



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in
Economia Aziendale

STRATEGIA DI DIFFERENZIAZIONE E VANTAGGIO COMPETITIVO:
IL CASO HONDA SH

DIFFERENTIATION STRATEGY AND COMPETITIVE ADVANTAGE:
THE CASE OF HONDA SH

Relatore:
Prof. Mariano Cesari

Rapporto Finale di:
Alessandrini Mattia

Anno Accademico 2025/2026

INDICE

INTRODUZIONE	2
CAPITOLO 1: Le Strategie per vincere nel mercato globale	3
1.1 Il vantaggio competitivo e le strategie per ottenerlo	3
1.2 La strategia di differenziazione come driver di crescita	8
1.3 Differenziazione e sostenibilità: le nuove frontiere del valore	10
CAPITOLO 2: Il modello Honda: diversificazione tecnologica e leadership reputazionale	12
2.1 L'evoluzione storica del gruppo Honda: dalle origini nel dopoguerra alla leadership globale	12
2.2 La forza della diversificazione: il trasferimento tecnologico tra settori	14
2.3 L'ossessione per la qualità: costruire l'affidabilità del brand	16
2.4 L'impegno verso la sostenibilità: efficienza energetica e responsabilità sociale	17
CAPITOLO 3: Case Study: Il successo dell'Honda SH	20
3.1 Analisi del Case Study: la nascita e l'evoluzione della gamma SH	20
3.2 Analisi del posizionamento e dati di mercato: la leadership del segmento	22
3.3 Innovazione continua: l'evoluzione tecnica del prodotto	24
3.4 La sostenibilità del prodotto: efficienza nei consumi, materiali riciclati e longevità come valore economico	26
3.5 La centralità del Customer Care: il cliente al centro, una garanzia estesa e un'assistenza clienti capillare	28
3.6 Analisi comparativa: perché i tentativi di imitazione dei concorrenti non hanno scalfito il primato Honda	30
CONCLUSIONI	32
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	33

INTRODUZIONE

Il presente elaborato si propone di analizzare le dinamiche del vantaggio competitivo all'interno di un mercato globale estremamente complesso e dinamico come quello delle due ruote. In un contesto caratterizzato da una saturazione dell'offerta e da consumatori sempre più esigenti, la capacità di un'impresa di distinguersi dai concorrenti non è solo un obiettivo strategico, ma una condizione necessaria per la sopravvivenza nel lungo periodo.

Il cuore della ricerca risiede nell'analisi del caso Honda, con un focus specifico sulla gamma SH, un prodotto che è diventato un vero e proprio benchmark di settore. L'obiettivo è comprendere come il colosso giapponese sia riuscito a costruire una posizione di dominanza basata non sulla competizione di prezzo, ma su una solida strategia di differenziazione.

Per condurre questa analisi in modo rigoroso, l'elaborato è stato strutturato in tre parti principali:

Il primo capitolo offre l'inquadramento teorico, approfondendo i concetti di vantaggio competitivo e le strategie di base di Michael Porter, integrati con la prospettiva della Resource-Based View (RBV) e il framework VRIO.

Il secondo capitolo entra nel vivo del caso aziendale, analizzando la storia, la filosofia produttiva e il posizionamento strategico di Honda. L'attenzione si focalizza sull'evoluzione del brand e sulle scelte che hanno permesso alla casa dell'Ala Dorata di diventare un leader globale nel settore delle due ruote.

Il terzo capitolo è dedicato interamente al caso studio Honda SH, dove la teoria viene applicata alla realtà aziendale per evidenziare le risorse e le competenze che rendono questo modello un successo costante.

L'analisi condotta intende quindi evidenziare come l'eccellenza operativa si traduca, nel caso Honda, in un valore distintivo difficilmente replicabile dalla concorrenza.

CAPITOLO 1

LE STRATEGIE PER VINCERE NEL MERCATO GLOBALE

1.1 Il vantaggio competitivo e le strategie per ottenerlo

Il vantaggio competitivo è il risultato di una strategia che conduce l'impresa a occupare e mantenere una posizione favorevole nel mercato in cui opera rispetto ai concorrenti ottenendo una redditività maggiore.

Alla base del vantaggio competitivo c'è la capacità dell'impresa di risultare diversa dai concorrenti.

A tal proposito, la letteratura manageriale (con autori come Barney e Wernerfelt) sottolinea come il vantaggio competitivo non derivi solo dal posizionamento esterno, ma soprattutto dal possesso di risorse e competenze "distintive". Secondo la Resource-Based View (RBV), un'impresa ottiene un vantaggio sostenibile se dispone di risorse che siano di valore, rare, inimitabili e non sostituibili (modello VRIO¹).

¹ Acronimo di Value, Rarity, Imitability, Organization; è un modello teorico utilizzato per valutare il potenziale competitivo delle risorse interne di un'impresa.

Figura 1.1: Schema del modello VRIO

IL NOSTRO PRODOTTO O SERVIZIO:



Questo spiega perché, nel settore motociclistico, non basta copiare un design per scalzare un leader, se non si possiede lo stesso patrimonio di competenze tecnologiche e reputazione.

In un contesto globale, caratterizzato da una saturazione dell'offerta e da un'estrema volatilità della domanda, il vantaggio competitivo non è una condizione statica, bensì un obiettivo dinamico che richiede una continua rigenerazione e innovazione delle risorse aziendali.

Infatti l'effetto di distinzione tende a ridursi nel tempo, poiché la presenza dei concorrenti, unita ai cambiamenti del mercato e all'innovazione tecnologica, comporta un'inevitabile erosione della posizione di superiorità acquisita, rendendo necessaria una costante attività di innovazione e riposizionamento strategico.

Per ottenere il vantaggio competitivo descritto nel paragrafo precedente, Michael Porter² individua nel suo modello³ due strategie fondamentali, comunemente note come "strategie di base".

² M.E. Porter, Il vantaggio competitivo, Roma, Edizioni Lavoro, 1987.

³ Il riferimento è alla "Matrice delle strategie generiche", nota anche come modello delle strategie di base, presentata per la prima volta nel 1985.

Secondo l'autore, un'impresa detiene un vantaggio competitivo quando è in grado di creare un valore per i propri clienti che superi il costo sostenuto per crearlo.

Per comprendere concretamente come venga generato questo valore, Porter introduce lo strumento della Catena del Valore. Essa disgrega l'impresa nelle sue attività strategicamente rilevanti (attività primarie come logistica e produzione e attività di supporto come R&S e gestione risorse umane). Il vantaggio competitivo nasce dalla capacità dell'impresa di svolgere queste attività in modo più efficiente o più efficace rispetto ai concorrenti. Nel caso della differenziazione, ad esempio, il valore può scaturire da un servizio post-vendita d'eccellenza o da una progettazione ingegneristica superiore che riduce i consumi.

Tale valore può essere generato in due modi principali:

- Leadership di costo: una strategia che consiste nell'offrire un prodotto o un servizio standardizzato, analogo a quello dei concorrenti, ma ad un prezzo inferiore attraverso l'ottimizzazione dei processi e all'efficienza produttiva.
- Strategia di differenziazione: consiste nell'offrire un prodotto o un servizio percepito come unico, grazie a caratteristiche che lo distinguono dall'offerta dei concorrenti e per le quali il cliente è disposto a pagare un prezzo superiore (o premium price).

