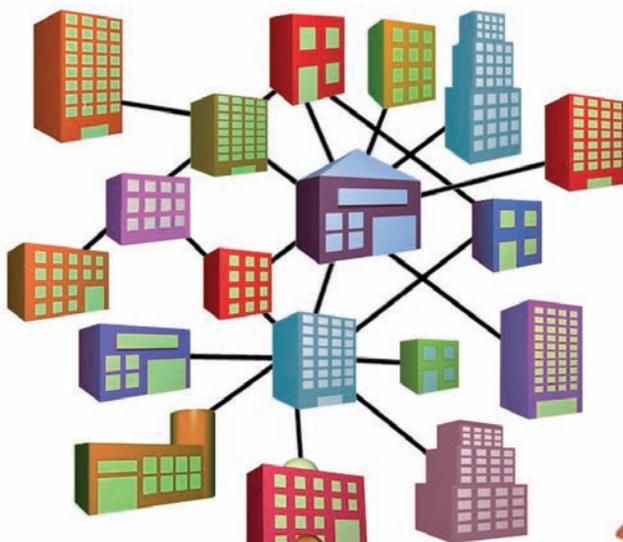


Luigi De Bernardis  
a cura di

# ALLINEARE MERCATI, STRATEGIE E COMPORAMENTI

Dal paradigma di Bain  
a quello dei network



FrancoAngeli Quaderni SL



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Luigi De Bernardis**  
a cura di

# **ALLINEARE MERCATI, STRATEGIE E COMPORTAMENTI**

**Dal paradigma di Bain  
a quello dei network**



**FrancoAngeli** Quaderni SL

SL Quaderni  
Collana fondata da Ennio Baldini  
A cura della Presidenza AISL  
Associazione Italiana di Studio del Lavoro  
Via Tonale, 9  
20125 Milano,  
telefono 02-6692908 fax 02-92879071  
e-mail: info@aisl.it  
revisione testi e impaginazione: *Roberto Solinas*

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:*

1. l'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. l'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).  
Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. l'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscellanee, raccolte, o comunque opere derivate.

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Paolo Boccardelli</i>	pag.	9
<b>Parte prima</b>		
<b>Allineamento esterno: mercati e strategie</b>		
<b>1. Strategie competitive in contesti di convergenza tecnologica e di mercato. Il caso Apple iTunes Music Store</b> , di <i>Luca Mongelli</i>	»	17
1. Introduzione	»	17
2. I driver	»	19
3. Gli effetti	»	22
4. Le strategie in contesti di convergenza	»	24
5. Il caso Apple iTunes Music Store	»	32
<b>2. Reti internazionali tra <i>lobbying</i> e convenienza strategica: il caso delle scelte localizzative delle imprese multinazionali</b> , di <i>Alessandra Perri</i>	»	41
1. Introduzione	»	41
2. L'ingresso sui mercati esteri	»	42
3. Il rapporto con i paesi esteri: istanze di allineamento per il successo delle imprese multinazionali	»	46
4. Incertezza istituzionale e di mercato: il ruolo dei <i>managerial ties</i> e i rapporti di potere con i governi esteri	»	48
5. La prospettiva dei paesi ospitanti: alcune considerazioni introduttive	»	51
6. L'impatto economico degli investimenti diretti esteri sul territorio: un inquadramento teorico	»	52
7. I canali di trasmissione degli <i>spillover</i>	»	54
8. I local linkages	»	57
9. Gli effetti di dimostrazione	»	60
10. La mobilità delle risorse umane	»	62

