

2.5 Strategie di marketing mix

GLOSSARIO

Marketing

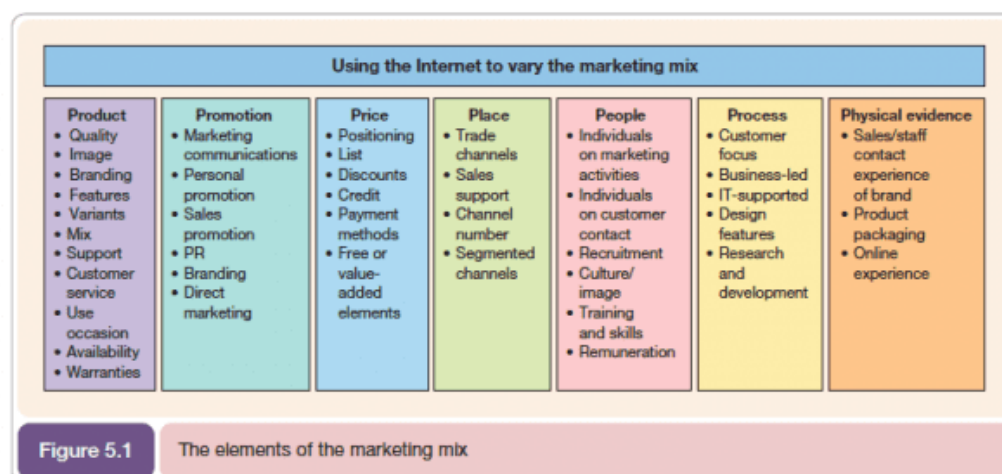
Il marketing è l'attività, l'insieme di istituzioni e i processi per creare, comunicare, fornire e scambiare offerte che hanno valore per i clienti, i clienti, i partner e la società in generale.

<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Concetto di marketing mix

Il marketing mix è un concetto che si dice sia stato sviluppato dal professore e accademico Neil H. Borden, che ha elaborato il concetto di James Culliton secondo cui i dirigenti aziendali sono miscelatori di ingredienti. Gli ingredienti sono caratteristiche e pratiche di marketing diverse. Il marketing mix è stato successivamente perfezionato dal professore e autore, Jerome McCarthy, per includere specificamente quattro componenti chiave: prodotto, luogo, prezzo e promozione. McCarthy ha scritto **delle "4 P" negli anni '60** nel suo libro *Marketing di base: un approccio manageriale*.

Ora che sai quali sono le **7P del marketing mix** e le loro origini, tuffiamoci un po' più a fondo nella definizione di ogni aspetto.



<https://blog.hurree.co/blog/marketing-mix-7ps>

Concorso di marketing

Un mercato può essere definito come un luogo in cui due o più parti si riuniscono per scambiare beni o servizi o qualsiasi altra informazione.

Generalmente, un mercato è chiamato un luogo in cui i venditori vendono i loro beni e servizi in cambio di denaro. Il mercato può differire in base ai prodotti o servizi venduti o in base ad altri fattori come la regolamentazione del governo, le tasse, la legalità dello scambio, il tetto dei prezzi, l'obiettivo degli acquirenti, ecc. e il significato più semplice della parola concorrenza è quando due o più parti cercare di ottenere un guadagno competitivo o di conquistarsi l'uno sull'altro. In competizione, quando una parte vince, automaticamente un'altra parte perde. Comprendendo i termini mercato e concorrenza, possiamo dedurre che la concorrenza di mercato è il luogo in cui due o più aziende o organizzazioni si sforzano di ottenere profitto competendo tra loro utilizzando varie tattiche.

<https://www.marketing91.com/market-competition/>

Strategia di marketing

Una strategia di marketing si riferisce al piano di gioco generale di un'azienda per raggiungere potenziali consumatori e trasformarli in clienti dei loro prodotti o servizi. Una strategia di marketing contiene la proposta di valore dell'azienda, i messaggi chiave del marchio, i dati sui dati demografici dei clienti target e altri elementi di alto livello. Una strategia di marketing completa copre le "quattro P" del marketing: prodotto, prezzo, luogo e promozione.

