategica, accompagnata da un'esecuzione decisa e coerente. Secondo queste interpretazioni, Honda mise in atto una strategia d'impresa deliberata.

Altri autori, quali Stalk e Hout (1990), hanno supportato la teoria BGC, estendendone i concetti strategici agli anni 60-90. Enfatizzano le curve d'esperienza, i circoli competitivi, il debito che guida la crescita, la competizione basata sulla diversità dei prodotti e sul vantaggio competitivo attraverso una riduzione dei tempi produttivi. Abegglen e Stalk (1985) si concentrano sul circolo competitivo: aumentare i volumi in modo da diminuire i costi, incrementare i profitti e la forza finanziaria e, infine, reinvestire le risorse per ricominciare il ciclo. Negli anni '50 Honda diventò leader nel mercato giapponese superando Tohatsu, leader conservativo che non investì sui volumi. Honda invece, indebitandosi finanziò lo sviluppo e arrivò al successo. A supporto di questa teoria, riportarono anche l'attacco di Yamaha negli anni '80 alla leadership di Honda. Anche se durante gli anni '60 e '70 Honda si focalizzò sul mercato delle automobili, riuscì, attraverso la riduzione dei prezzi, le promozioni e soprattutto investendo sulla creazione di varietà di prodotti e di modelli, a rimanere leader del mercato.

3.1.2) The Behavioural View

La seconda teoria analizzata è la Behavioural View che enfatizza gli aspetti organizzativi dei processi strategici. Il primo autore presentato è Pascale (1984). Le sue teorie sono supportate da rivelazioni empiriche. L'autore infatti, nel 1982 intervistò sei dirigenti Honda chiedendo loro la strategia utilizzata per conquistare il mercato americano. Risposero che il successo fu raggiunto attraverso errori di calcolo, serendipità e tentativi, con una strategia sviluppata in loco, attraverso un processo creativo ed un apprendimento organizzativo. Non, come sosteneva la BCG, con una strategia pianificata. Spiegarono il ruolo fondamentale assunto dai fondatori della società. Honda Sōichirō venne descritto come un genio, con un forte ego, un temperamento mercuriale dalla capacità inventiva e con fiducia in sé stesso. Fujisawa Takeo dotato di enormi capacità di marketing e di finanza. Entrambi non si ponevano limiti e avevano il sogno di diventare i migliori. I vantaggi competitivi furono raggiunti nell'invenzione e progettazione del prodotto e poi, secondariamente, grazie al processo produttivo e agli alti volumi. Pascale (1984) infatti, sostiene che i modelli Honda erano più economici poiché il design esclusivo del motore permetteva una semplificazione dell'intero veicolo, riducendone i costi. Inoltre, aggiunge che la produzione di Honda era inefficiente, spesso non era in grado di far fronte agli ordini e veniva realizzata attraverso una rete di subfornitori. Solo quando la domanda fu sostenuta, Honda decise di investire in impianti produttivi più efficienti, si trattò però di una risposta agli eventi e non, come sosteneva la BCG, di una strategia deliberata.

L'unica strategia che i dirigenti Honda avevano in America era “riuscire a vendere qualcosa”. Non avevano previsioni sui profitti o sulle tempistiche. L'obiettivo iniziale, subito dopo l'entrata nel 1959, era di raggiungere il target di solo 6.000 motocicli all'anno, per diversi anni. Non avevano mai pianificato una strategia di dominio del mercato, come poi fu. Inizialmente importarono lo stesso numero di motociclette per ciascun modello, con uno sbilanciamento in termini monetari verso le più grandi (Pascale, 1984). I manager Honda diranno: “eravamo completamente al buio il primo anno”. Il successo arrivò in modo inaspettato con motociclette e ciclomotori di piccola cilindrata. Questo non era sicuramente nella strategia; anzi, specializzarsi in questo segmento del mercato induceva il timore di perdere reputazione nel mercato delle grosse cilindrature. Ma non ebbero scelta, anche per la poca affidabilità di quelle di maggiore cilindrata (Pascale, 1984)

. Presero decisioni strategiche coraggiose, come ad esempio spostare il potere della relazione tra produttori e rivenditori dalla parte dei produttori, chiedendo pagamenti anticipati. Strategia che poi sarà seguita da tutto il settore. Pascale (1984) riflette sul fatto che questi eventi hanno un senso logico visti a posteriori, ma quando accadono durante la vita delle organizzazioni, è difficile prendere le decisioni giuste, cosa che Honda è riuscita a fare.

Lo stesso autore chiamerà “Effetto Honda” l'esistenza di molte prospettive opposte nello studio

dell'azienda. Consulenti, accademici, la BGC, spiegano Honda attraverso semplificazioni della realtà e spiegazioni cognitive razionali e astratte degli eventi, trascurando il processo attraverso il quale le organizzazioni apprendono, sperimentano e si adattano. Il modo in cui un'azienda gestisce gli errori e gli eventi fortuiti, al di fuori del campo visivo, è fondamentale per il successo nel tempo (Pascale, 1984).