11. Gli effetti di competizione	pag.	64
12. Conclusioni	»	66
<b>3. La responsabilità sociale d'impresa come strumento di allineamento alle logiche esterne al contesto aziendale: da un approccio teorico tradizionale alle tendenze applicative recenti, di Caterina Tantalò</b>	»	69
1. Introduzione	»	69
2. L'ambito di applicazione	»	70
3. Una definizione del fenomeno	»	73
4. Le prospettive teoriche di analisi	»	76
5. L'effetto dei comportamenti responsabili sulla performance dell'impresa	»	82
6. L'applicazione del processo nelle prassi aziendali	»	85
7. Gli strumenti operativi per la gestione di un'impresa responsabile	»	89
8. Un focus sulla reale applicabilità del concetto: <i>The Global 100 Most Sustainable Corporations</i>	»	94
9. Conclusioni	»	95

## Parte seconda

### Allineamento interno: strategie e comportamenti

<b>4. Casi di "disallineamento letale": la leadership come leva a sostegno della comunicazione delle strategie. Idee per l'uso della <i>social network analysis</i> come strumento a supporto della gestione strategica del cambiamento, di Luigi De Bernardis</b>	»	101
1. Introduzione	»	101
2. Intensità del cambiamento tecnologico	»	101
3. Capacità di reazione al cambiamento da parte dell' <i>incumbent</i>	»	102
4. Approccio teorico	»	103
5. Teorie della decisione	»	104
6. Social network analysis e leadership	»	108
7. Allineamento strategico	»	109
8. Il modello e le misure	»	111
9. La centralità come misura del prestigio e del grado di leadership	»	112
10. Possibili applicazioni del modello proposto	»	115

<b>5. Il <i>performance management</i> a supporto dell'allineamento dell'impresa alle esigenze del mercato: la <i>balanced scorecard</i> nel settore farmaceutico, di <i>Barbara Sveva Magnanelli</i></b>	pag.	117
1. Trend evolutivi del controllo direzionale: dal <i>performance measurement</i> al <i>performance management</i>	»	117
2. Allineare l'azienda alla strategia: gli ostacoli all'implementazione della strategia e il loro superamento attraverso la <i>balanced scorecard</i>	»	119
3. Relazioni tra i KPI	»	126
4. Processo di implementazione della BSC	»	129
5. Specificità nel settore farmaceutico	»	131
<b>6. Allineare le conoscenze specializzate all'interno dell'organizzazione: l'importanza di sviluppare network intraorganizzativi di condivisione di conoscenze, di <i>Mario Losito</i></b>	»	139
1. Il problema di come sviluppare una base di conoscenza comune tra le persone	»	141
2. Un quadro teorico di riferimento	»	142
3. Il <i>network approach</i>	»	146
4. Conclusioni	»	147
4.1. Implicazioni di <i>people management</i>	»	148
<b>7. Gestione integrata di nuovi strumenti manageriali per la riduzione delle asimmetrie informative e la capacità di produrre valore aggiunto ed efficacia nei servizi di pubblica utilità, di <i>Riccardo Maiolini</i></b>	»	151
1. Che cosa si intende per "valore pubblico"	»	154
2. Le asimmetrie informative	»	158
3. I costi di agenzia	»	160
4. <i>Balanced scorecard</i> per i servizi di pubblica utilità	»	163
5. Il bilancio sociale	»	168
6. Implementare il bilancio sociale e la <i>balanced scorecard</i> : il caso delle Camere di Commercio italiane	»	170
7. Un possibile percorso da seguire	»	172
8. In che modo valutare il miglioramento	»	175
<b>Bibliografia</b>	»	177
<b>Gli autori</b>	»	191



## **Prefazione**

di *Paolo Boccardelli*\*

Allineamento, focalizzazione e “ingaggio” delle persone sembrano essere le competenze manageriali che più delle altre si rivelano strategiche in tempi di instabilità dei mercati e di recessione economica.

In questo testo gli studenti del Dottorato di Ricerca in Management dell'Università LUISS Guido Carli di Roma provano a ricostruire da diversi punti di vista ciò che la letteratura recente ha prodotto sul tema dell'allineamento sia esterno (tra mercati e strategie), sia interno (tra strategie e comportamenti).