Affinché il vantaggio competitivo non sia effimero, l'impresa deve erigere delle barriere contro l'imitazione. Queste possono derivare da brevetti, da una forte identità di marca (brand equity) o da una complessità organizzativa difficile da replicare. La sfida odierna, in mercati ipercompetitivi, è trasformare il vantaggio competitivo in un "vantaggio dinamico", capace di evolversi prima che i concorrenti riescano a colmare il gap tecnologico o d'immagine.

Secondo Porter, la scelta tra la leadership di costo e la differenziazione deve essere netta e coerente. Un'impresa che tenta di perseguire entrambi gli obiettivi senza una

struttura organizzativa adeguata rischia di cadere in una situazione di *stuck in the middle*⁴.

Figura 1.2: Le strategie competitive di base (Rielaborazione da Porter, 1985)



Come illustrato nella Figura 1.2, il modello di Porter incrocia due variabili fondamentali: l'ambito competitivo (lo scopo, che può essere un target ampio o un target ristretto/nicchia) e la natura del vantaggio competitivo (costo basso o differenziazione). Dall'intersezione di queste variabili emergono quattro quadranti strategici distinti:

⁴ Condizione in cui un'impresa si trova a fronteggiare costi troppo elevati per competere sul prezzo e, allo stesso tempo, offre prodotti privi di caratteristiche distintive che giustifichino un prezzo premium.

Leadership di costo: l'impresa si rivolge a un mercato ampio puntando sulla massima efficienza per offrire i prezzi più bassi del settore.

Differenziazione: l'impresa punta a un mercato ampio offrendo prodotti con caratteristiche uniche, giustificando così un premium price. È in questo quadrante che si colloca la strategia globale di Honda, capace di soddisfare una vasta platea di utenti attraverso l'eccellenza qualitativa.

Focus (orientato al costo o alla differenziazione): in questi casi l'azienda restringe il campo d'azione a un segmento specifico o a una nicchia di mercato, specializzando la propria offerta.

Particolare rilevanza assume la linea rossa centrale definita “Bloccato nel mezzo” (Stuck in the middle). Tale condizione rappresenta un rischio strategico fatale: si verifica quando un'impresa non riesce a scegliere chiaramente tra costo e differenziazione, finendo per perdere competitività su entrambi i fronti. L'analisi che seguirà nei capitoli successivi mostrerà come Honda sia riuscita a evitare questo stallo, mantenendo una coerenza strategica ferma sulla differenziazione pur operando su volumi di scala globali.

1.2 La strategia di differenziazione come driver di crescita

All'interno del panorama competitivo analizzato da Porter, la strategia di differenziazione si configura come un percorso alternativo e spesso più resiliente rispetto alla leadership di costo. Essa si basa sulla capacità dell'impresa di offrire un sistema di prodotto-servizio con caratteristiche tali da essere percepito come unico dal mercato. Affinché tale unicità si traduca in un vantaggio reale, è necessario che concorrano quattro dimensioni fondamentali. In primo luogo, l'unicità stessa, ovvero la difficoltà per i concorrenti di imitare l'offerta; questa, non deve essere fine a se stessa, ma deve generare un valore e un beneficio concreto che giustifichi la

disponibilità del cliente a pagare un *premium price*⁵. Fondamentale è poi la percezione: il mercato deve riconoscere questa diversità attraverso il branding e la comunicazione, poiché una superiorità tecnica non comunicata non si trasforma in preferenza d'acquisto. Infine, il modello deve garantire sostenibilità, intesa come la capacità di difendere tale posizione dai mutamenti del mercato nel lungo periodo.

Per concretizzare questi pilastri, l'impresa agisce su diverse dimensioni dell'offerta che spaziano dagli elementi tangibili a quelli simbolici. Le componenti materiali, come la qualità costruttiva, il design e l'innovazione tecnologica, rappresentano spesso il punto di partenza tecnico. A queste si affiancano le componenti immateriali, legate al prestigio del brand e ai valori che l'azienda trasmette, e le componenti relazionali, che comprendono il servizio post-vendita e il legame fiduciario con il cliente (si pensi a come il marchio Honda richiami immediatamente concetti di affidabilità e ingegneria superiore, influenzando la scelta d'acquisto a prescindere dalle specifiche tecniche). È proprio l'integrazione di questi tre livelli che permette di costruire un'offerta solida e difficilmente replicabile.

L'adozione di tale approccio garantisce benefici competitivi di rilievo, come la fidelizzazione del cliente, che riduce la sensibilità al prezzo, e la creazione di alte barriere all'entrata per i nuovi concorrenti. Inoltre, i margini elevati derivanti dal premium price forniscono le risorse necessarie per alimentare costantemente il ciclo della Ricerca e Sviluppo. Tuttavia, la differenziazione non è priva di rischi. Un eccessivo divario di prezzo rispetto ai prodotti standard può spingere il consumatore a rinunciare all'unicità per il risparmio, così come l'imitazione da parte dei competitor può trasformare una caratteristica distintiva in uno standard di mercato (commoditization⁶). Esiste inoltre il rischio che l'impresa si focalizzi su attributi non più ritenuti prioritari a causa di un mutamento dei bisogni dei consumatori.

⁵ Il premium price rappresenta il differenziale di prezzo che un consumatore è disposto a pagare per un prodotto differenziato rispetto a uno standard, a fronte di un valore aggiunto percepito.

⁶ Processo attraverso il quale un prodotto con valore aggiunto perde la sua distintività agli occhi del consumatore, diventando una merce indifferenziata scambiata solo in base al prezzo."

In conclusione, sebbene la differenziazione protegga l'impresa dalla guerra dei prezzi, essa impone un monitoraggio costante delle evoluzioni del mercato. Oggi, tale sfida si gioca su un nuovo terreno: quello della sostenibilità, che rappresenta non solo un obbligo etico ma anche una delle leve di unicità più rilevanti del secolo corrente.

1.3 Differenziazione e sostenibilità: le nuove frontiere del valore

Nel panorama competitivo contemporaneo, la sostenibilità ha subito una profonda evoluzione concettuale, transcendendo la dimensione del mero impegno etico o di facciata per trasformarsi in una vera e propria scelta di business. Per le imprese moderne, integrare il rispetto per l'ambiente e per la società all'interno dei propri piani strategici non rappresenta più un onere finanziario, bensì un'opportunità per distinguersi dai concorrenti e generare un valore resiliente nel tempo. Tale approccio permette di superare la visione della sostenibilità come vincolo normativo o costo aggiuntivo, configurandosi come un driver di innovazione capace di generare un vantaggio competitivo duraturo. È dunque essenziale che l'impresa integri questi principi nel proprio piano strategico, armonizzando gli obiettivi economici con quelli di carattere sociale e ambientale. L'integrazione della sostenibilità nella strategia di differenziazione opera principalmente su due fronti sinergici. Il primo riguarda l'efficienza operativa e il valore strategico: l'adozione di processi produttivi a basso impatto ambientale permette spesso una drastica riduzione degli sprechi e un'ottimizzazione delle risorse critiche, come energia e materie prime, migliorando sensibilmente la struttura dei costi nel lungo periodo. Il secondo fronte è legato alla reputazione e alla brand equity, dove la sostenibilità agisce come una potente leva di marketing strategico. In un mercato in cui i consumatori sono sempre più informati e attenti ai