Per questo motivo, i Giapponesi usano una nozione più ampia di strategia. La considerano come un processo dove per imparare si può fallire. Non hanno una visione strategica unica e statica. La chiave del successo si trova in tutti i dipendenti, che insieme contribuiscono in modo incrementale a trasformare i fallimenti in successi, senza dare troppo peso alle strategie iniziali, ma adattandosi all'ambiente competitivo. L'organizzazione viene così guidata dall'alto verso il basso e viceversa, con la comunicazione informativa interna che assume un ruolo chiave (Pascale, 1984).

La strategia, diversamente dagli europei e americani, viene così definita come qualcosa di dinamico, che evolve nel tempo, come un meccanismo adattivo dove i processi di apprendimento sono fondamentali. La forza di Honda è stata proprio quella di reagire rapidamente e correttamente agli eventi, con una strategia emergente. Quinn (1991) generalizza Pascale a tutta la storia di sviluppo di Honda. Introduce il concetto di anarchia individualistica dal basso verso l'alto, creativa e produttiva. Sottolinea la determinazione dei fondatori, che seppur senza supporto del MITI, del governo e degli *Keiretsu*, riuscirono ad arrivare al successo. Inoltre dà valore al senso di equità interno ad Honda. Henry Mintzberg (1996b), come Pascale, sostiene che la forza di Honda si possa trovare nell'apprendimento adattivo. Attraverso un seguirsì di prove, esperimenti ed errori si arriva al successo, senza focalizzarsi troppo sulla ricerca della soluzione ottima, pianificata in anticipo, "seduti in ufficio". Mintzberg (1987) ammetterà che la soluzione strategica vincente, seppur sbilanciata verso l'apprendimento, stia tra queste due visioni. Sostiene che la razionalità da sola non riuscirebbe a spiegare il mondo, poiché complicato e dinamico.

Mintzberg (1991) userà la metafora di due piedi che, mentre camminano, si seguono a vicenda, per spiegare la riconciliazione tra strategia e struttura, tra pianificazione ed apprendimento. Secondo lui, l'errore della BCG non stava in quello che descriveva ma in quello che non descriveva: ovvero, il periodo critico di apprendimento emergente, che doveva informare e guidare il processo di pianificazione deliberata, con queste due fasi che dovrebbero intrecciarsi. In altre parole, prima la strategia deve essere prodotta in modo informale e poi in modo formale. Inoltre, il rapporto della BCG rappresentava una visione chiara del mercato, delle quote, dei costi, dei volumi, ma non forniva valide alternative strategiche per salvare l'industria inglese (Mintzberg, 1991).

Mintzberg (1996b) cercò i motivi che rendevano vincenti le società giapponesi. Concluse che Honda è diventata un colosso mondiale grazie alla persistenza e alla devozione dei suoi dipendenti verso l'azienda e all'importanza che su di essi veniva riposta nel prendere le decisioni, portando così i centri

decisionali più vicino all'ambiente competitivo. Non volevano risolvere tutto da Tokyo, ma arrivarono in America pronti ad imparare e sviluppare la loro esperienza e il vantaggio di costo maturato in Giappone, dimostrando capacità di usare il "buon senso" e non l'eccessiva razionalità. Secondo Mintzberg (1996b), i manager inglesi invece, enfatizzando un approccio basato sulla pianificazione e non sulla sperimentazione, hanno portato alla rovina le imprese inglesi.

Come riporta anche Bert Hopwood (1981), un dirigente della BSA, questo eccesso di pianificazione e consultazione a livello manageriale rappresentava un grosso limite. La BSA per esempio, creò uno scooter potenzialmente innovativo per il settore, che venne però scartato poiché i consulenti dichiararono il mercato inesistente, non vedendo così un motivo per commercializzare il prodotto. Ma accade spesso che le grandi innovazioni inizialmente siano "nonstarters", ovvero prodotti che non sembrano poter aver successo (Mintzberg, 1996b). Questo esempio evidenzia come le industrie inglesi si siano focalizzate nel management, distaccandosi dalla realtà.