Il fondamentale paradigma dell'economista industriale americano Joe Bain (Struttura del mercato-Condotta dell'impresa-Performance) viene riletto passando da una rappresentazione lineare a quella multidimensionale, dove il mercato non ha più confini settoriali immutabili, le relazioni all'interno delle imprese non seguono più solo i canali formali e gerarchici ma si muovono lungo un network complesso e dove le performance non sono più così univocamente determinabili e misurabili.

Rispetto al tema dell'allineamento esterno tra mercati e strategie vengono approfondite alcune questioni: “Ha ancora senso fare riferimento al ‘settore’ per definire le proprie strategie?”.

Recenti evidenze empiriche hanno sollevato l'attenzione sul fenomeno della convergenza tra settori. Un'evidenza particolarmente rilevante è offerta dall'attuale scenario che caratterizza l'industria delle telecomunicazioni, dove la digitalizzazione del contenuto ha giocato un ruolo fondamentale nella ridefinizione delle regole della competizione.

\* Professore Associato di Economia e gestione delle imprese e Strategia d'impresa, Università LUISS Guido Carli.

Altri esempi sono ricercabili nell'ambito del settore bancario e assicurativo o anche nel farmaceutico, per nel nuovo mercato della nutricosmetica. Dopo un'ampia *review* della letteratura si è dato spazio alla trattazione del caso Apple iTunes Music Store.

L'elemento caratterizzante in questo caso sono state le scelte strategiche di Apple in quadro di convergenza tecnologica. Tali scelte hanno fatto sì che Apple si affermasse come una delle prime artefici, ovvero quale *orchestrator* del processo evolutivo di un nuovo metamerco. Inoltre l'aver guidato il processo di convergenza tecnologica gli ha consentito anche di ridefinire interamente il proprio *business model*, posizionandosi come *bottleneck* del nuovo contesto competitivo.

“Le scelte di internazionalizzazione possono essere guidate da un meta-obiettivo di allineamento con i mercati clienti da un lato e con i mercati delle risorse dall'altro?”.

La trattazione ricostruisce i vari ambiti su cui la scelta di un'impresa di internazionalizzarsi comporta l'attivazione di meccanismi pianificati o spontanei di allineamento, evidenziando che tali meccanismi non coinvolgono solo l'impresa che, trovandosi ad operare in un paese straniero, deve adattarsi a scenari nuovi e spesso molto sfidanti, ma riguardano anche i territori che ospitano gli investimenti esteri, i quali diventano oggetto di dinamiche modificative delle condizioni socio-economiche di partenza.

L'argomento è stato trattato a partire dall'analisi delle invarianti della decisione di un'impresa di entrare in un paese estero, vale a dire le modalità alternative d'ingresso nell'area geografica e i fattori interni ed esterni che influenzano le scelte strategiche in ambito internazionale. Già in questa fase, si evince l'importanza di allineare l'organizzazione dell'impresa investitrice alla sua strategia pianificata, nonché alle istanze emergenti dall'implementazione di tale strategia e alle condizioni di contesto rilevanti.

Spostando il focus dell'analisi dalle caratteristiche interne delle imprese multinazionali all'ambiente in cui esse operano, la seconda parte della trattazione approfondisce i canali attraverso cui la presenza di imprese estere dotate di vantaggi rilevanti può indurre processi di convergenza tra i livelli di benessere economico dei territori di origine e di destinazione di tali investimenti.

In questo senso, il lavoro propone una lettura delle stesse strategie di internazionalizzazione delle imprese come degli strumenti di alli-

neamento delle caratteristiche macroeconomiche dei paesi (di origine e di destinazione) coinvolti.

“L’allineamento alle attese del mercato deve essere ormai visto in un’ottica di bilanciamento degli interessi in un *network multi-stakeholder*?”.