criteri ESG⁷ (Environmental, Social, and Governance), l'impegno etico diventa un fattore di scelta determinante. Un brand percepito come autenticamente "sostenibile" gode di una maggiore fiducia e fedeltà, riducendo la sensibilità al prezzo e rendendo l'offerta meno vulnerabile alle manovre dei competitor. Questa evoluzione porta alla ridefinizione del concetto stesso di successo aziendale attraverso il paradigma del Valore Condiviso (Shared Value)⁸. Secondo questa prospettiva, l'impresa non deve limitarsi alla massimizzazione del profitto economico immediato, ma deve mirare alla creazione di benefici tangibili sia per l'organizzazione che per la società nel suo complesso. In questo senso, la sostenibilità diventa la nuova frontiera della differenziazione: non si compete più solo sulla qualità tecnica del prodotto, ma sulla capacità dell'azienda di rispondere alle grandi sfide globali. Questa transizione è fondamentale per comprendere la direzione intrapresa dai grandi player globali; come si vedrà nel caso di Honda, il riposizionamento del business model verso la neutralità carbonica⁹ non è solo un obiettivo ecologico, ma una precisa strategia per mantenere la leadership tecnologica e di mercato nei decenni a venire.

⁷ L'acronimo ESG (Environmental, Social, and Governance) identifica i tre fattori centrali nella misurazione della sostenibilità e dell'impatto etico di un investimento in un'azienda o in un'impresa.

⁸ Il concetto di Valore Condiviso, introdotto da M. Porter e M. Kramer nel 2011, sostiene che la competitività di un'azienda e la salute delle comunità che la circondano siano reciprocamente dipendenti.

⁹ La neutralità carbonica (o Net Zero) indica il raggiungimento di un equilibrio tra le emissioni di gas serra generate e quelle riassorbite o compensate, con l'obiettivo di annullare l'impatto sul riscaldamento globale.

CAPITOLO 2

IL MODELLO HONDA: DIVERSIFICAZIONE TECNOLOGICA E LEADERSHIP REPUTAZIONALE

2.1 L'evoluzione storica del gruppo Honda: dalle origini nel dopoguerra alla leadership globale

La fondazione dell'azienda giapponese si colloca in uno dei momenti più complessi della storia moderna: il secondo dopoguerra, precisamente nel settembre del 1948. In un paese devastato dal conflitto e caratterizzato da una drastica carenza di mezzi di trasporto, la figura di Soichiro Honda emerse non solo come quella di un abile meccanico, ma come un vero visionario industriale, poiché aveva capito che i giapponesi, ormai in pessime condizioni economiche, necessitavano di un mezzo di trasporto semplice ed economico.

Dopo numerosi esperimenti, risalenti al 1946, Soichiro Honda, contestualmente alla fondazione dell'azienda, decise di introdurre nel mercato delle biciclette equipaggiate con piccoli motori di eccedenza bellica¹⁰.

Ebbero un enorme successo, quasi travolgente per le dimensioni iniziali dell'officina Honda. Il successo fu tale che la domanda superò immediatamente la disponibilità dei motori di recupero, spingendo Honda a progettare il Type A¹¹, il primo propulsore interamente realizzato dall'azienda giapponese.

¹⁰ Motori "Tohatsu" Modello N-10, piccoli motori a scoppio da 50 cm³ a due tempi, utilizzati dall'esercito imperiale giapponese per alimentare stazioni radio o piccoli sistemi di pompaggio dell'acqua nelle postazioni militari.

¹¹ Motore da 50 cm³ a due tempi, ideato per essere installato su telai di biciclette preesistenti, progettato e prodotto internamente da Soichiro Honda.

Il successo del Type A e della successiva Model D¹² del 1949 segnò il punto di non ritorno: Honda non era più un assemblatore, ma un costruttore di motociclette a pieno titolo. La vera svolta verso la leadership globale avvenne però nel 1958 con il lancio del Super Cub C100¹³. Questo modello non fu solo un successo commerciale senza precedenti, diventando il veicolo a motore più venduto della storia con oltre 100 milioni di unità¹⁴, ma rappresentò l'applicazione pratica della filosofia di Soichiro: un mezzo robusto, economico e facile da guidare per chiunque.

L'espansione internazionale accelerò rapidamente nel 1959 con l'apertura della American Honda Motor Co. a Los Angeles. Fu una mossa audace che sfidò i pregiudizi del mercato occidentale verso i prodotti giapponesi, allora considerati di bassa qualità. Attraverso campagne di marketing rivoluzionarie (come la celebre *"You meet the nicest people on a Honda"*¹⁵) e i successi nelle competizioni mondiali come il Tourist Trophy e la MotoGP, l'azienda costruì un'immagine di eccellenza tecnica e affidabilità imbattibile.

Questo percorso evolutivo ha permesso al Gruppo di diversificare la propria offerta passando dalle due alle quattro ruote e investendo massicciamente in settori all'avanguardia come la robotica e l'aviazione leggera. Oggi il colosso nipponico si presenta come un ecosistema tecnologico integrato che, pur operando su scala globale, mantiene intatta quella cultura dell'eccellenza nata tra i motori di recupero del dopoguerra, proiettandola verso nuove sfide come la mobilità elettrica e la sostenibilità ambientale.

¹² Prima motocicletta completa, comprensiva di telaio e motore originali, prodotta dalla Honda Motor Co., la "D" sta per "*Dream*"(sogno), venne scelta per simboleggiare l'avverarsi dell'ambizione di Soichiro Honda di divenire un costruttore motociclistico integrale.

¹³ Capostipite della mobilità urbana, antenato dei moderni scooter, caratterizzato dall'innovativo telaio in monoscocca, dal motore da 50 cm³ a 4 tempi e dalla frizione centrifuga automatica.

¹⁴ Cfr. Honda Global, "*Honda Celebrates 100 Million-Unit Global Production Milestone for Super Cub Series Motorcycles*", comunicato stampa, Tokyo, 2017.

¹⁵ Campagna pubblicitaria di successo lanciata negli USA nel 1963, fu fondamentale per cambiare la percezione sociale del motociclista, associando il marchio Honda a un'immagine di affidabilità e rispettabilità, favorendo la diffusione del brand tra il grande pubblico.

2.2 La forza della diversificazione: il trasferimento tecnologico tra settori

Insieme alla strategia di differenziazione c'è un'ulteriore strategia che ha permesso ad Honda di diventare un leader globale e di acquisire quindi vantaggio competitivo: la strategia di diversificazione.

La diversificazione è una strategia di crescita che permette all'impresa di aumentare la sua forza e dimensione nel contesto in cui opera, nello specifico consiste nell'ampliare il proprio raggio di business e quindi di espandere il proprio volume di affari in settori differenti da quello di origine.