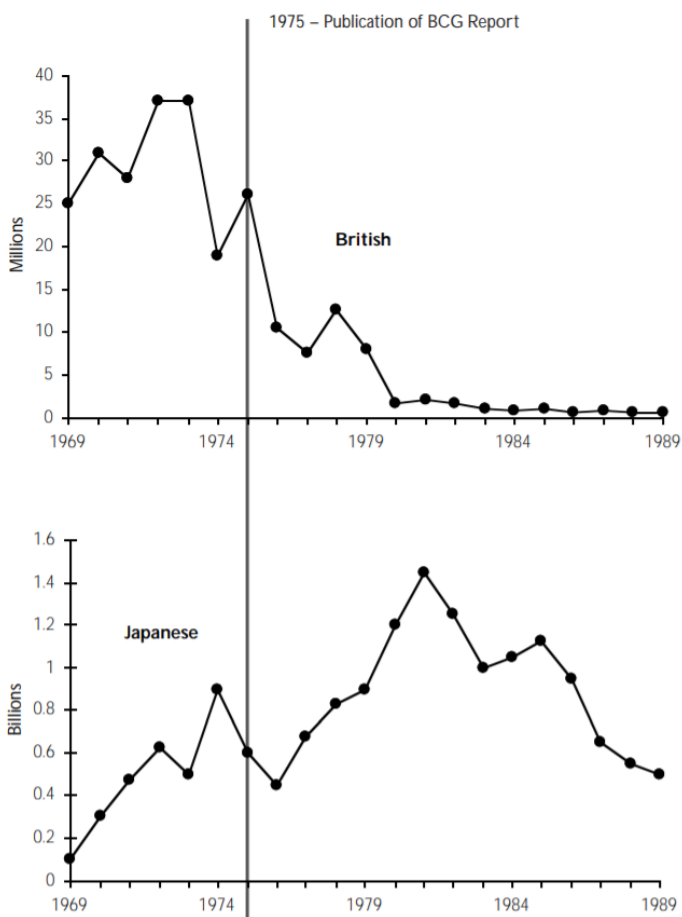


Figura 3: L'evoluzione (in milioni di dollari), tra il 1969 e 1989, delle esportazioni giapponesi ed inglesi di motociclette e componenti. Nel 1976 quelle inglesi crollarono, per arrivare a livelli

bassissimi. Nel 1980 sfiorarono il milione di dollari, mentre i giapponesi superarono il miliardo di dollari (Mintzberg, 1996b, p. 98).

Secondo Pascale (1984) il concetto di strategia in America e in Gran Bretagna incarna un modello implicito di come le organizzazioni dovrebbero essere guidate e quindi, condiziona il modo di pensare al loro interno. Generalmente, la dirigenza guida la formulazione della strategia influenzata da modelli e concetti empirici, associati a un laborioso processo di pianificazione, che in alcune aziende ha prodotto più “carta che intuizione”. I giapponesi invece, pongono una minor enfasi sulla strategia e sono diffidenti nel perseguirne una sola. Ritengono fondamentale la visione periferica per gestire l’ambiente competitivo e sopravvivere nel lungo periodo. Gli americani si sono allontanati dalla realtà, ignorando il mercato e il cliente, guidati dal concetto e dalla teoria, perdendo flessibilità. Gli occidentali preferiscono semplificare la realtà e spiegare gli eventi in modo lineare; spesso trascurano il processo tramite cui l’organizzazione sperimenta, si adatta ed impara. Cercano di dare coerenza e razionalità ad eventi, anche quando il contrario può essere più vicino alla realtà. I giapponesi evitano questo con una concezione più ampia di strategia. Il loro successo non deriva da un’intuizione audace di qualche super mente, ma grazie a dirigenti che non prendono troppo seriamente la loro strategia iniziale (Pascale, 1984). Il modo in cui un’organizzazione reagisce ad errori di calcolo ed eventi fortuiti, fuori dal suo campo visivo, è cruciale per il successo nel tempo. Si sono salvati dai fallimenti grazie al contributo cumulativo di molti cervelli, di venditori, commerciali, operai, che tutti insieme incrementarono la qualità dell’azienda e la posizione nel mercato. Informazioni ed idee muovono dal basso all’alto e viceversa, con un dialogo che permetta la crescita evolvendo la strategia (Pascale, 1984).

I manager si occupavano di orchestrare questi input, invece di guidare l’organizzazione dall’alto lungo un predeterminato piano strategico. Più che di strategia, pensano di “sistemazione strategica” o “persistenza adattiva”, sottolineando che l’organizzazione evolve con aggiustamenti incrementali causati dagli eventi che accadono. Raramente si crea una strategia audace che guida le imprese ad ogni costo (Pascale, 1984).

3.1.3) La Resource-based View

Hamael e Prahalad (1994), diversamente dalla BSG, sostenevano l’importanza delle risorse interne all’organizzazione. Enfatizzarono la Resource-based View, teoria che sostiene che il vantaggio competitivo si ottiene attraverso le capacità e le risorse interne a ciascuna organizzazione (attività materiali e immateriali legate in modo semi-permanente all’impresa, difficili da imitare).