La crescente rilevanza che il fenomeno della *Corporate Social Responsibility* (CSR) ha assunto negli ultimi anni ha portato numerosi attori, istituzionali e non, a focalizzare l’attenzione sul tema. Nell’ambito delle dinamiche della globalizzazione attualmente in atto, la definizione e l’adozione di comportamenti socialmente responsabili da parte delle imprese (multinazionali, piccole e medie imprese e micro-imprese), nel rispetto del contesto socio-ambientale nel quale operano, diventa di fondamentale importanza in risposta ad una serie di pressioni sociali, ambientali ed economiche, provenienti da parte dei diversi portatori di interesse (stakeholder) operanti a molteplici livelli (locale, nazionale e sovra-nazionale). Nonostante i numerosi contributi provenienti dall’ambito comunitario ed internazionale, il concetto di Responsabilità Sociale d’Impresa (RSI), tuttavia, sottende ancora numerose lacune a livello concettuale. Viene ripercorsa l’evoluzione che dall’introduzione del concetto a livello teorico ne ha portato alla concreta attuazione nell’ambito delle prassi aziendali adottate dalle imprese, sia a livello nazionale sia nell’ambito internazionale, attraverso l’implementazione di modelli di *reporting*/rendicontazione elaborati da soggetti aventi diversa natura (istituzioni, associazioni, organizzazioni non governative, soggetti privati).

Nella seconda parte, rispetto al tema dell’allineamento interno tra strategie e comportamenti vengono approfondite alcune questioni: “È ancora possibile considerare variabili esogene il livello delle relazioni ed il flusso di comunicazione che si genera continuamente nel *network* sociale all’interno delle imprese?”.

Il capitolo descrive casi di “disallineamento letale”, ovvero situazioni in cui il leader di mercato è imbrigliato dalle proprie routine organizzative e non riesce a sopravvivere al cambiamento tecnologico radicale.

“Come è possibile supportare il cambiamento?”.

“La decisione di allineare i comportamenti è individuale o collettiva?”.

L'allineamento interno è condizionato anche dalla conoscenza e condivisione delle strategie. Il modello semplice di comunicazione organizzativa di tipo unidirezionale dal vertice alla base è incompleto. Nella realtà il consenso riguardo la necessità di cambiare si genera facendo conoscere le strategie ma è anche influenzato dal parere dei colleghi.

Questo parere è però “pesato” sulla base del prestigio di chi si relaziona con il decisore. Conquistare il consenso degli opinion leader riguardo alla necessità del cambiamento ha un effetto positivo che si estende nella rete delle relazioni sociali. L'allineamento tra strategie e comportamenti passa quindi anche attraverso una gestione oculata del consenso e richiede un coinvolgimento specifico di coloro che esercitano un'influenza sugli altri attori. Questo capitolo non contiene risultati empirici ma una proposta strutturata ed approfondita rivolta, da un lato, ai ricercatori per trovarne evidenze empiriche e, dall'altro, ai manager per utilizzare la metodologia *social network analysis* non solo per “mappare” ma anche per gestire la generazione del consenso relativo alle strategie.

“In tempi di risorse scarse la capacità di focalizzazione è vincente?”. L'adozione nel settore farmaceutico di tecniche di *balanced scorecard* e la sua evoluzione verso la *strategy focused organization* ne sono la riprova.

Il capitolo focalizza l'attenzione sul tema dell'allineamento della strategia dell'impresa alle azioni operative da essa stessa implementate, evidenziando gli aspetti più critici e gli errori più comuni che nella pratica vengono commessi e che portano ad una non corrispondenza operative con delle decisioni strategiche decise a monte dal *top management*. Viene pertanto discusso lo strumento principe che permette tale suddetto allineamento: la *balanced scorecard*.

La *balanced scorecard*, quale strumento manageriale atto a tradurre la strategia in azione, a tutti i livelli dell'organizzazione, permette infatti di gestire l'impresa in un'ottica di ampio spettro.

In questa prospettiva, la performance, non più basata su indicatori puramente finanziari, è misurata a tutti i livelli dell'organizzazione, evidenziando quindi le criticità e i punti di forza dell'impresa stessa.