Nel caso di Honda, il primo cambiamento avvenne nel 1953 con la produzione di motori agricoli, generatori e tosaerba, ma il salto più grande ci fu nel 1963 grazie alla grande ambizione del fondatore di dimostrare la sua filosofia costruttiva universale entrando nel mercato delle automobili con il T360, un piccolo autocarro da lavoro che montava un motore derivato dalle moto, a dimostrazione di come la diversificazione serva a trasferire risorse e conoscenze tra settori. Questo approccio ha permesso a Honda di consolidarsi nel mercato automobilistico non attraverso la semplice imitazione dei concorrenti, ma introducendo soluzioni motoristiche d'avanguardia capaci di anticipare le normative globali sull'efficienza e le emissioni. La capacità di traslare le innovazioni maturate nelle competizioni internazionali alla produzione di serie ha permesso al brand di costruire una reputazione basata su prestazioni superiori e affidabilità estrema.

Dopo l'automotive, il focus di Honda è passato alla robotica, con il celebre progetto ASIMO¹⁶: creare un robot in grado di compiere azioni umane. Gran parte del lavoro si concentrò sulla stabilità dell'umanoide; questo ha permesso di sviluppare software facilmente adattabili agli altri settori, specialmente in ambito

¹⁶ Cfr. Honda Motor Co., "Advanced Step in Innovative Mobility". Progetto basato sulla stabilità posturale e gestione del centro di gravità dei robot.

sospensionistico e quindi nella gestione ciclistica delle moto e delle auto.

L'ultima e più complessa tappa di diversificazione di Honda è rappresentata dall'ingresso nel settore dell'aviazione civile con la produzione dell'HondaJet, che stravolse il mercato dato il suo posizionamento inusuale sull'aereo¹⁷. L'ingresso in questo settore con questo tipo di motore rappresenta il culmine della strategia di Honda: sfidare i limiti ingegneristici per creare un prodotto che si differenzi drasticamente dalla concorrenza. Questa strategia dimostra come Honda non sia un semplice assemblatore di veicoli, ma una vera e propria "scuola di ingegneria". Per il mercato, le competenze sviluppate e condivise tra settori fungono da potente leva di differenziazione: la percezione di affidabilità e superiorità tecnica che il consumatore associa al brand deriva dalla consapevolezza che le tecnologie presenti in uno scooter da città sono figlie delle medesime eccellenze che permettono a un jet di volare o a una monoposto di Formula 1 di trionfare in pista.

In definitiva la strategia di diversificazione di Honda non deve essere interpretata come una frammentazione dell'identità aziendale, ma come un ecosistema circolare. La R&S investita nell'aviazione e nelle competizioni automobilistiche creano un patrimonio tecnologico comune che ricade a cascata sulla produzione di serie (motori più efficienti, design innovativi, incremento delle prestazioni...). È proprio l'affermarsi in vari settori che ha permesso all'azienda di elevare il brand, risultare migliore agli occhi dei consumatori e quindi acquisire vantaggio competitivo.

¹⁷ Cfr. Honda Motor., "HondaJet: Over-The-Wing Engine Mount Configuration", Technical Report, 2015.

2.3 L'ossessione per la qualità: costruire l'affidabilità del brand

L'evoluzione di Honda, oltre alle motivazioni citate nei paragrafi precedenti, trova la sua massima espressione in una cultura aziendale basata sull'ossessione per la qualità, elemento fondamentale della sua strategia di differenziazione sul mercato globale. Per il fondatore Soichiro Honda, l'affidabilità non rappresentava un semplice requisito tecnico ma un vero e proprio impegno etico. La possibilità che un singolo prodotto difettoso potesse distruggere la reputazione del brand ha spinto l'azienda a focalizzarsi sull'utilizzo di materiali di qualità e su un controllo qualitativo meticoloso. La ricerca della qualità totale ha permesso ad Honda di differenziarsi drasticamente dai concorrenti, specialmente in mercati saturi dove il prezzo tende ad essere l'unico fattore su cui competere. Infatti, invece di competere esclusivamente sui costi, Honda ha costruito il proprio vantaggio competitivo puntando su una longevità meccanica superiore. Un pilastro di questa strategia è l'estensione di garanzia fino a 6 anni (su tutta la gamma veicoli), una dichiarazione di fiducia nei propri prodotti che pochi competitors possono permettersi e che rappresenta una sicurezza per l'acquisto da parte dei consumatori, nonché una buona causa per pagare un prezzo maggiore. Tale approccio si traduce in un valore che si mantiene nel tempo, infatti un veicolo Honda non è percepito come un bene di consumo rapido ma come un investimento. La tenuta del valore sul mercato dell'usato è la prova della qualità dei materiali e della resistenza all'usura dei componenti. Questa grande attenzione per la qualità e le caratteristiche dei prodotti giustificano il prezzo premium che i clienti sono disposti a pagare, riconoscendo nel marchio sicurezza, affidabilità, mantenimento del valore nel tempo e un'eccellenza tecnica che da decenni si trasmette da settore a settore. A testimonianza della qualità dei materiali e della robustezza dei motori, è possibile citare un celebre caso mediatico che ha visto protagonista uno dei tanti propulsori Honda. In un

documentario¹⁸, andato in onda su Discovery Channel nel 2006, un Modello della serie Super Cub, antenato dei moderni scooter, è stato sottoposto a una serie di stress test, tra cui il funzionamento con olio vegetale esausto e un lancio da un edificio di circa ventidue metri, uscendone “illeso”. Questo test estremo dimostra che la qualità Honda non è solo un’idea di marketing ma una caratteristica reale dei loro prodotti. È proprio grazie a questa reputazione di mezzi indistruttibili che il brand è riuscito a differenziarsi da tutti gli altri produttori e a conquistarsi la fiducia di milioni di clienti.

2.4 L’impegno verso la sostenibilità: efficienza energetica e responsabilità sociale

Oltre alle strategie di differenziazione e diversificazione, un altro pilastro del vantaggio competitivo di Honda è l’impegno costante verso la sostenibilità ambientale e sociale. Questo desiderio o approccio non nasce da una moda recente o da una necessità di marketing, ma affonda le radici nello storico slogan aziendale “*Blue Skies for our Children*”¹⁹, che dagli anni ‘70 guida la ricerca dell’azienda verso la riduzione delle emissioni inquinanti. Infatti il concetto di sostenibilità, ovvero soddisfare i bisogni senza compromettere le possibilità delle generazioni future²⁰, è insito nello slogan stesso di Honda. Per l’azienda quindi la sostenibilità non è un semplice adempimento normativo e quindi un forzato rispetto dei regolamenti internazionali, ma è un obiettivo insito nell’attività dell’impresa stessa, che mira, attraverso lo sviluppo tecnologico, al raggiungimento della neutralità carbonica entro il 2050 per tutti i prodotti e le attività aziendali. Questo obiettivo ambizioso, denominato “Triple Action to Zero” si concentra su tre obiettivi

¹⁸ Cfr. Discovery Channel, “*Greatest Ever Motorcycle*” https://www.youtube.com/watch?v=T_bsRsQNgEY

¹⁹ Cfr. Honda Motor Co., “The CVCC Engine: Blue Skies for our Children”, in Honda Global History, consultabile su global.honda/Hermitage.