Sottolinearono la versione Core Competencies ovvero la capacità di una azienda di usare le proprie competenze e risorse distintive per arrivare al fine desiderato. Competenze che tendono ad essere integrate ed a mantenere il loro carattere di unicità. Ritrovano nel caso Honda la capacità di una azienda, inizialmente molto piccola, di riuscire con successo ad entrare in mercati dominati da grandi industrie. Era caratterizzata da una forte ambizione, da creatività, dall'utilizzo della leva delle risorse e delle conoscenze per ottenere il massimo dal minimo, dalla capacità di imparare dall'esperienza più velocemente e più efficientemente dei concorrenti.

Inizialmente si stilavano programmi irraggiungibili: questo venne chiamato "intento strategico". Secondo loro la Honda per raggiungere la leadership globale ha usato un approccio a "mattoncini sciolti", che gli ha permesso di scavalcare le barriere all'ingresso esistenti nel settore. Inizialmente attraverso i motocicli, modelli "appena fuori alla definizione del mercato", costruendo una base senza troppa concorrenza in una rete del valore differente da quella in cui operavano i produttori di moto tradizionali. In seguito, conquistò l'intero mercato delle motociclette. Un aspetto fondamentale è la creazione di una competenza base, trascendente a tutti i settori dove Honda opera, creando così una diversificazione orizzontale. La tecnologia viene infatti utilizzata in tutta la gamma di prodotti, portando efficienza e sviluppo più rapido.

Stalk, Evans e Shulman (1992) sostennero la versione Core Capabilities della Resource-based View. L'enfasi viene posta sulle capacità di base di un'impresa. In questa versione le competenze tecnologiche e produttive non sono più l'aspetto principale. Si sottolinea soprattutto l'importanza strategica di particolari processi di business, in gran parte invisibili. Ciò che contraddistingue Honda dai concorrenti è la sua attenzione ai processi dell'organizzazione, quali la gestione e il supporto dei rivenditori con procedure operative, politiche di merchandising, pianificazione e gestione dei servizi. Un altro esempio è la creazione di una nuova sequenza per sviluppare i prodotti: il metodo tradizionale di sviluppo del prodotto attraverso un processo sequenziale viene sostituito da due processi separati, ma paralleli: l'uno di ricerca e l'altro di sviluppo. In questo modo la realizzazione di un nuovo prodotto è più veloce. Questa procedura, negli anni '80, ha permesso di lanciare il nuovo modello di automobile Acura più velocemente rispetto alla concorrenza.

3.2) Riconciliazione delle visioni strategiche

La prima impressione che si ha leggendo queste interpretazioni della strategia di Honda è che esse siano contraddittorie e contrastanti. Andrew Mair (1999), cercando di trovare il vero paradigma di Honda, ha mostrato come in realtà l'approccio strategico dell'azienda sia una riconciliazione di queste diverse teorie e dicotomie concettuali, prendendo aspetti da ognuna.

Anche altri autori, quali Micheal Goold (1992) e Richard Rumelt (1996) sostenevano che non esisteva un conflitto tra pianificazione ed apprendimento, ma anzi un'integrazione.

Lo stesso, Richard Rumelt, ha rievato come Honda sia stata usata a supporto delle varie teorie contrastanti. In risposta alla controversia principale, ovvero l'esistenza o meno di intenzionalità nelle pianificazioni strategiche Honda, ritiene che la teoria dell'apprendimento abbia ragione sul fatto che una strategia vincente non sia lineare. Il successo aziendale dipende dalla generazione di nuove conoscenze, dalla capacità di reagire rapidamente, dalla visione periferica e dal rapido adattamento. Allo stesso tempo, sostiene che la scuola della strategia pianificata abbia ragione su concetti quali le economie di scala e di esperienza per raggiungere un vantaggio competitivo, ma che esageri nell'applicarli, sopravvalutando il pensiero strategico. Affermerà "se sai come progettare motori efficienti per motociclette, questo ti insegnerà tutto ciò che devi sapere sulla strategia in pochi giorni; se hai un dottorato di ricerca in strategia, è improbabile che anni di lavoro ti diano la possibilità di progettare una buona motocicletta". Le curve d'esperienza sono state sicuramente uno strumento per spiegare i vantaggi competitivi di Honda, ma il processo di creazione delle strategie è stato ben diverso da quello tradizionale, deliberato a priori. La forza del pensiero dialettico sta nella capacità di partire con una tesi, contraddirla, formulare un'antitesi e riconciliare questi momenti, realizzando un processo interno di creazione di conoscenza ed innovazione (Rumelt, 1996).

Un aspetto fondamentale delle organizzazioni è l'integrazione dei dipendenti al proprio interno. I manager creano la visione, danno delle linee guida e sono indispensabili per la gestione dei flussi verticali e orizzontali delle informazioni. Gli altri dipendenti sono fondamentali per l'attività di sviluppo, attraverso la loro creatività, all'interno di un ambiente aziendale che favorisca la propensione all'innovazione e all'eccellenza, mediante il costante confronto di idee, il dialogo, il dibattito e la riflessione collettiva. La filosofia di Honda è improntata su questi principi e nel rispetto per l'individuo, la fiducia reciproca e l'equità.

