

MARKETING STRATEGICO E COMUNICAZIONE

Prof.ssa Silvia Ranfagni





- (1) Il contributo degli studiosi della Resource-based View
- (2) Forme di concorrenza
- (3) La convergenza intersettoriale

Il contributo della Resource Based View



I padri fondatori della **RBV** sono Rumelt (1984, 1987), Wernerfelt (1984) e Barney (1986).

- Secondo loro, esistono nelle imprese differenze di comportamento competitivo e di performance. Tali *differenze* sono il risultato della storia e dunque di scelte strategiche passate fatte alla ricerca di posizioni competitive asimmetriche attraverso lo sviluppo di un set di *risorse unico ed idiosincratico*.

Rumelt (1984)

- *L'eterogeneità delle risorse e delle performance* che ne conseguono non è una situazione esogena, ma è il risultato di un processo endogeno, attivato dall'imprenditorialità.
- Le risorse possono creare dei “*meccanismi di isolamento*” in quanto creano *posizioni competitive* non imitabili, difendibili e stabili.

Il contributo della Resource Based View



Wernerfelt (1984)

L'Autore propone di guardare l'impresa con la *prospettiva delle risorse* piuttosto che con quella dei prodotti. Egli studia le imprese sulla base della *dotazione delle loro risorse*. Tale prospettiva si trova già negli studi di *Strategic Management* (Penrose, Andrews e Rubin). Ma cosa sostiene Wernerfelt?

- (1) Le risorse possono essere associate a "*resource positions barriers*": risorse in grado di far mantenere una posizione favorevole nei confronti delle imprese creano delle barriere. Questo perché chi possiede tali risorse può alimentarle a costi più bassi ed ottenere ritorni importanti dal loro sfruttamento. Tali risorse includono la capacità produttiva, la fedeltà alla marca, l'esperienza e la leadership tecnologica.
- (2) Per la grande impresa si pone il problema strategico di bilanciare lo sfruttamento di risorse esistenti e svilupparne di nuove.
- (3) Un'acquisizione di risorse può essere vista come l'acquisto di un insieme di risorse in un mercato altamente imperfetto: a causa di tali imperfezioni esiste la possibilità di acquistare a prezzi bassi ed ottenere ritorni elevati.

Il contributo della Resource Based View



Barney (1986)

- Egli sposta l'enfasi dai prodotti alle risorse distinguendo tra *product markets* e *strategic factor markets*.
- Egli interpreta la *strategia competitiva* come l'insieme delle scelte con cui le imprese rendono non perfettamente competitivi i mercati sui quali si vendono i prodotti (*product markets*), per poter ottenere performance economiche sovranormali.
- Ma la performance economica di un'impresa dipende dal costo di implementazione della strategia. Entrano in gioco gli *strategic factor markets* ossia mercati ove è possibile acquisire risorse necessarie per implementare una strategia.
- Se gli *strategic factor markets* fossero mercati perfetti allora il costo di acquisto delle risorse strategiche sarebbe pari al valore economico di tali risorse. Anche se tali risorse creassero *product markets* imperfetti, l'impresa non è detto ottenga profitti sovranormali, dato che il loro pieno valore sarebbe stato pagato al momento dell'acquisto delle risorse per implementare la strategia.
- Tuttavia se gli *strategic factor markets* non sono perfetti, le imprese possono ottenere profitto sovranormali derivanti dall'ottenimento di risorse strategiche e dall'impiego di queste in determinate strategie.

Il contributo della Resource Based View



Ai contributi dei padri fondatori seguono gli studi di **Dierickx e Cool (1989)**.

- Secondo loro non tutte le risorse strategiche possono essere acquisite dall'esterno, ma vengono **accumulate** internamente. Dierickx e Cool effettuano una distinzione tra **stock** e **flow**. Gli stock sono risorse strategiche accumulate nel tempo tramite i flow ossia continui investimenti.
- La strategia orienta a fare scelte appropriate riguardo agli investimenti strategici al fine di accumulare risorse ed abilità (fedeltà alla marca, capacità tecnologiche).
- Per acquisire una posizione competitiva, lo **stock di asset** posseduti da un'impresa deve essere non imitabile.
- Il grado di imitabilità di uno **stock di asset** è determinato dalle *caratteristiche* del *processo di accumulazione* e delle *interconnessioni* tra tali caratteristiche.