<https://www.investopedia.com/terms/m/marketing-strategy.asp>

Vantaggio competitivo dell'azienda

Il vantaggio competitivo si riferisce a fattori che consentono a un'azienda di produrre beni o servizi in modo migliore o più economico rispetto ai suoi concorrenti. Questi fattori consentono all'entità produttiva di generare più vendite o margini superiori rispetto ai suoi concorrenti di mercato. I vantaggi competitivi sono attribuiti a una varietà di fattori, tra cui la struttura dei costi, il marchio, la qualità dell'offerta di prodotti, la rete di distribuzione, la proprietà intellettuale e il servizio clienti.

https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp

STRATEGIE DI MARKETING MIX

CONCETTO DI MARKETING MIX: 7 Ps

Un approccio pianificato al marketing ci aiuta a fissare obiettivi chiari in base alla situazione attuale che un'azienda sta affrontando. La strategia definisce come verranno raggiunti tali obiettivi, compreso il mercato target su cui concentrarsi e come sarà posizionata l'azienda. Quindi ora dobbiamo definire le tattiche per realizzare questo piano ed è qui che entra in gioco il marketing mix esteso (4P).

Qual è il marketing mix?

Il marketing mix si riferisce alle tattiche (o attività di marketing) che abbiamo per soddisfare le esigenze dei clienti e posizionare chiaramente la nostra offerta nella mente del cliente. Coinvolge le 4P; Prodotto, prezzo, luogo e promozione (McCarthy, 1960) e altri tre elementi che ci aiutano ad affrontare le sfide dei servizi di marketing, persone, processi e prove fisiche (Booms & Bitner, 1982).

Prima di tutto, conosci le tue 7 Ps

Prodotto

Si riferisce a ciò che l'azienda produce (che si tratti di un prodotto o di un servizio, o una combinazione di entrambi) ed è sviluppato per soddisfare l'esigenza fondamentale del cliente, ad esempio l'esigenza di trasporto viene soddisfatta con un'auto. La sfida è creare il giusto "pacchetto di vantaggi" che soddisfi questa esigenza. Quindi cosa succede quando le esigenze dei clienti cambiano, i concorrenti corrono avanti o sorgono nuove opportunità? Dobbiamo aggiungere al "pacchetto di vantaggi" per migliorare l'offerta, creare nuove versioni di prodotti esistenti o lanciare prodotti nuovi di zecca. Quando si migliora l'offerta del prodotto, pensare oltre il prodotto stesso: è possibile aggiungere valore e ottenere differenziazione con garanzie, assistenza post-vendita o online, un'app intuitiva o contenuti digitali come un video che aiutano l'utente a ottenere il massimo fuori dal prodotto.

Prezzo

Questo è l'unico elemento generatore di entrate del mix: tutte le altre attività di marketing rappresentano un costo. Quindi è importante ottenere il prezzo giusto non solo per coprire i costi, ma anche per generare profitto! Prima di fissare i prezzi, è necessario ricercare informazioni su ciò che i clienti sono disposti a pagare e acquisire una comprensione della domanda di quel prodotto/servizio nel mercato. Poiché il prezzo è anche una forte indicazione del posizionamento sul mercato rispetto ai concorrenti (prezzi bassi = marchio di valore), i prezzi devono essere fissati tenendo conto anche dei concorrenti.

Posto

Questo è il "luogo" in cui i clienti effettuano un acquisto. Questo potrebbe essere in un negozio fisico, tramite un'app o tramite un sito Web. Alcune organizzazioni hanno lo spazio fisico o la presenza online per portare il loro prodotto/servizio direttamente al cliente, mentre altre devono collaborare con intermediari o "intermediari" con le posizioni, lo stoccaggio e/o le competenze di vendita per aiutare con questa distribuzione. Le decisioni da prendere in questo elemento del marketing mix riguardano quali intermediari (se presenti) saranno coinvolti nella catena di distribuzione e anche la logistica dietro l'arrivo del prodotto/servizio al cliente finale, inclusi lo stoccaggio e il trasporto.

Promozione

Quindi abbiamo un prodotto fantastico, ad un prezzo interessante, disponibile in tutti i posti giusti, ma come fanno i clienti a saperlo? La promozione nel nostro marketing mix consiste nel comunicare messaggi ai clienti, in qualunque fase si trovino nel percorso dell'acquirente, per generare consapevolezza, interesse, desiderio o azione.