Infine, Honda ha avuto la capacità di conformarsi all'ambiente, valorizzando le contingenze locali e regionali, all'interno di una visione globale. Costrui network globali di impianti produttivi e centri di ricerca e sviluppo, per produrre dove si presenta la domanda e soddisfare al meglio il cliente.

La forza di Honda sta nel pensare in grade, nel pianificare traguardi sfidanti e nel conseguirli con adattamenti successivi.

CONCLUSIONI

Honda Motor Company è una multinazionale leader nei settori automobilistico, motociclistico e motoristico mondiale. Nel 2019 ha venduto 32 milioni di unità in tutto il mondo, realizzando un fatturato di oltre 124 miliardi di euro⁴⁷.

Questi eccezionali risultati sono ascrivibili in primis alle doti del suo fondatore Honda Sōichirō.

Di umili origini, aveva una formazione tecnica maturata nel campo, una visione lungimirante ed ambiziosa. Con passione, duro lavoro e scelte rischiose, ha sempre inseguito il suo sogno.

Ha avuto l'intuizione di investire importanti risorse nello sviluppo tecnologico dell'azienda e del prodotto, accettando sempre la sfida con i concorrenti per diventare il migliore. La sua perseveranza di ripartire dopo ogni fallimento, di rimettersi in gioco dopo ogni errore, di reagire ai momenti di difficoltà imponendosi nuove sfide e progetti ambiziosi, sono stati fondamentali per il successo.

Non è stato un percorso lineare, come lui stesso dichiarò “il successo rappresenta l'uno per cento del tuo lavoro, che risulta da un novantanove per cento chiamato fallimento”.

La sua carriera iniziò in officina, come meccanico, e proseguì come produttore di fasce elastiche per pistoni. Nel dopoguerra ideò il prodotto che lo portò al successo: la motocicletta, cogliendo la domanda di trasporto a basso costo richiesta dal mercato giapponese.

Era un anticonformista, spesso in disaccordo con le autorità politiche giapponesi. Non era membro ufficiale di alcun *Keiretsu*, la tipica forma giapponese di conglomerati tra imprese, pur mantenendo stretti rapporti con quello di Mitsubishi.

L'espansione della società è legata anche all'entrata in azienda di Fujisawa Takeo, figura complementare per competenze a Sōichirō e fondamentale per le sue capacità manageriali, strategiche e commerciali.

La conquista del mercato mondiale, fin dall'inizio, fu tra i primi obiettivi della Honda. Così, a soli quattro anni dalla fondazione, iniziarono i progetti di espansione. Inizialmente attraverso le esportazioni di motociclette, prima in Asia e successivamente negli Usa, dove fu aperta una società di vendita locale.

Con ingenti investimenti rivoluzionarono il sistema produttivo in Giappone, aprendo nuovi impianti, quale quello di Suzuka, che introduceva, per la prima volta nella produzione di motociclette, i principi della produzione di massa. Razionalizzazione ed efficienza della produzione furono fondamentali per ridurre i costi ed i tempi di realizzo dei prodotti. Il successo internazionale arrivò con un motociclo, il modello Super Cup C100, anche grazie ad innovative politiche di marketing negli Usa volte a

⁴⁷ <https://global.honda/about/profile.html>

cambiare l'immagine della motocicletta e del suo utilizzo. I piani di espansione continuarono con la fondazione della Honda Europa nel 1961. Nel 1962 venne inaugurata la Honda Belgio, la prima unità produttiva estera di un'azienda giapponese.

La fama e la supremazia definitive vennero raggiunte con la CB750 Four, presentata nel 1969. Derivata dall'esperienza maturata nelle competizioni sportive, era una moto stilisticamente e tecnicamente innovativa rispetto a tutta la produzione dei concorrenti, tanto da divenire un'icona mondiale. Negli anni settanta Honda diventò il principale costruttore al mondo di motociclette, primato che persiste ancor oggi. Nel 2019 ha raggiunto la quota di 400 milioni di motoveicoli venduti in tutto il mondo.

Negli anni '60 Honda iniziò anche la produzione di automobili. Le difficoltà furono molte, sia tecniche che finanziarie, anche per il fatto di essere l'ultimo arrivato nel mercato. Il primo modello di successo fu la mini-auto N360 nel 1967, ma seguirono insuccessi, tali da ipotizzare anche l'abbandono del settore automobilistico. La svolta, che decretò il salvataggio ed il futuro successo dell'azienda, fu ancora una volta tecnologica: la progettazione della Civic nel 1972 e dell'innovativo motore CVCC (a combustione controllata da vortice composto). Quest'auto fu la prima e per qualche anno l'unica, in grado di rispettare le nuove stringenti regolamentazioni di riduzione delle emissioni inquinanti emanate negli Usa. Aveva consumi notevolmente inferiori, in un periodo di crisi petrolifera e forte aumento del prezzo della benzina. Si guadagnò così la popolarità mondiale.