Operando in tal senso è possibile porre le basi per il raggiungimento di un obiettivo di allineamento strategico e operativo, necessario al fine della sopravvivenza dell'impresa nell'ambiente in cui opera.

“Come è possibile aumentare la ‘permeabilità’ delle aziende al fine di saper leggere i segnali del mercato esterno e di quello interno delle risorse?”.

Le organizzazioni tendono ad essere sempre in tensione tra la necessità di dover specializzare le proprie risorse e competenze, e quindi approfondire il patrimonio di conoscenza, e la necessità di combinare e integrare le diverse conoscenze di cui dispongono. Ciò che ci interessa capire in questo lavoro è individuare le determinanti che portano a sviluppare la capacità organizzativa di integrare diverse tipologie di conoscenza.

Per quanto riguarda le teorie dell’omofilia, secondo le quali la motivazione a creare relazioni di lavoro trova spiegazione nella circostanza che le persone sono più propense ad instaurare relazioni sociali con persone a loro simili in termini di ruolo, di *expertise* o di altre caratteristiche di natura demografica come l’età, il sesso o l’anzianità, le conclusioni ci dicono che solo l’omofilia di ruolo assume una certa importanza nella formazione dei network di comunicazione e di amicizia. Questo risultato invita a riflettere sull’importanza che l’identificazione con una comunità professionale assume nella formazione di relazioni sociali che rappresentino un veicolo importante per i processi di apprendimento organizzativo.

Sembrerebbe infatti che l’appartenenza ad una comunità professionale e le implicazioni che questa appartenenza comporta, contribuisca a spiegare la formazione dei network sociali e, per questa via, la motivazione allo scambio di conoscenze.

Appare evidente dunque come l’appartenenza a una stessa comunità sia un fattore di identificazione rilevante per lo scambio della conoscenza. Questa evidenza ci invita a non sottovalutare le possibili implicazioni in termini di insorgenza di meccanismi di chiusura e di autoreferenzialità delle comunità fondate sull’omofilia di ruolo.

Esiti, questi, che possono produrre conseguenze negative sui processi di comunicazione, sulla cultura aziendale ed anche sui meccanismi di carriera. L’area di riflessione più forte sembra essere dunque quella dei possibili effetti di tale fattore sulla “permeabilità” delle organizzazioni, sui criteri di sviluppo delle persone e sull’efficacia della comunicazione.

La sfida del cambiamento continuo dei mercati impone anche alle Pubbliche Amministrazioni una maggiore capacità di adattamento:

“È il bilancio sociale lo strumento più adatto a ridurre le asimmetrie informative con i cittadini e le imprese?”.

La complessità sociale odierna ci pone di fronte a nuovi problemi quotidianamente, fornendoci allo stesso tempo, strumenti sempre più raffinati per risolvere questioni sempre più articolate. Scopo principale di questo capitolo è fornire una chiave di lettura nuova, relativamente alla concreta possibilità di ridurre, in un determinato contesto, le c.d. asimmetrie informative grazie a nuovi strumenti manageriali quali la *balanced scorecard* e il bilancio sociale. La formazione di network sociali sempre più complessi e dinamici comporta l'aumentare, quasi scontato, dei problemi ad esso relativi come la gestione delle asimmetrie informative e dei costi di agenzia.

Il caso presentato nel capitolo cerca di comprendere come un determinato soggetto, nodo centrale di scambio di informazioni e servizi tra una serie di stakeholder pubblici e privati, quale la struttura delle Camere di Commercio Italiane, sia in grado di aumentare il suo livello di efficienza ed efficacia, riducendo i costi di agenzia, ma soprattutto le asimmetrie informative, grazie all'utilizzo condiviso degli strumenti sopra citati. Nel capitolo, inoltre, si cerca di interpretare l'implementazione di questi strumenti come esempio concreto di capacità di un soggetto di generare valore pubblico, attraverso azioni indirette ma di forte rilevanza sociale.