Abbiamo diversi strumenti per la comunicazione con diversi vantaggi. La pubblicità è utile per aumentare la consapevolezza e raggiungere un nuovo pubblico, mentre la vendita personale utilizzando un team di vendita è ottima per costruire relazioni con i clienti e concludere una vendita. La sfida? Per scegliere lo strumento migliore per il lavoro e selezionare i media più efficaci per raggiungere il nostro pubblico in base a ciò che sappiamo su di loro. Se il tuo cliente è un cliente abituale su Instagram, allora è lì che devi parlare con loro!

Questo non si applica solo ai clienti. Comunicare anche ad altre parti interessate come gli azionisti e il pubblico in generale per costruire la reputazione dell'azienda. Si applicano gli stessi principi; scegli gli strumenti e i media giusti che si adattano a ciò che stai cercando di ottenere.

Confezione

Il quinto elemento del marketing mix è il packaging.

Ricorda, le persone fanno la prima impressione su di te entro i primi 30 secondi dopo aver visto te o qualche elemento della tua azienda. Piccoli miglioramenti nella confezione o nell'aspetto esterno del tuo prodotto o servizio possono spesso portare a reazioni completamente diverse da parte dei tuoi clienti.

L'imballaggio si riferisce al modo in cui il tuo prodotto o servizio appare dall'esterno. Il packaging si riferisce anche alle persone e al modo in cui si vestono e si puliscono. Si riferisce ai tuoi uffici, alle tue sale d'attesa, alle tue brochure, alla tua corrispondenza e ad ogni singolo elemento visivo della tua azienda. Tutto conta. Tutto aiuta o fa male. Tutto influisce sulla fiducia dei tuoi clienti nel trattare con te.

Posizionamento

La prossima P è il posizionamento. Dovresti sviluppare l'abitudine di pensare continuamente a come sei posizionato nei cuori e nelle menti dei tuoi clienti. Come

pensano e parlano di te le persone quando non ci sei? Come pensano e parlano le persone della tua azienda? Che posizionamento hai nel tuo mercato, in termini di parole specifiche che le persone usano quando descrivono te e le tue offerte agli altri?

Sviluppa l'abitudine di pensare a come potresti migliorare il tuo posizionamento. Inizia determinando la posizione che vorresti avere. Se potessi creare l'impressione ideale nei cuori e nelle menti dei tuoi clienti, quale sarebbe? Cosa dovresti fare in ogni interazione con il cliente per convincere i tuoi clienti a pensare e parlare in quel modo specifico? Quali cambiamenti devi apportare nel modo in cui interagisci con i clienti oggi per essere visto come la scelta migliore per i tuoi clienti di domani?

Persone

L'ultima P del marketing mix sono le persone. Sviluppa l'abitudine di pensare in termini di persone all'interno e all'esterno della tua attività che sono responsabili di ogni elemento della tua strategia e attività di vendita e marketing.

Per avere successo negli affari, devi sviluppare l'abitudine di pensare esattamente in termini di chi svolgerà ogni compito e responsabilità. In molti casi, non è possibile andare avanti finché non riesci ad attrarre e mettere la persona giusta nella giusta posizione. Molti dei migliori piani aziendali mai sviluppati oggi sono sugli scaffali perché le persone che li hanno creati non sono riusciti a trovare le persone chiave che potrebbero eseguire quei piani.

Riferimento : <https://healthcaresuccess.com/blog/medical-advertising-agency/the-7-ps-ofmarketing.html#:~:text=These%20seven%20are%3A%20product%2C%20price,for%20you%20in%20today's%20marketplace>

Concorso di marketing

"La concorrenza fa bene a tutti... La competizione aiuta a far emergere il potenziale di tutti... e non importa a quale livello della società; anche i poveri hanno quell'energia, meritano quella libertà con cui possono competere il resto e fare il meglio che possono.

- Presidente Paul Kagame

La concorrenza nel marketing può essere utilizzata per aumentare il valore delle aziende. Scopri cos'è la concorrenza nel marketing e come viene utilizzata ed esamina i tre tipi principali di concorrenti e le loro relazioni reciproche.

