

LA GESTIONE STRATEGICA NELLA REALTA'

Caso Honda Moto



THE HONDA STORY



- ◉ *Rapporto BCG* (Boston Consulting Group) - Strategia Honda Moto esempio di modello tradizionale
- ◉ *Strategia anni Sessanta* → Forti volumi di produzione nelle cilindrata più piccole, abbassamento costi di produzione, crescita domanda moto 50cc
- ◉ *Analisi Pascale* → Il successo americano della Honda non rappresenta una strategia pianificata ma risposta agli eventi (obiettivi target diversi dai risultati ottenuti)

L'EVOLUZIONE DELLA TEORIA

ANNI SESSANTA:

- **Chandler:** Legame strategia - struttura organizzativa
- **Andrews:** *Strategic fit - strategia business*
- **Ansoff:** Strategia corporate

ANNI OTTANTA:

- **McKinsey:** Strategia di successo
- **Heyes e Abernathy:** Portfolio analysis

ANNI SETTANTA:

- **Mintzberg e Waters:** Strategie emergenti
- **Quinn:** *Logical incrementalism*
- **J.S. Bain:** *Industrial organization*
- **Porter:** Modello forze competitive

ANNI NOVANTA E DUEMILA

- **Strategie lean**
- **Collins:** good management

CRITICHE AL MODELLO TRADIZIONALE

Incertezza e adattamento:

- la strategia si sviluppa in un mondo dominato dall'incertezza, dalla complessità e dalla confusione
- nessuna strategia resiste a lungo agli eventi imprevisti: perseverare su quanto pianificato potrebbe risultare diabolico

CRITICHE AL MODELLO TRADIZIONALE

Approccio dal basso verso l'alto (Mintzberg):

- La strategia non segue un processo lineare: “è un modello in flusso di decisioni o di azioni”: fits and starts.



- Solo una parte delle strategie scelte e pianificate è realizzata
- Gran parte delle strategie è emergente

CRITICHE AL MODELLO TRADIZIONALE

Alla base delle strategie emergenti c'è la **cultura organizzativa**:

- ❖ saper riconoscere rapidamente le strategie emergenti
- ❖ confrontare le strategie emergenti con gli obiettivi, i punti di forza e di debolezza, le minacce e le opportunità esterne

CRITICHE AL MODELLO TRADIZIONALE

Qualità del successo che prescinde da come la strategia sia stata presa (deliberata e/o emergente):

- Si è capaci d'individuare i fattori di successo
- Si è capaci di segmentare il mercato, sfruttando meglio i propri vantaggi competitivi
- Si conoscono i vantaggi competitivi propri e dei concorrenti
- Si è capaci di anticipare i concorrenti
- Si è capaci di cogliere le opportunità

LA STRATEGIA È UN PROCESSO DI CONTINUO MIGLIORAMENTO

lo sviluppo incrementale o *logical incrementalism* (Quinn): il processo di gestione strategica è frammentato e si evolve in base ai cambiamenti delle condizioni interne ed esterne del contesto. L'adattamento continuo assicura il raggiungimento degli obiettivi di lungo termine.

Rischi del modello incrementale:

- rispondere in ritardo o più tardi dei rivali ai cambiamenti esterni
- cultura organizzativa di semplice reazione ad eventi esterni

LA STRATEGIA È UN PROCESSO DI CONTINUO MIGLIORAMENTO

chaos theory (Stacey, 1992-93): le turbolenze dominano il contesto in cui agiscono le imprese

Ne consegue la *learning organization* (Senge, 1990):

- condivisione obiettivi
- cultura di confronto tra idee diverse
- priorità alla sperimentazione

I LIMITI DEL MODELLO TRADIZIONALE



Limiti alla conoscenza e all'autonomia:

- **COGNITIVE BIASES:** decisioni prese sulla base di vecchie “abitudini” (customer first), o concentrandosi su poche informazioni, es: *l'errore di IBM*
- **GROUP THINK:** per seguire un leader o una politica, un gruppo decide senza valutare i problemi, es: *il lancio della New Coke*

due suggerimenti:

1. devil's advocacy (avvocato del diavolo)
2. dialectic inquiry (analisi dialettica)



L'IMPORTANZA DI PIANIFICARE

- Gestione più complessa, anche quella di tipo finanziario
- Le variabili da prendere in considerazione nella progettazioni sono aumentate e allungano i tempi
- Si accorcia il ciclo di vita dei prodotti
- Occorre personale specializzato
- In un gruppo aziendale la pianificazione è strumento di coesione tra i vari soggetti
- “Cresce l’instabilità” e si risponde non solo all’impronta
- Concorrenza più intensa
- Maggiore importanza dei valori sociali
- Le decisioni devono essere prese in prospettiva futura

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Strumento di “controllo” del contesto esterno

- coordina le varie attività e l'uso delle risorse
- prevede il comportamento futuro della concorrenza
- mira a ridurre gli effetti negativi
- fronteggia nuovi eventi
- individua come l'attività dell'impresa fa propri i cambiamenti della società

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Riflessi interni della pianificazione strategica

- migliora il grado di motivazione dei collaboratori
- agevola le deleghe di responsabilità e facilita le comunicazioni interne
- organizza i vari compiti
- induce i dirigenti a abbandonare l'esame del passato