Sulla base di tutte queste considerazioni, appare chiaro che la logica della rete ha moltiplicato in modo esponenziale (ovvero solo portato alla luce) la complessità dei problemi che le imprese si trovano a fronteggiare ed ha reso necessaria la progettazione di soluzioni organizzative e manageriali che siano soprattutto capaci di far apprendere le organizzazioni e le persone.

**Parte prima**

**Allineamento esterno:  
mercati e strategie**



# 1. Strategie competitive in contesti di convergenza tecnologica e di mercato. Il caso Apple iTunes Music Store

di Luca Mongelli

*dedicato all'Amore del Padre mio*

## 1. Introduzione

Recenti evidenze empiriche hanno sollevato l'attenzione sul fenomeno della convergenza tra settori. Un'evidenza particolarmente rilevante è offerta dall'attuale scenario che caratterizza l'industria delle telecomunicazioni, dove la digitalizzazione del contenuto ha giocato un ruolo fondamentale nella ridefinizione delle regole della competizione. La digitalizzazione è un processo tecnologico che permette la conversione in formato binario di tipologie diverse di contenuti registrati originariamente in formato analogico. Oggi le principali piattaforme di comunicazione, essendo anch'esse basate sulla tecnologia digitale, (Internet, mobile phone, satellite, DTT ecc.), possono diffondere ogni tipologia di contenuto, audio video che sia, superando quello che può essere semplicemente definito come il classico binomio "mezzo-contenuto".

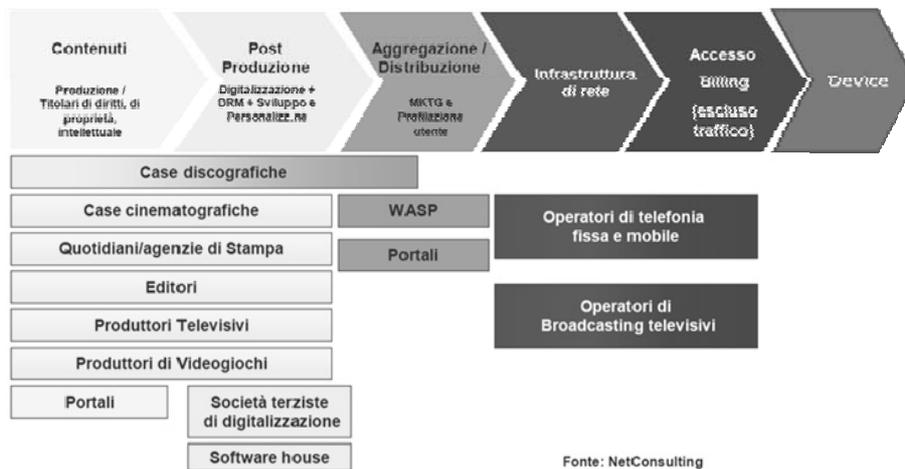


Fig. 1- E-content value chain

La catena del valore dei contenuti digitali (*e-content value chain*) descrive molto bene gli effetti che il rinnovato “scenario tecnologico” sta avendo in un “contesto di business” fluido ed allargato.

Le tradizionali fasi che caratterizzavano i precedenti binomi “mezzo-contenuto” (produzione, aggregazione-distribuzione-trasmissione, ricezione-fruizione) sono state sottoposte ad un processo di convergenza in grado di generare nuove dinamiche competitive. Nella fase iniziale di produzione si è affermato un processo di convergenza di mercato tra diverse tipologie di contenuto (per esempio: movie, videogame, video internet).