Quindi, cosa significa concorrenza nel campo del marketing? La concorrenza è la rivalità tra le aziende che vendono prodotti e servizi simili con l'obiettivo di ottenere

ricavi, profitti e crescita della quota di mercato. La concorrenza di mercato motiva le aziende ad aumentare il volume delle vendite utilizzando le quattro componenti del marketing mix, note anche come **le sette P**. Queste P stanno per **prodotto, prezzo, luogo, promozione, persone, processo e prove fisiche**.

Strategia di marketing.

Se non sei a conoscenza di chi sia la concorrenza e ne conosci i punti di forza e di debolezza, è probabile che un'altra azienda possa entrare nel quadro e fornire un vantaggio competitivo, come offerte di prodotti a prezzi inferiori o vantaggi a valore aggiunto. Identificare la concorrenza e rimanere informati sui loro prodotti e servizi è la chiave per rimanere competitivi sul mercato ed è fondamentale per la sopravvivenza di qualsiasi azienda.

Esistono tre tipi principali di concorrenza di mercato:

Concorrenti diretti - Un concorrente diretto offre gli stessi prodotti e servizi rivolti allo stesso mercato target e alla stessa base di clienti, con lo stesso obiettivo di profitto e crescita della quota di mercato. Ciò significa che i tuoi concorrenti diretti si rivolgono al tuo stesso pubblico, vendono i tuoi stessi prodotti, in un modello di distribuzione simile al tuo.

Concorrenti indiretti - Un concorrente indiretto è un'altra azienda che offre gli stessi prodotti e servizi, proprio come i concorrenti diretti; tuttavia, gli obiettivi finali sono diversi. Questi concorrenti stanno cercando di aumentare le entrate con una strategia diversa.

Concorrenti sostitutivi: un concorrente sostitutivo è un'altra azienda che offre un prodotto o servizio che il consumatore potrebbe utilizzare invece di scegliere i tuoi prodotti o servizi. Il concetto importante con i concorrenti sostitutivi è che stanno utilizzando le stesse risorse per acquistare prodotti o servizi sostitutivi che avrebbero potuto essere utilizzati per acquistare la tua offerta.



Immagine 1: la concorrenza perfetta

concorrenza perfetta è quasi una competizione di mercato nella vita reale. In questo tipo di concorrenza di mercato, c'è un gran numero di acquirenti e un gran numero di venditori. Un mercato di concorrenza perfetta è l'opposto di una concorrenza di mercato monopolistico.

In perfetta concorrenza, perché c'è un gran numero di acquirenti e venditori. I prezzi dei prodotti sono riflessi dalla domanda e dall'offerta. Ogni azienda guadagna abbastanza profitti in modo da poter rimanere nel mercato.

Altre società entrano per condividere il profitto se una società sta realizzando più profitti. Un mercato è un mercato di concorrenza perfetta se soddisfa determinati criteri.

- 1) Non vi è alcuna influenza sulla quota di mercato di un'azienda nel prezzo del prodotto.
- 2) Le aziende di concorrenza perfetta dovrebbero vendere un prodotto identico.
- 3) Nessuna azienda nella concorrenza perfetta può influenzare il prezzo di mercato del proprio prodotto.
- 4) Entrare e uscire da un mercato in qualsiasi momento costa meno.
- 5) In un mercato di concorrenza perfetta, gli acquirenti del prodotto hanno una profonda conoscenza del prezzo praticato dalle aziende e del prodotto da loro venduto.

Esempi di concorrenza perfetta:

Si afferma spesso che la concorrenza perfetta in realtà non esiste nel mondo reale. In una certa misura, questa proposta è giusta. Ad esempio, la concorrenza perfetta potrebbe essere esistita nei secoli precedenti, quando le merci erano la principale fonte di attività economica. In particolare, carbone, petrolio, metallo e mais erano tutte parti importanti dell'economia. Allo stesso tempo, erano omogenei e soddisfacevano le 5 caratteristiche

Agriculture



Foreign Exchange



Online Shopping



1. Agricoltura:

In questo mercato, i prodotti sono molto simili. Carote, patate e grano sono tutti generici, con molti agricoltori che li producono. Essendo il prodotto omogeneo, è facile acquistare dei terreni e coltivarli. Inoltre, è anche facile lasciare il mercato. Quindi il mercato ha segnali chiave di concorrenza perfetta.