²⁰ Cfr. Sostenibilità, in Enciclopedia Treccani, consultabile online su [Treccani.it](http://www.treccani.it).

fondamentali: la neutralità carbonica, l'utilizzo di energia pulita e la circolarità delle risorse (o business model circolare). L'azienda sta infatti implementando programmi avanzati per il riciclo dei materiali e il riutilizzo dei componenti, riducendo drasticamente l'impatto ambientale legato all'estrazione di materie prime. Questo massiccio investimento nello sviluppo di tecnologie in ambito motoristico permette ad Honda di minimizzare i consumi su scala globale, a dimostrazione che l'azienda non fa "greenwashing" o "ecologia di facciata" ma riduce realmente e significativamente l'impatto ambientale provocato dalla sua attività produttiva mondiale. L'attenzione all'ambiente si traduce in una leva di marketing fondamentale per la strategia di differenziazione: il cliente non solo riconosce una qualità migliore del prodotto ma anche una consapevolezza dell'impegno etico del brand verso le problematiche ambientali e sociali. Parallelamente alla dimensione ambientale, Honda si è posta anche obiettivi di carattere sociale attraverso una strategia focalizzata sulla sicurezza stradale. L'obiettivo dichiarato è l'azzeramento degli incidenti mortali che coinvolgono i prodotti del marchio entro il 2050²¹, una sfida alquanto complessa ma non impossibile, investendo sull'educazione dei conducenti e nella diffusione della cultura della guida sicura in tutto il mondo.

In conclusione, l'integrazione della sostenibilità ambientale e sociale nella strategia globale di Honda non rappresenta un elemento secondario, ma un pilastro della sua competitività. Il consumatore moderno infatti non valuta più il prodotto solo per la sua eccellenza meccanica, ma riconosce e premia la capacità dell'azienda di coniugare innovazione tecnologica e tutela dell'ambiente. Il marchio Honda ha quindi una duplice natura, da un lato offre affidabilità e qualità, mentre dall'altro un basso impatto ambientale. Ogni innovazione permette all'impresa di creare valore economico, sociale e ambientale che l'impresa condivide con clienti e società.

²¹ Cfr. Honda Motor Co., "Safety Vision 2050: Zero Traffic collision fatalities" consultabile sul sito ufficiale globale dell'azienda al link: <https://global.honda/en/safety/policy/>

CAPITOLO 3

CASE STUDY: IL SUCCESSO DELL'HONDA SH

3.1 Analisi del Case Study: la nascita e l'evoluzione della gamma SH

L'SH (acronimo di "Small Honda" o "Smart Honda") è una sigla che identifica una gamma di prodotti leader nel settore degli scooter a ruota alta; l'acronimo identifica una famiglia di scooter che ha ridefinito gli standard della mobilità urbana globale, caratterizzati da cerchi da sedici pollici e dalla pedana piatta. Fin dal suo esordio, il progetto aveva una duplice filosofia: coniugare la leggerezza e maneggevolezza dei ciclomotori con la stabilità e la sicurezza di guida di una motocicletta. Il debutto avvenne nel 1984 con l'SH 50, prodotto inizialmente in Belgio; questo modello si differenziava completamente da quelli della concorrenza, infatti Honda anziché utilizzare ruote piccole (da 8 o 10 pollici) introdusse le ruote da 16 pollici, le cosiddette "ruote alte", con l'obiettivo di risolvere il problema della stabilità sui manti stradali europei, caratterizzati da pavé e irregolarità. Era un mezzo essenziale, resistente ed affidabile, ormai caratteristica di base di ogni prodotto Honda. La svolta verso la vera leadership del mercato avvenne nel 1996 con lo spostamento della produzione nello stabilimento italiano di Atessa (CH) e con il successivo salto tecnologico dei primi anni Duemila; questo passaggio rappresenta un caso esemplare di come un'azienda leader debba saper adattare le proprie strategie industriali ai mutamenti del contesto esterno. Infatti, nel 1997 l'Unione Europea emanò la direttiva 97/24/CE, entrata in vigore nel 1999, che introdusse per la prima volta dei limiti severi sulle emissioni di monossido di carbonio e idrocarburi incombusti per ciclomotori e motocicli. Di conseguenza Honda fu costretta ad adattarsi alla normativa, accantonando la

produzione di motori a due tempi, considerati troppo inquinanti, favorendo quella dei motori a quattro tempi. Questo cambiamento rappresentò un vero e proprio *fattore disruptive*²² per il colosso giapponese che si vide costretto a modificare completamente l'intera catena produttiva ed effettuare ingenti investimenti in R&S per sviluppare motori completamente diversi e più complessi, cercando di adattarli alle piccole dimensioni di uno scooter. Questo cambiamento non colpì soltanto i motori ma anche i telai e quindi l'intera struttura degli scooter che richiese un ingente sforzo economico e ingegneristico alle imprese del settore. I motori a quattro tempi non solo sono di dimensioni maggiori, ma anche più complessi e quindi con un maggior numero di componenti che comportano naturalmente un aumento dei costi produttivi e quindi un aumento del prezzo di listino che influenza la scelta del cliente.

Nel 2001 avvenne il passaggio alla modernità con l'introduzione dei motori a quattro tempi da 125 e 150cc, una rivoluzione tecnica che permise all'SH di uscire dagli standard del mercato per diventare un vero e proprio leader del settore. Negli anni successivi, con la continua ricerca e sviluppo sui nuovi motori e su nuove tecnologie, Honda ha utilizzato la gamma SH come piattaforma di debutto per tecnologie d'avanguardia, come l'iniezione elettronica PGM-FI nel 2005 e, in tempi più recenti, i motori eSP dotati di sistema Start&Stop. Questo continuo progresso tecnologico, unito all'introduzione di nuovi sistemi di sicurezza come l'ABS e il controllo di trazione, ha consolidato una leadership reputazionale che dura da oltre quarant'anni. Oggi l'SH non è solo leader nelle classifiche di vendita, ma un esempio di come un prodotto industriale possa trasformarsi in uno standard di riferimento, capace di mantenere un valore residuo elevatissimo sul mercato dell'usato e una fedeltà del cliente quasi assoluta.

²² Un fattore disruptive è un evento che porta l'impresa a modificare il proprio modello di business per adattarsi ai cambiamenti comportati dall'evento stesso. Può essere rappresentato da un cambiamento legislativo, un cambiamento del contesto in cui opera l'impresa, una nuova tecnologia...

3.2 Analisi del posizionamento e dati di mercato: la leadership del segmento

Il successo della gamma SH trova riscontro oggettivo nei dati di immatricolazione, che da oltre vent'anni vedono il modello stabilmente ai vertici delle classifiche di vendita europee, con una leadership assoluta nel mercato italiano.

L'SH pur collocandosi in una fascia di prezzo premium rispetto ai concorrenti diretti (principalmente produttori taiwanesi ed europei), viene percepito dal cliente come un prodotto dal valore superiore, dovuto all'affidabilità meccanica e al livello tecnologico che lo caratterizza oltre che alla conseguente tenuta del valore sul mercato dell'usato.