Lo sviluppo nel mercato automobilistico proseguì attraverso nuovi modelli e tecnologie. Le innovazioni che venivano introdotte spesso erano uniche e pioniere per i loro tempi.

La crescita continuò attraverso le esportazioni ma soprattutto, con la delocalizzazione negli Usa degli impianti produttivi agli inizi degli anni '80, accompagnata da strategie commerciali e di fidelizzazione e assistenza post vendita che verranno seguite dai concorrenti solo a distanza di anni. Inoltre, l'immagine e il brand aziendale furono rafforzati attraverso numerosi successi in tutte le competizioni internazionali; un elemento radicato nella cultura Honda.

La strategia d'impresa della Honda è stata per molti anni al centro di un dibattito teorico. L'azienda fu usata come esempio per supportare diverse teorie, tra loro contrastanti. Il dibattito principale fu tra l'Analytical View, la Behavioural View e la Resource-based View. La prima interpretava lo sviluppo come una storia di strategia d'impresa deliberata ed eseguita con decisione e coerenza. La seconda in contrapposizione enfatizzava la capacità di adattarsi dinamicamente all'ambiente competitivo imparando dagli errori, al di fuori di una visione strategica unica e statica. Infine la Resource-Based View: nella versione Core Competencies poneva l'enfasi nella capacità dell'azienda di sfruttare le proprie competenze tecnologiche e produttive e le risorse interne, aventi carattere di unicità. Nella versione Core Capabilities, l'attenzione veniva posta nelle capacità base dell'azienda, quali la gestione delle risorse e dei processi organizzativi nella gestione dell'intera catena del valore.

Il vero paradigma strategico utilizzato da Honda si ottiene però da una riconciliazione di esse, in quanto nell'approccio usato si possono trovare aspetti di ognuna.

La strategia utilizzata nel corso degli anni da Honda è stata sia deliberata, ovvero frutto di una pianificazione degli eventi, sia emergente, ovvero conseguente ad un processo di apprendimento organizzativo e di adattamento all'ambiente. La visione strategica perseguita non era unica e statica, ma dinamica.

La forza strategica del modello Honda fu la capacità di porsi obiettivi sfidanti, di investire nelle risorse, competenze e capacità interne all'organizzazione, ma anche quella di non rendere la pianificazione vincolante per la società, gestendo gli errori e le situazioni di difficoltà attraverso un processo di adattamento continuo.

La cultura giapponese favorì lo sviluppo di valori fondamentali per il buon funzionamento dell'organizzazione. I dipendenti vedevano l'impiego come un impegno a vita, dove valori quali lealtà, fedeltà stavano alla base del rapporto lavorativo. C'era un'adesione ideologica agli obiettivi comuni dell'azienda, partecipazione ai processi decisionali a tutti i livelli e veniva incoraggiata la creatività. Questo si traduceva in un'elevata produttività e bassi costi.

Fondamentale fu anche la continua ricerca della supremazia tecnologica e la capacità di usare la tecnologia in modo trasversale rispetto a tutti i suoi diversi settori produttivi, realizzando un'efficienza unica. Ciò portò alla realizzazione di prodotti che segnarono l'inizio di una nuova epoca a cui tutti i concorrenti dovettero cercare di uniformarsi, per il gap tecnologico insito in essi. Qualità ed affidabilità offerte a prezzi assolutamente concorrenziali, crearono quell'immagine di valore superiore che è stata sempre associata al marchio Honda ed è stata determinante per la sua crescita esponenziale. Inoltre, nella filosofia Honda il consumatore assunse una posizione centrale. L'azienda si poneva l'obiettivo di anticipare i suoi bisogni e realizzare i suoi desideri attraverso la diversificazione del prodotto.