Questi prodotti, potendo essere fruiti indistintamente sulle diverse piattaforme, sono di fatto entrati in competizione diretta fra loro. Anche nella fase di aggregazione si è osservato un processo simile: *broadcaster* televisivi, portali internet, portali mobile, e così via, oggi si propongono sempre più in qualità di distributori di contenuti e servizi di vario genere. Ovviamente tale risultato non scaturisce solo dalla digitalizzazione del contenuto, ma risulta possibile anche grazie allo sviluppo delle potenzialità tecnologiche delle piattaforme di riferimento. In particolare quest’ultimo aspetto ha recentemente assunto notevole rilevanza se si considera l’attenzione che operatori, *authority* e soggetti pubblici, stanno riservando al tema delle *next generation network*. Oggi l’evoluzione delle potenzialità tecnologiche sta infatti incalzando verso una progressiva sovrapposizione tra piattaforme di comunicazione sotto la spinta di tre principali fattori: capacità di accesso, capacità di trasmissione (in entrata e in uscita) ed interoperabilità. Il tema NGN si colloca quindi in un quadro di più generale convergenza tecnologica.

Se dunque la tecnologia risulta chiaramente un fattore abilitante di questo processo nelle fasi centrali e a monte del nuovo contesto competitivo, la stessa si presenta determinante anche nelle fasi a valle, determinando un’evoluzione nelle caratteristiche della domanda, ovvero nelle modalità di fruizione e consumo di contenuti-servizi. Infatti, se da una parte i produttori di *device* si sono attrezzati al fine di tradurre il potenziale offerto dalla convergenza tecnologica in prodotti *all-in-one*, ovvero multi-piattaforma e multi-contenuto, dall’altra i consumatori hanno cambiato le loro abitudini di consumo in nuove forme di *customer experience*, per esempio domandando maggiore integrazione, facilità di accesso a contenuti e piattaforme differenti, sempre attraverso lo stesso *device*.

Questa rapida carrellata ci permette di mettere in luce e dare rilevanza al tema della convergenza quale fenomeno complesso, alimentato da una pluralità di *driver* che agiscono su direttrici e livelli diversi e i cui destabilizzanti effetti nei confronti della configurazione dei settori sono ancora di difficile interpretazione.

L'ambito delle telecomunicazioni e dei contenuti digitali si presenta particolarmente idoneo per svolgere attività di ricerca su questo tema, ma certamente non è l'unico. Altri esempi sono ricercabili nell'ambito del settore bancario e assicurativo o anche nel farmaceutico, per esempio per ciò che attiene al fenomeno della nutri-cosmetica (Broring, Cloutier, Leker, 2006).

Lo scopo di questo capitolo è di inquadrare la convergenza nei suoi aspetti chiave e, conducendo un'ampia *review* della letteratura, cercare di verificare quale delle teorie provenienti dal filone dell'innovazione e della strategia possano essere applicate per interpretare tali aspetti. Nella trattazione proveremo a rispondere alle seguenti domande:

- ✓ che cosa è la convergenza?
- ✓ come origina?
- ✓ come è possibile identificarla e misurarla?
- ✓ con quali risorse, competenze, capacità e soprattutto strategie un'impresa può competere in contesti in convergenza?

## 2. I driver

Genericamente per convergenza si intende quel processo tramite il quale elementi di origine diversa tendono a dirigersi verso una stessa destinazione. Yoffie (1997) la definisce come quel processo per il quale imprese differenti ed eterogenee superano i confini che tradizionalmente definiscono i loro settori originari per integrare le loro *asymmetrical capacities* al fine di ridefinire tali settori o di crearne di nuovi.

Ancarani, Costabile e Shankar (2007) offrono una definizione simile:

Simply put, convergence is a process by which the boundaries across industries or businesses or markets or geographies or customer experiences become blurred, resulting in new business opportunities to serve customer needs and improve customer value.

Valdani (2004) pone risalto a quella che può essere considerata la destinazione ultima del processo di convergenza, ovvero il **metamercato**, cioè un aggregato dai confini difficilmente definibili, frutto di processi dinamici in costante riconfigurazione secondo infinite possibili combinazioni coevolutive di imprese complementari ed asimmetriche.

Al fine di analizzare il fenomeno con chiarezza è necessario operare subito una distinzione fra quelli che sono i *driver* della convergenza e quelli che ne rappresentano un effetto.