Figura 3.2, 1: Analisi comparativa del Valore Residuo e del tasso di svalutazione (SH vs Competitor)

Anni dal primo acquisto	Valore Honda SH 125i (€)(%)	Valore competitor (Kymco Agility 125 S) (€)(%)
0 (nuovo)	€ 3890	€ 2490
1 anno	€ 3450 (~89%)	€ 1850 (~74%)
2 anni	€ 3100 (~80%)	€ 1550 (~62%)
3 anni	€ 2800 (~72%)	€ 1300 (~52%)
4 anni	€ 2500 (~66%)	€ 1100 (~44%)

L'analisi nella tabella, basata sulle quotazioni di mercato nei vari siti di vendita, permette di trarre conclusioni in merito alla strategia di posizionamento della gamma Honda SH, in particolare del modello SH 125i. Il dato più rilevante non è il prezzo di acquisto ma la tenuta del valore residuo nel medio periodo. Come si evince dai dati, l'Honda SH 125i manifesta una tenuta di valore unica nel segmento, dopo 3 anni di utilizzo lo scooter conserva ancora il 72% del valore contro il 52% del competitor, questo scarto del 20% evidenzia come il mercato riconosca al prodotto Honda un valore superiore.

Analizzando i dati ufficiali ANCMA (Associazione Nazionale Ciclo Moto Accessori), emerge un dato che dimostra la leadership assoluta nel mercato: le prime tre posizioni del mercato sono occupate da tre diverse declinazioni dello stesso prodotto: SH 125, SH 150 e SH 350. Questa tripletta dimostra l'elevata capacità dell'impresa di soddisfare la domanda di più consumatori con un prodotto proveniente dalla stessa gamma.

Figura 3.2, 2: Rilevazione immatricolazioni mercato Italia (ANCMA, 2025)

TOP 20 Gennaio-Dicembre 2025 / January-December 2025			
HONDA ITALIA	SH 125	SCOOTER	19.294
HONDA ITALIA	SH 350	SCOOTER	11.201
HONDA ITALIA	SH 150	SCOOTER	10.126
HONDA	X-ADV 750	SCOOTER	7.737
PIAGGIO	LIBERTY 125 ABS	SCOOTER	7.712
KYMCO	PEOPLE S 125	SCOOTER	6.533
HONDA ITALIA	ADV 350	SCOOTER	6.039
KYMCO	AGILITY 125 S	SCOOTER	5.551
VOGE	SFIDA SR16	SCOOTER	5.484
YAMAHA	XMAX 300	SCOOTER	5.097
YAMAHA	TMAX	SCOOTER	5.019
SYM	SYMPHONY 125	SCOOTER	4.215
BMW	R 1300 GS	ADVENTURE OFF	3.977
PIAGGIO	VESPA PRIMAVERA 125	SCOOTER	3.936
HONDA	FORZA 350	SCOOTER	3.830
PIAGGIO	VESPA GTS 310	SCOOTER	3.758
HONDA	SH MODE 125	SCOOTER	3.649
PIAGGIO	BEVERLY 310 HPE	SCOOTER	3.580
PIAGGIO	MEDLEY 125	SCOOTER	3.576
ZONTES	ZT368T-G	SCOOTER	3.532

Come si evince dalla lista stilata dalla ANCMA in base alle immatricolazioni relative all'anno 2025, la gamma SH manifesta una dominanza assoluta nel mercato italiano, occupando l'intero podio delle vendite, distaccandosi enormemente dai numeri dei concorrenti (oltre il 50% dal primo inseguitore Piaggio). Questo conferma che l'SH non è solo un prodotto leader, ma il vero e proprio riferimento intorno al quale si muove l'intera domanda di mobilità urbana.

La leadership non è solo causata dalla quantità di modelli, ma anche dalla qualità, infatti l'SH ha creato quello che in economia viene chiamato *economic moat* (o fossato economico): un vantaggio competitivo basato sulla reputazione. Il mercato italiano, che rappresenta circa il 50% del volume totale degli SH venduti in Europa, funge da vero e proprio indicatore di tendenza. Questo prodotto è fortemente legato al territorio italiano, lo stabilimento non a caso si trova ad Atesa (Chieti), la posizione è strategica e non casuale, essendo l'intera gamma destinata per il 50% al

mercato italiano, il posizionamento permette un'efficienza e una riduzione dei costi di logistica, garantendo inoltre un controllo qualità superiore e una percezione qualitativa superiore dettata dal “made in Italy”.

3.3 Innovazione continua: l'evoluzione tecnica del prodotto

Il primato di Honda sul mercato non si limita solo alla forza del brand, ma poggia su una costante evoluzione ingegneristica che funge da difesa contro i principali concorrenti.

Il pilastro di questa evoluzione è rappresentato dalla famiglia di motori eSP+ (enhanced Smart Power Plus) a quattro valvole. Questa tecnologia non si limita a garantire prestazioni brillanti per la categoria, ma è progettata secondo principi di riduzione degli attriti interni: uso di bilancieri a rullo, cilindri disassati e cuscinetti ad alta efficienza permettono di ottimizzare l'utilizzo di carburante, garantendo, oltre alle ottime prestazioni, anche il rispetto delle stringenti normative Euro 5+.

Oltre alla propulsione, Honda ha ridefinito gli standard di sicurezza nel segmento urbano. L'integrazione di sistemi elettronici avanzati, un tempo riservati solo alle motociclette di grande cilindrata, ha creato un elemento di distinzione con i competitors di fascia più economica.

Le principali innovazioni tecnologiche sono:

- HSTC (Honda Selectable Torque Control): il sistema di controllo di trazione impedisce lo slittamento della ruota posteriore su fondi a bassa aderenza, tipici del contesto urbano (rotaie del tram, strisce pedonali, asfalto bagnato), è insomma un elemento cruciale per la sicurezza urbana.
- ABS a doppio canale: a differenza dei concorrenti che puntano ad una leadership di costo, proponendo modelli economici che adottano un sistema di frenata combinata (CBS), l'SH offre un sistema antibloccaggio indipendente su entrambe le ruote, garantendo spazi di arresto ridotti e stabilità del veicolo.
- Honda Smart Key: l'evoluzione ha riguardato anche l'interfaccia utente, con

l'eliminazione della chiave fisica, attraverso l'utilizzo di un piccolo telecomando che permette di accedere allo scooter e al bauletto semplicemente tenendolo in tasca.

- Schermo TFT a colori: l'ultimo step evolutivo è rappresentato dall'introduzione della strumentazione TFT (Thin-Film Transistor) a colori, una tecnologia che prima era riservata solo alle motociclette di alta gamma o maxi-scooter ben più costosi. Questo sistema permette anche all'utente di utilizzare un sistema di navigazione "turn-by-turn" e connettersi con il proprio smartphone per gestire chiamate, messaggi e musica.

L'introduzione di queste tecnologie evidenzia come il primato dell'azienda nel mercato non sia il risultato di una singola variabile ma di un insieme di fattori che combinati permettono al prodotto di distinguersi nel mercato. Mentre la concorrenza tenta di competere esclusivamente facendo leva sul prezzo, Honda ha saputo creare un prodotto di alto valore che giustifica il *premium price* iniziale, fidelizzando il cliente facendo leva sull'affidabilità, la sicurezza, il mantenimento del valore nel tempo e la tecnologia che caratterizza il prodotto che sta acquistando. La tecnologia diventa così una barriera d'entrata per tutti gli inseguitori che cercano di replicare il prodotto vincente della casa giapponese.