2. Mercati valutari:

In questo mercato, i trader scambiano valute. Poiché esiste un solo dollaro USA, una sterlina inglese e un euro, il prodotto è omogeneo. Inoltre, ci sono molti venditori e acquirenti sul mercato. Inoltre, è facile acquistare valuta e anche venderla. Detto questo, c'è un'eccezione nel fatto che i commercianti potrebbero non avere "informazioni perfette". Acquirenti e venditori normali possono essere svantaggiati rispetto ai commercianti professionisti che lo fanno per vivere. Anche così, è uno degli esempi più vicini di concorrenza perfetta che possiamo trovare oggi.

3. Acquisti in linea:

Potremmo non vedere Internet come un mercato distinto. Tuttavia, Internet ospita molti acquirenti e molti venditori. Ad esempio, dobbiamo solo guardare eBay come esempio. In effetti, questo è esattamente ciò che è un mercato anche se non a livello fisico.

Internet consente ai clienti di confrontare e raccogliere "informazioni perfette" su un prodotto. Prendi in considerazione un libro specifico: ci sono molti acquirenti e molti distributori. In questo caso, potrebbe includere Amazon, Waterstones o Barnes & Noble. Allo stesso tempo, ci sono generalmente piccole differenze di prezzo.

Vantaggio competitivo dell'azienda

Il vantaggio competitivo si riferisce a fattori che consentono a un'azienda di produrre beni o servizi in modo migliore o più economico rispetto ai suoi concorrenti. Questi fattori consentono all'entità produttiva di generare più vendite o margini superiori rispetto ai suoi concorrenti di mercato. I vantaggi competitivi sono attribuiti a una varietà di fattori, tra cui la struttura dei costi, il marchio, la qualità dell'offerta di prodotti, la rete di distribuzione, la proprietà intellettuale e il servizio clienti.

I vantaggi competitivi generano maggiore valore per un'impresa e per i suoi azionisti a causa di determinati punti di forza o condizioni. Quanto più sostenibile è il vantaggio competitivo, tanto più difficile è per i concorrenti neutralizzarlo. I due principali tipi di vantaggi competitivi sono il vantaggio **comparativo** e il vantaggio **differenziale**.

- **Vantaggio competitivo vs vantaggio comparativo**

La capacità di un'azienda di produrre un bene o un servizio in modo più efficiente rispetto ai suoi concorrenti, il che porta a maggiori margini di profitto, crea un vantaggio comparativo. I consumatori razionali sceglieranno il più economico tra i due sostituti perfetti offerti. Ad esempio, il proprietario di un'auto acquisterà benzina da una stazione di servizio che costa 5 centesimi in meno rispetto ad altre stazioni della zona. Per sostituti imperfetti, come Pepsi contro Coca-Cola, margini più elevati per i produttori a basso costo possono eventualmente portare rendimenti superiori.

Anche le economie di scala, i sistemi interni efficienti e la posizione geografica possono creare un vantaggio comparativo. Tuttavia, il vantaggio comparativo non implica un prodotto o un servizio migliore. Mostra solo che l'azienda può offrire un prodotto o un servizio dello stesso valore a un prezzo inferiore.

Ad esempio, un'azienda che produce un prodotto in Cina può avere costi di manodopera inferiori rispetto a un'azienda che produce negli Stati Uniti, quindi può offrire un prodotto uguale a un prezzo inferiore. Nel contesto dell'economia del commercio internazionale, il costo opportunità determina vantaggi comparativi.

Amazon (AMZN) è un esempio di azienda focalizzata sulla costruzione e il mantenimento di un vantaggio comparativo. La piattaforma di e-commerce ha un livello di scala ed efficienza difficile da replicare per i concorrenti al dettaglio, consentendole di salire alla ribalta in gran parte attraverso la concorrenza sui prezzi.

- **Vantaggio competitivo vs. vantaggio differenziale**

Un vantaggio differenziale si ha quando i prodotti o i servizi di un'azienda differiscono dalle offerte dei concorrenti e sono visti come superiori. Tecnologia avanzata, prodotti o processi protetti da brevetto, personale superiore e una forte identità del marchio sono tutti fattori di vantaggio differenziale. Questi fattori supportano ampi margini e grandi quote di mercato.