Honda ha creato un modello di impresa transnazionale diverso ed in contrasto con quello occidentale: non a piramide con l'autorità centralizzata, ma basato su una rete libera in cui ogni paese è un nodo indipendente (Demizu, 2005). Possiamo definirlo "un approccio locale associato ad una visione globale" (Raffaelli, 2012). La produzione viene radicata nell'area geografica della domanda finale insieme a molte funzioni aziendali, quali ricerca e sviluppo; le strategie di marketing ed i prodotti sono diversificati in base al mercato. Ha sempre sviluppato valori quali la responsabilità verso il sociale e impegno verso l'ambiente inoltre ha una posizione di leadership nel campo della robotica. Tutti questi traguardi in diversi settori rendono Honda una delle aziende più conosciute, all'avanguardia e produttive al mondo.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- ABBEGLIN, J. C. e STALK, Jr. G., 1985. *Kaisha, The Japanese Corporation*. New York: Basic Books.
- ALEXANDER, J. W., 2008. *Japan's Motorcycle Wars: An Industry History*. University of Hawai'i Press, pp. 106-129.
- ALEXANDER, J. W., 2015. *Asia: Biographies and Personal Stories, part II*. (s.l.): Fall 2015, pp 58-63.
- ANDREW, M., 1999. *Learning from Honda*. In: *Journal of Management Studies*, 36. Oxford: Blackwell Publishers.
- BOSTON CONSULTING GROUP (BGC), 1975. *Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry*. Londra: HMSO.
- CHANDLER, 1962. In: *Economia e management delle imprese. Strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale*, a cura di A. TUNISINI, T. PENCARELLI, L. FERRUCCI, 2014. Milano: Hoepli, p 153.
- CHRISTIANSEN, E. T., PASCALE, R. T., 2011. *Honda (A) and (B) Teaching Note*. Harvard Business School Cases. In: R. CASADESUS-MASANELL, J. HEILBRON, 2016. *Decision-Making by Precedent and the Founding of American Honda (1948 - 1974)*. Boston:Harvard Business School, p. 27.
- DEMIZU T., 2005. *The Origins and Development of Honda's Globalization*. In: *Japanese research in business history*, volume 22. Osaka Sangyo University, pp 83-108.
- DEMIZU, T., S.d. *Twenty-five years of technology formation, from town factory to international Honda*. In: J. OTAHARA, 2000. *The Establishment and Success of American Honda Motor*. Japanese Yearbook on Business History, 17, pp. 109-135.
- FUJISAWA, T., 1957. *Regarding the recent price cuts*. In: J. OTAHARA, 2000. *The Establishment and Success of American Honda Motor*. Japanese Yearbook on Business History, 17, pp. 109-135.
- GOOLD, M., 1992. *Design, Learning and Planning: A Further Observation on the Design School Debate*. Strategic Management Journal, 13, pp. 169-170.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K., 1994. *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

-HOLROYD, C., COATES, K. S., 2011. *Japan in the Age of globalization*. 1° ed. Abingdon: Routledge.

-HONDA. *Dalla fondazione agli anni '70*. Disponibile su:

<https://www.honda.it/motorcycles/experience-honda/azienda/honda-story/jcr_content/par1/textcolumnwithimagem_0/textColumn/richtextdownload/file.res/Dalla_fondazione_agli_anni_70.pdf> [Data di accesso: 01/05/2020].

-HONDA. *Honda in Italia e nel mondo*. Disponibile su: <<https://www.honda.it/lawn-and-garden/experience-honda/honda-in-italia.html,.html>> [Data di accesso: 25/05/2020].

-HONDA. *I Fondatori Honda*. Disponibile su < https://www.honda.it/motorcycles/experience-honda/fondatori_honda.html> [Data di accesso: 01/05/2020].

-HONDA. *La storia di Honda, il sogno inizia*. Disponibile su: <<https://www.honda.it/cars/world-of-honda/past/history.html>> [Data di accesso: 25/05/2020].

-HONDA GLOBAL. *Announcing the Civic / 1972*. Disponibile su:

<<https://global.honda/heritage/episodes/1972announcingthecivic.html>> [Data di accesso: 25/05/2020].

-HONDA GLOBAL. *Company Overview*. Disponibile su: <<https://global.honda/about/profile.html>> [Data di accesso: 26/05/2020].

-HONDA GLOBAL. *Entering the Auto Market at Last / 1966*. Disponibile su:

<<https://global.honda/heritage/episodes/1966automarket.html>> [Data di accesso: 26/05/2020].

-HONDA GLOBAL. *Establishing American Honda Motor Co. / 1959*. Disponibile su:

<<https://global.honda/heritage/episodes/1959establishingamericanhonda.html>> [Data di accesso: 20/05/2020].

-HONDA GLOBAL. *Establishing Belgium Honda / 1963*. Disponibile su:

<<https://global.honda/heritage/episodes/1963establishing.html>> [Data di accesso: 25/05/2020].

-HONDA GLOBAL. *Establishing Honda of America Manufacturing / 1980*. Disponibile su:

<<https://global.honda/heritage/episodes/1980establishinghondaofamerica.html>> [Data di accesso: 25/05/2020].

-HONDA GLOBAL. *Introducing N360 / 1967*. Disponibile su:

<<https://global.honda/heritage/episodes/1967n360.html>> [Data di accesso: 26/05/2020].

-HONDA GLOBAL. *Introducing the Accord / 1976*. Disponibile su:

<<https://global.honda/heritage/episodes/1976accord.html>> [Data di accesso: 28/05/2020].