3.4 La sostenibilità del prodotto: efficienza nei consumi, materiali riciclati e longevità come valore economico

Nel contesto attuale la sostenibilità è diventata un pilastro importante del business model delle imprese, soprattutto per colossi come Honda. Nello specifico per la gamma SH, la sostenibilità è rappresentata da quattro elementi: efficienza durante l'uso, durabilità del prodotto nel lungo periodo, l'utilizzo di materiali a basso impatto ambientale e il posizionamento strategico dello stabilimento produttivo. Dal punto di vista dell'efficienza e quindi dei consumi, l'utilizzo dei motori eSP+ permette, ai modelli di cilindrata minore, come il 125 e il 150, di raggiungere

percorrenze superiori ai 43-45 km/litro nel ciclo WMTC²³. Questo dato non si traduce soltanto in un risparmio economico per il cliente, ma anche in una drastica riduzione delle emissioni di anidride carbonica. Un altro punto di forza in ottica ESG (Environmental, Social and Governance) è la longevità meccanica e strutturale. Un prodotto costruito con standard qualitativi elevati, come quelli garantiti dallo stabilimento di Atesa, ha un ciclo di vita utile che spesso supera i quindici anni. In termini di economia circolare, la capacità di un bene di non diventare rapidamente un rifiuto è la forma più efficace di sostenibilità. Tutto questo è dovuto alla qualità dei materiali, alla fitta e competente rete di assistenza e alla facilità di reperimento dei ricambi originali che permettono al prodotto di aumentare la propria vita utile. Oltre all'efficienza dinamica e alla qualità dei materiali, Honda ha intrapreso un percorso virtuoso nell'utilizzo di materiali a basso impatto ambientale. Un esempio emblematico è rappresentato dalla versione SH "vetro" che utilizza carenature in un materiale speciale (policarbonato trasparente non verniciato) la cui produzione permette di ridurre le emissioni di CO₂ rispetto alle plastiche tradizionali. Questo approccio alla riduzione delle emissioni si estende progressivamente a tutta la gamma mediante l'utilizzo di polimeri riciclati e resine ecosostenibili, riducendo la dipendenza a materie prime vergini. Il posizionamento strategico dello stabilimento produttivo di Atesa rappresenta un vantaggio enorme per l'ambiente. Producendo lo scooter direttamente in Italia per il mercato europeo, Honda riesce a ridurre drasticamente i viaggi e i trasporti via nave dall'Asia. Questo significa meno inquinamento legato ai trasporti e una consegna più veloce.

Per concludere, la sostenibilità della gamma non è un concetto astratto ma un vantaggio pratico. Grazie ai bassi consumi, all'uso di materiali innovativi e alla

²³ "World Motorcycles Test Cycle" (WMTC): rappresenta il protocollo internazionale standardizzato per la misurazione delle emissioni e del consumo di carburante dei motoveicoli. Il test simula condizioni di guida reali (urbana, extraurbana e autostradale), fornendo dati accurati e trasparenti per il consumatore finale.

produzione “a chilometro zero”, questa gamma di prodotti riesce a rispondere alle moderne esigenze ecologiche. Al giorno d’oggi, scegliere un prodotto che dura nel tempo, che viene costruito nel territorio e con materiali di alta qualità rappresenta la forma più concreta di consumo responsabile nel settore della mobilità urbana.

3.5 La centralità del Customer Care: il cliente al centro, una garanzia estesa e un’assistenza clienti capillare

Nel mercato contemporaneo, il valore di un prodotto non è più limitato alle sue caratteristiche fisico-tecniche, ma è strettamente legato all’ecosistema di servizi che lo circonda. Per Honda, il Customer Care non rappresenta un semplice centro di assistenza, ma un pilastro strategico per giustificare il *prezzo premium* e consolidare la fiducia del consumatore.

Mentre molti competitors della fascia economica esauriscono il proprio rapporto con il cliente al momento della vendita o a distanza di pochi anni, Honda ha sviluppato una strategia di fidelizzazione basata sulla “tranquillità a lungo termine”. Il punto cardine di questa strategia è rappresentato dall’estensione di garanzia fino a 6 anni. Si tratta di un impegno unico nel settore degli scooter a ruota alta, che trasforma l’acquisto del mezzo in una sorta di “investimento protetto”. Questa copertura agisce su due livelli:

- Affidabilità percepita: offrire sei anni di garanzia è la prova tangibile della fiducia che ha il produttore nella qualità dei materiali utilizzati e dell’assemblaggio effettuato.
- Valore dell'usato: la garanzia è legata al telaio, non al proprietario, di conseguenza, un SH venduto dopo 3 o 4 anni possiede ancora una copertura ufficiale, rendendo l’acquirente sicuro e permettendo al venditore di alzare il prezzo di rivendita per coprirsi dalla svalutazione.

Oltre alla garanzia è presente una rete di assistenza estremamente capillare. La facilità con cui è possibile trovare un'officina autorizzata Honda su tutto il territorio italiano e non, garantisce all'utente una rapidità d'intervento che i marchi d'importazione asiatica non possono offrire. La gestione logistica dei ricambi, spesso disponibili in 24/48 ore, riduce al minimo i tempi di attesa del cliente che utilizza lo scooter quotidianamente. Il Customer Care di Honda trasforma lo scooter da semplice mezzo di trasporto a servizio di mobilità integrato. Il cliente non paga solo la tecnologia e il design ma la certezza di un supporto costante in caso di guasti o al momento del bisogno. Il consumatore tipo dell'SH non è semplicemente un utente in cerca di mobilità economica, ma un soggetto che compie una scelta basata su motivazioni ben precise.

Possiamo identificare tre driver principali che guidano il processo decisionale d'acquisto:

- La mitigazione del rischio e la "pace della mente": l'acquisto di uno scooter rappresenta, per la maggior parte dell'utenza urbana, un investimento significativo destinato all'uso quotidiano. Il consumatore sceglie Honda perché cerca di eliminare l'incertezza. La reputazione di affidabilità del marchio agisce come una assicurazione psicologica: il cliente è disposto a pagare un premium price iniziale pur di garantirsi l'assenza di guasti meccanici e la certezza di un'assistenza sempre presente.
- L'identità urbana e l'universalità: nonostante sia un prodotto di massa, l'SH ha saputo costruire un'immagine di "eleganza funzionale" unica nel suo genere. È uno dei pochi veicoli capaci di essere universali e adatti a tutti: è scelto con la stessa convinzione dal professionista in abito formale allo studente universitario fino al commuter a lungo raggio. Questa capacità di adattamento a diversi stili di vita crea un senso di appartenenza a una community che riconosce nel mezzo un simbolo di pragmatismo e successo. Chi guida un SH comunica implicitamente di aver scelto

lo standard di riferimento del mercato, consolidando il prestigio sociale del modello.

- Il valore residuo come forma di risparmio: il consumatore della gamma SH è spesso un utente che valuta l'acquisto in un'ottica pluriennale. È consapevole che il mercato dell'usato per questi modelli è estremamente liquido, ovvero permette una rivendita rapida a quotazioni elevate. Questo trasforma l'esborso iniziale da costo di consumo a investimento. La percezione è che il denaro speso non sia disperso, ma in qualche modo "depositato" in un bene che manterrà gran parte del suo valore, rendendo il cambio con un modello più recente estremamente agevole dal punto di vista finanziario.