Apple è famosa per la creazione di prodotti innovativi, come l'iPhone, e per aver supportato la sua leadership di mercato con campagne di marketing esperte per costruire un marchio d'élite. Le principali aziende farmaceutiche possono anche commercializzare farmaci di marca a prezzi elevati perché sono protetti da brevetti.

Come faccio a sapere se un'azienda ha un vantaggio competitivo?

Se un'azienda può aumentare la propria quota di mercato attraverso una maggiore efficienza o produttività, avrebbe un vantaggio competitivo rispetto ai suoi concorrenti.

Come può aumentare il loro vantaggio competitivo?

I vantaggi competitivi duraturi tendono ad essere cose che i concorrenti non possono facilmente replicare o imitare. Warren Buffet chiama i vantaggi competitivi sostenibili dei fossati economici, che le aziende possono in senso figurato scavare su se stesse per consolidare i vantaggi competitivi. Ciò può includere il rafforzamento del proprio marchio, l'innalzamento di barriere ai nuovi entranti (ad esempio attraverso i regolamenti) e la difesa della proprietà intellettuale.

Perché le aziende più grandi tendono ad avere vantaggi competitivi?

I vantaggi competitivi derivanti dalle economie di scala si riferiscono in genere a vantaggi dal lato dell'offerta, come il potere d'acquisto di un grande ristorante o di una catena di vendita al dettaglio. Ma i vantaggi di scala esistono anche dal lato della domanda: sono comunemente indicati come effetti di rete. Ciò accade quando un servizio diventa più prezioso per tutti i suoi utenti poiché il servizio aggiunge più utenti. Il risultato può spesso essere una dinamica vincente nel settore.

In che modo il vantaggio competitivo è diverso dal vantaggio comparativo?

Il vantaggio comparativo si riferisce principalmente al commercio internazionale. Presuppone che un paese dovrebbe concentrarsi su ciò che può produrre ed esportare in modo relativamente più economico, quindi se un paese ha un vantaggio competitivo nella produzione di entrambi i prodotti A e B, dovrebbe produrre il prodotto A solo se può farlo meglio di B e importare B di qualche altro paese.

Strategie per guadagnare vantaggio competitivo

Il modello di economia circolare consente alle aziende di incorporare sistemi di produzione rigenerativa che utilizzano risorse a circuito chiuso per raggiungere la sostenibilità economica e ambientale. Il lavoro si concentra sul vantaggio competitivo dell'economia circolare rispetto al paradigma di internazionalizzazione dell'industria dell'abbigliamento delle multinazionali. Una tecnica di analisi dei dati qualitativa è stata

utilizzata per analizzare i dati secondari ottenuti per questo lavoro. Inoltre, sono stati selezionati due casi di studio per dimostrare la pratica del modello di economia circolare. Di conseguenza, l'industria del fast fashion è sempre più focalizzata sulla sostenibilità e sullo sviluppo del valore ambientale. Le imprese hanno bisogno di vantaggi competitivi per crescere e possono crescere sfruttando i vantaggi competitivi dell'economia circolare. Le pratiche sostenibili non sono solo essenziali per lo sviluppo, ma anche le pratiche commerciali come la produzione e le operazioni. La creazione di valore e il vantaggio competitivo in questo lavoro possono anche avvantaggiare i professionisti di questa disciplina quando prendono decisioni di internazionalizzazione da una prospettiva di economia circolare.

Considerando che l'economia circolare può offrire alle imprese l'opportunità di ottenere un vantaggio competitivo, questa sezione discute cos'è un vantaggio competitivo e come ottenerlo. La letteratura fondamentale sul vantaggio competitivo dell'impresa può essere fatta risalire all'inizio degli anni '80, quando gli autori del management iniziarono a riferirsi ad esso come alla capacità di un'impresa di ottenere prestazioni superiori a quelle tipiche attraverso risorse e capacità (Gluck et al., 1980; ME Porter, 1980). Dopo aver discusso l'importanza relativa delle risorse interne rispetto ai fattori esterni, il discorso è rapidamente passato a come ottenere e sostenere il vantaggio competitivo, stabilendo un fertile dominio di ricerca per la fioritura della letteratura sulla gestione strategica (Collis & Montgomery, 1995; Dierickx & Cool, 1989; McGrath et al., 1996). Inoltre, Porter (1985) ha fornito la definizione pionieristica, affermando che un vantaggio competitivo emerge quando un'azienda può fornire più valore ai propri consumatori rispetto ai suoi concorrenti attraverso la leadership o la differenziazione dei costi. Porter adotta una prospettiva outside-in orientata al mercato, mentre Barney (1991) adotta una prospettiva inside-out che esamina le competenze fondamentali e descrive come queste competenze vengono utilizzate per ottenere una posizione unica nel mercato. Secondo Barney (1991), "si dice che un'impresa abbia un vantaggio competitivo quando sta implementando una strategia di creazione di valore che non viene implementata contemporaneamente da alcun attore attuale o potenziale".