-HONDA GLOBAL. *Introducing the CVCC / 1972*. Disponibile su:

<<https://global.honda/heritage/episodes/1972introducingthecvcc.html>> [Data di accesso: 26/05/2020].

-HONDA GLOBAL. *Launching the Honda 1300 / 1968*. Disponibile su:

<<https://global.honda/heritage/episodes/1968honda1300.html>> [Data di accesso: 26/05/2020].

-HONDA GLOBAL. *Launching the S360 and T360 / 1962*. Disponibile su:

<<https://global.honda/heritage/episodes/1962autoproduction.html>> [Data di accesso: 26/05/2020]

-HONDA GLOBAL. *The Dream CB750 FOUR / 1969*. Disponibile su:

<<https://global.honda/heritage/episodes/1969cb750four.html>> [Data di accesso: 22/05/2020].

-HONDA GLOBAL. *The Joy of Manufacturing 1936*.

Disponibile su <<https://global.honda/heritage/episodes/1936joyofmanufacturing.html>> [Data di accesso: 01/05/2020].

-HONDA MOTOR CO., 1987. *Suzuka Plant. The Super Cup makes Suzuka*. In: J. OAHARA, 2000. *The Establishment and Success of American Honda Motor*. Japanese Yearbook on Business History, 17, pp. 109-135.

-HONDA, S., 1952. In: HONDA GLOBAL. *If You're Not the No.1 in the World, You Can't Be No.1 in Japan / 1952 Chapter 1*. Disponibile su

<<https://global.honda/heritage/episodes/1952numberoneinjapan.html>> [05/05/2020].

-HOPWOOD, B., 1981. *Whatever Happened to the British Motorcycle Industry*. San Leandro, CA: Haynes Publishing, p.173.

-ICON WHEEL. *Honda, la storia a quattro ruote*. Disponibile su:

<<https://wheels.iconmagazine.it/auto-classiche/auto-story/storia-automobili-honda>> [Data di accesso: 28/05/2020].

-ITALIA ON ROAD. *Come e perché negli anni '70 l'industria motociclistica giapponese annientò la concorrenza europea*. Disponibile su: <<https://www.italiaonroad.it/2017/05/29/come-e-perche-negli-anni-70-lindustria-motociclistica-giapponese-anniento-la-concorrenza-europea/>> [Data di accesso: 26/05/2020].

- JAPAN MACHINERY FEDERATION, 1958. *Report of an overseas market survey with the emphasis on compact automobiles*. In: DEMIZU, T., 2005. *The Origins and Development of Honda's Globalization*. In: Japanese research in business history, volume 22. Osaka Sangyo University, pp 83-108.
- KAWASHIMA, K., 1959. In: PASCALE, R. T., 1984. *Perspectives on strategy: The Real Story Behind Honda's Success*. California Management Review. 3° Ed, pp. 47-72.
- MINTZBERG, H., 1987. *Crafting strategy*. Harvard Business Review, pp. 66-75.
- MINTZBERG, H., 1991. *Learning 1, Planning 0: Reply to Igor Ansoff*. Strategic Management Journal, pp. 464-466.
- MINTZBERG, H., 1996a. *Introduction: CMR Forum: The "Honda Effect" revisited*. California Management Review. 4° Ed, pp. 78-79.
- MINTZBERG, H., 1996b. *Reply to Michael Goold*. California Management Review, Vol. 38, NO 4, pp. 96-99.
- ŌTAHARA, J., 2000. *An Evolutionary Phase of Honda Motor: The Establishment and Success of American Honda Motor*. Japanese Yearbook on Business History, 17, pp. 109-135.
- PASCALE, R. T., 1984. *Perspectives on strategy: The Real Story Behind Honda's Success*. California Management Review. 3° Ed, pp. 47-72.
- PUBLIC RELATIONS DIVISION, 1984. *Honda Motors goes to America: AHM 1959-1963*. Honda Motor Co, pp. 11-13. In: J. ŌTAHARA, 2000. *The Establishment and Success of American Honda Motor*. Japanese Yearbook on Business History, 17, pp. 109-135.
- QUINN, J., B., 1991. *Honda Motor Company*. In MINTZBERG, H. E QUINN, J. B., *The strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. 2° Ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International, pp. 284-299.
- RAFFAELLI, F., 2012. *Enciclopedia dell'automobile*. Bologna: Script, pp. 562-573.
- RUMELT, R. P., 1996. *The many faces of Honda*. California Management Review, 38 (4), pp. 103-111.
- STALK, Jr. G. e HOUT, T. M., 1990. *Competing Against Time*. New York: The Free Press.
- STALK, G., EVANS, P. e SHULMAN, L., 1992. *Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy*. Harvard Business Review, pp. 57-69.

-TUNISINI, A., PENCARELLI, T., FERRUCCI, L., 2014. *Economia e management delle imprese. Strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale*. Milano: Hoepli, pp. 37-42, 478-481.