In definitiva, la fedeltà alla gamma è alimentata da un'esperienza per l'utente priva di "attriti". Il cliente Honda tende a rimanere all'interno dell'ecosistema del brand, passando spesso dal 125 al 350 nel corso della propria vita di guidatore. Questo fenomeno è il risultato finale di una strategia che non vende solo un oggetto meccanico, ma un pacchetto completo di sicurezza, prestigio e solidità economica che la concorrenza, focalizzata solo sul prezzo d'attacco, non è ancora in grado di replicare.

3.6 Analisi comparativa: perché i tentativi di imitazione dei concorrenti non hanno scalfito il primato Honda

Il settore in cui si posiziona la gamma SH è caratterizzato da un elevato livello di concorrenza e quindi le imprese che operano in questi mercati si vedono costrette a guerre di prezzo al fine di conquistarsi delle fette di mercato. Non è raro infatti che i concorrenti di Honda propongano modelli a prezzi d'attacco estremamente aggressivi, spesso inferiori di oltre mille euro rispetto al listino della gamma SH. Tuttavia, la leadership di Honda non è stata scalfita da queste strategie di pricing perché il consumatore, come sottolineato nei paragrafi precedenti, percepisce una

netta distinzione tra il costo e il valore d'uso del mezzo. Se si analizzasse la gamma nel suo complesso, si nota che l'SH non viene acquistato esclusivamente come mezzo di trasporto, ma come un investimento in affidabilità. Per un utente che sceglie un SH, il risparmio iniziale offerto da un brand economico viene rapidamente scartato vista l'offerta di Honda, specialmente per quanto riguarda la garanzia, la qualità, l'affidabilità e la bassa svalutazione nei primi anni. Questo fenomeno è ulteriormente accentuato nel mercato degli scooter di cilindrata maggiore, come l'SH 350, poiché la clientela è ancora più attenta alle prestazioni e alla sicurezza.

Sebbene molti concorrenti, soprattutto orientali, come Voge, Sym e Kymco abbiano provato a copiare il design e alcune caratteristiche tecniche offrendo il loro prodotto ad un prezzo inferiore rispetto all'SH, non sono minimamente riusciti a scalfire l'immenso vantaggio competitivo dell'azienda nipponica (come dimostrato dalla figura 3.2). Questo dimostra quanto gli elementi di differenziazione utilizzati da Honda riescano a creare quel valore aggiunto che caratterizza l'intera gamma e per cui il consumatore è disposto a pagare un prezzo maggiore.

CONCLUSIONI

L'analisi condotta nell'elaborato ha permesso di delineare le ragioni del vantaggio competitivo acquisito da Honda con la gamma SH nel mercato della mobilità urbana, fungendo da modello esemplare di vantaggio competitivo sostenibile. Questo primato è basato su una combinazione strategica tra eccellenza ingegneristica, condivisione di risorse tra settori, gestione del marchio e comprensione delle dinamiche del mercato globale e locale. È opportuno sottolineare come, nell'immaginario collettivo del consumatore europeo, il marchio Honda sia diventato ormai da decenni sinonimo di qualità costruttiva e affidabilità motoristica. Questa percezione non è frutto di semplici campagne marketing ma è il risultato di una coerenza strategica che va avanti da anni e che ha permesso all'azienda di costruire un'immagine e un valore del brand quasi inattaccabile. Mentre i competitors sono spesso costretti a rincorrere e copiare tecnologie o design, Honda ha saputo trasformare l'SH in un'icona della mobilità urbana. Il vantaggio competitivo di Honda risiede proprio in questa reputazione storica: il cliente, nonostante il prezzo superiore, è consapevole e sicuro della scelta poiché sa già che il prodotto acquistato ha un valore che le altre alternative nel mercato non hanno. Questo dimostra come la qualità, in questo mercato, venga prima del costo di acquisto, rappresentando una vera e propria barriera all'entrata per la concorrenza e un elemento di differenziazione che ha permesso a Honda di acquisire un vantaggio competitivo solidissimo.

In conclusione, la scelta di questo caso studio non nasce solo da un interesse teorico, ma soprattutto dalla mia passione per il mondo delle due ruote. L'esperienza diretta come appassionato, unita alle competenze acquisite nel corso di Economia e gestione sostenibile delle imprese, mi ha permesso di analizzare le strategie di Honda sotto una luce nuova e più professionale.

Ho potuto così interpretare il successo della gamma SH come il risultato di una gestione aziendale estremamente attenta, capace di costruire un vantaggio competitivo basato su solide strategie di differenziazione. Questo primato si fonda su pilastri precisi: l'applicazione costante di soluzioni tecniche innovative, l'elevata durata nel tempo del prodotto, la cura maniacale della soddisfazione del cliente e, infine, la capacità di mantenere una leadership indiscussa nel lungo periodo nonostante la pressione dei concorrenti.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Porter, M.E. (2011). *Il vantaggio competitivo*, Roma, Edizioni Lavoro.

Fontana, F., & Caroli, M. (2017). *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill Education. Cap. 4: *Le risorse e le competenze nel sistema impresa*.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). “Creare valore condiviso”, in Harvard Business Review Italia. <https://www.hbritalia.it/gennaio-febbraio-2011/2011/01/01/pdf/creare-valore-condiviso-14395/?id=0>

Enciclopedia Treccani, concetto di “Sostenibilità”.
<https://www.treccani.it/enciclopedia/sostenibilita/>

Honda Italia - “La storia e la visione di Soichiro Honda”.
<https://www.honda.it/cars/world-of-honda/past/history.html>

Honda Motor Co. “Safety Vision 2050: Zero Traffic collision fatalities”.
<https://global.honda/en/safety/policy/>

Honda Global, “Honda Celebrates 100 Million-Unit Global Production Milestone for Super Club Series Motorcycles”, comunicato stampa, Tokyo , 2017.
<https://global.honda/en/newsroom/news/2017/c171019aeng.html>

Honda Motor Co., “The CVCC Engine: Blue Skies for our Children”, in Honda Global History.
https://global.honda/en/environment/basic_approach/

HondaJet, Over-The-Wing Engine Mount.
<https://www.hondajet.com/en/Products/HondaJet/OTWEM>

Honda Motor Co., “Advanced Step in Innovative Mobility”.
<https://global.honda/en/newsroom/news/2000/c001120b-eng.html>

Discovery Channel, “Greatest motorcycle ever”.
https://www.youtube.com/watch?v=T_bsRsQNgEY

ANCMA, *Immatricolazioni Moto, Gennaio-Dicembre 2025*.
<https://www.ancma.it/wp-content/uploads/2026/01/Moto-Dicembre-2025.pdf>

La gazzetta dello Sport, *“Moto in difficoltà, scooter in crescita: i numeri del mercato e i modelli più venduti nel 2025”*.

<https://www.gazzetta.it/motori/la-mia-moto/05-01-2026/mercato-moto-e-scooter-2025-numeri-e-modelli-piu-venduti.shtml>

InSella, *“Honda SH 125i 2026: più comodo e meglio dotato”*.

https://www.insella.it/primo_contatto/honda-sh-125150

Moto.it, *“Honda SH 125 e 150, il best seller made in Italy si aggiorna per i 25 anni (che in realtà sono più di 40!)”*

<https://www.moto.it/news/honda-sh-125-e-150-il-best-seller-made-in-italy-si-aggiorna-per-i-25-anni.html>