Il punto critico era che un'azienda ottiene un vantaggio competitivo attraverso l'efficace combinazione di risorse e capacità per costruire una competenza distintiva.

L'argomento principale era che una società ha ottenuto un vantaggio competitivo integrando in modo appropriato risorse e capacità per costruire una competenza distintiva. Le risorse e le capacità possono includere beni tangibili come macchinari, brevetti e persino capitale umano e beni immateriali e difficili da trasferire come conoscenza, esperienza, relazioni con gli stakeholder e cultura (Fiol, 1991). Tuttavia, non tutte le risorse e le capacità sono sufficienti per sviluppare una competenza distintiva, il che rende fondamentale valutarle prima di investire in esse a fondo. Lo strumento di gestione più ampiamente utilizzato per valutare risorse e capacità è il framework VRIO,

creato nel 1991 da Barney, ampiamente considerato il fondatore della **Resource-Based View (RBV)**. Sebbene le capacità siano state prese in considerazione nel modello, hanno ritenuto che il concetto di risorse fosse troppo ampio e inclusivo (Kraaijenbrink et al., 2010) - come attesta il nome RBV - che per creare **un vantaggio competitivo sostenibile (SCA)**, doveva essere prezioso, raro, imperfettamente imitabile e non sostituibile (Collis & Montgomery, 1995). Le aziende utilizzano spesso la catena del valore per trovare risorse candidate rilevanti (Barney, 1991).

I concetti nella teoria del management fondamentali per la competitività aziendale sono cresciuti e hanno guadagnato maggiore attenzione da quando è stato introdotto per la prima volta il modello RBV, portando a interrogativi sulla solidità del framework RBV (Peteraf & Barney, 2003). Tuttavia, la sua nozione cruciale che il raggiungimento di SCA richiede risorse e capacità preziose, rare, inimitabili e non sostituibili è rimasta rilevante ed è stata adottata da concetti correlati come competenze fondamentali (Prahalad & Hamel, 1990) e capacità dinamiche (Teece et al., 1997). I primi sono caratterizzati come "l'apprendimento collettivo nell'organizzazione, in particolare come coordinare diverse abilità di produzione e integrare molteplici flussi di tecnologie" (Prahalad & Hamel, 1990, p. 84). Questo concetto illustra il vantaggio della teoria RBV originale, che è la capacità di combinare risorse e capacità individuali in una sinergica (Laurie et al., 2006). A breve termine, la strategia è vincolata dalle risorse e dalle capacità disponibili. Pertanto, è formato da ciò che l'azienda ha. Tuttavia, a lungo termine, questa strategia comporta il rinnovamento e l'aggiunta di risorse e capacità di generare competenze distintive che si adattano rapidamente a contesti in mutamento (Alexander & Martin, 2013; Zook, 2007). A causa delle enormi pressioni dei costi a breve termine e della concorrenza sulla qualità, la maggior parte delle aziende non dedica abbastanza tempo alla creazione di una visione aziendale per il futuro, lasciandole prive delle competenze chiave necessarie per capitalizzare le prospettive.

L'importanza strategica della capacità di un'organizzazione di adattare la propria base di risorse in modo reattivo e mirato agli ambienti mutevoli ha portato alla designazione di tali capacità come capacità dinamiche, distinguendole dalle attuali capacità operative. Sono "i processi dell'azienda che utilizzano le risorse - in particolare i processi per integrare, riconfigurare, acquisire e rilasciare risorse - per abbinare e persino creare un cambiamento del mercato". Le capacità dinamiche sono state sviluppate per allontanarsi dalle risorse RBV all-inclusive e riconoscere la distinzione tra input e quelle capacità che consentono all'azienda di scegliere, distribuire e gestire questi input. Le risorse continuano a essere fondamentali per la sopravvivenza dell'azienda, non di per sé, ma a causa della configurazione fornita dalle capacità dinamiche. Insieme alle risorse interne, un'altra forma di input, in particolare per le capacità tecnologiche critiche, sono i collegamenti esterni. Attraverso partnership collaborative incentrate

sull'accesso tecnologico, le aziende possono moltiplicare le risorse interne e dimostrare una gamma più ampia di competenze chiave in modo più rapido ed economico.

L'impresa aziendale ha subito un cambiamento fondamentale negli ultimi decenni. Le grandi multinazionali cercano da diversi anni di unire performance filantropiche ed economiche in un unico punto, e oggi sembra possibile. Le aziende leader ora credono che un piano di sostenibilità innovativo darà loro un vantaggio competitivo, consentendo loro di aumentare i profitti e sfruttare le opportunità di mercato. Le multinazionali si trovano ad affrontare un grave problema in questi campi. O creano un mercato ottimista o costano denaro sotto forma di programmi filantropici per la sostenibilità. A meno che le aziende non riescano a convertire queste pratiche in metodi finanziari, o a meno che i manager non possano quantificare il risultato finanziario dell'azienda, il management è incerto sull'adozione della sostenibilità, che contribuisce al rischio di perdere entrate e di essere ritratto come un attore responsabile nel business. A questo proposito, l'economia circolare fornirà alle imprese soluzioni per integrare crescita e sostenibilità. È possibile perché l'economia circolare ha il potenziale per fornire alle imprese un vantaggio competitivo. Le aziende di diversi settori con prestazioni ambientali migliorate possono fornire un vantaggio competitivo. Inoltre, Stuart L. Hart e Mark Milstein (2003) sostengono che la circolarità può fornire alle aziende un vantaggio competitivo e raggiungere obiettivi strategici significativi. Il MIT Sloan Management Review e il Boston Consulting Group hanno condotto uno studio simile dieci anni dopo, confermando che la sostenibilità offre all'azienda un vantaggio competitivo.

Secondo la letteratura, le imprese che seguono un'economia circolare hanno un vantaggio competitivo, contribuendo ad aumentare i profitti. Le multinazionali di tutto il mondo che adottano un'economia circolare si trovano tra i best seller. Dopo aver abbracciato il modello dell'economia circolare, Patagonia, produttore leader, ha aumentato le vendite del 30%. La campagna "buy less" di Patagonia è stata un enorme successo perché ha utilizzato la sostenibilità e la circolarità come strategia di marketing. Sebbene il caso di Patagonia indichi che il loro scopo è sempre stato quello di affrontare la sostenibilità, la circolarità e il marchio di sostenibilità possono sovvenzionare il costo della circolarità e dei benefici. Le aziende che hanno a cuore l'ambiente restano al passo con le normative future specifiche, offrendo loro un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti convenzionali. Poiché i consumatori sono più consapevoli delle politiche sociali dell'azienda, le campagne circolari sono un'efficace tecnica di marketing del marchio.

Dal punto di vista delle risorse, se le aziende possono dimostrare competenze distintive, possono contribuire a un vantaggio competitivo a lungo termine. Si applica alle imprese che seguono un modello economico circolare come protagoniste nella produzione di

¹ Sito web: <https://eu.patagonia.com>

abbigliamento in uno Stato con una competenza distintiva che potrebbe portare ad un vantaggio competitivo. Lo stesso studio ha rilevato che Zara e Walmart hanno una catena di valore elevato e un vantaggio competitivo su varie fasi della catena del valore (Bhatnagar & Teo, 2009) ². Quando si parla di strategia bisogna fare delle scelte e non è facile essere tutto per tutti. Un'azienda deve prendere una decisione. Tuttavia, quando si include la sostenibilità ambientale, il mercato potenziale diventa molto più ampio, superando la tipica segmentazione. Un'economia lineare generalmente non combina abilità diverse perché richiede tempo e investimenti per ottenerle, ma il pensiero circolare potrebbe consentire la pratica.

² Sito web: "Ruolo della logistica nel miglioramento del vantaggio competitivo: una struttura della catena del valore per le catene di approvvigionamento globali" in International Journal Of Psysical Distribution & Logistics Management 39(3): 202-226