Il contributo della Resource Based View



Tali caratteristiche sono:

- La **cumulatività del processo** (*asset mass efficiencies*): il livello iniziale dello *stock* di un *asset* influenza significativamente il *tasso di crescita* dell'accumulazione futura.
- Le **diseconomie** derivanti da *time compression*: esistono ritorni decrescenti del fattore fisso tempo e quindi un processo di accumulazione produce risultati differenti a seconda del tempo utilizzato per l'accumulazione.
- Il **tasso di erosione degli asset** che indica quanto gli *asset stock* tendano ad erodersi in presenza di adeguate spese di investimento.
- La "**casual ambiguity**": il processo di accumulazione è un processo di natura stocastica dato che ci può essere incapacità sia di identificare alcune variabili rilevanti che di controllarle.

Il contributo della Resource Based View



I contributi dei padri fondatori della RBV sono sintetizzati nel lavoro di **Peteraf** (1993). Da questo emerge come il *vantaggio competitivo* viene a dipendere da quattro condizioni (cornerstones) che devono contemporaneamente esistere affinché il vantaggio esista e sia sostenibile.

- 1) La prima è la presenza di **ETEROGENEITA' DI RISORSE** tra le imprese: sono dotate di risorse migliori quelle imprese che sono in grado di produrre più economicamente e/o di soddisfare meglio le esigenze dei consumatori.
- 2) La seconda è la presenza di **LIMITI EX-POST** alla **CONCORRENZA**: una volta raggiunta una posizione superiore a causa dell'eterogeneità delle risorse, è importante che esistano forze in grado di limitare la competizione. Per la RBV due fattori critici che limitano la competizione ex-post sono l'imperfetta imitabilità e l'imperfetta sostituibilità delle risorse.

Il contributo della Resource Based View



- 3) La terza condizione è l'**IMPERFETTA MOBILITA' DELLE RISORSE**. Le risorse sono perfettamente immobili nel senso che non esiste un mercato per queste. Il lavoro di Dierickx e Cool (1989) mostrano la necessità di un processo di costruzione interna. Tale situazione vale soprattutto per le risorse non commerciabili.
- 4) La quarta condizione è data dall'esistenza di **LIMITI EX ANTE** alla **CONCORRENZA**: prima che un'impresa ottenga una posizione superiore in termini di risorse ci deve essere una limitazione per la concorrenza nell'ottenimento di quella posizione. Questo porta a considerare (ed agire di conseguenza) tenendo conto che la performance economica di un'impresa non dipende solo dai ritorni derivanti dalla strategia, ma dal **costo** di implementazione della strategia.

Il contributo della Resource Based View



- La concorrenza viene infatti vista come *competition* su fattori (risorse) scarsi; la strategia competitiva si caratterizza pertanto come ricerca di flussi di rendite economiche derivanti dalla dotazione asimmetrica delle risorse.
- Nel filone RBV dei padri fondatori le performance aziendali sono funzione del tipo di risorse possedute. Queste ultime sono fattori produttivi scarsi e determinano l'ottenimento di una rendita ricardiana o di una qualsiasi rendita di replicazione.

Il filone Competence Based



Nel 1990 Prahalad e Hamel nel loro articolo “*The Core Competence of the Corporation*” introducono alcuni elementi nuovi.

Mentre i padri fondatori tipicamente fanno ricorso al vocabolo risorse (resource based), la letteratura incomincia ad introdurre altre terminologie quali fra tutte **competenze** e **capacità**.

- Le **risorse** sono asset aziendali *firm specific*, input dei processi produttivi. Esse possono essere classificate come tangibili (impianti, i macchinari, immobili, ecc..) oppure intangibili (know-how, brand, il capitale reputazionale).
- Le **competenze** indicano il “saper fare” tipicamente tecnico di un’impresa o di un’organizzazione. “Se le risorse qualificano *what a firm owns*, le competenze esprimono *what a firms does*” (De Leo, 1995, p.85).
- Le **capacità** anche se logicamente sono molto vicine alle competenze si riferiscono all’abilità di un’impresa di utilizzare le risorse, generalmente in combinazione tra di loro attraverso processi organizzativi per ottenere un output desiderato.

Il filone Competence Based



Secondo Prahalad e Hamel il *successo competitivo* di un'impresa dipende dalla sua **abilità** a costruire **competenze distintive** che generino prodotti nuovi in grado di soddisfare le esigenze dei clienti meglio dei concorrenti.

I due studiosi (1990, p.84) definiscono come *competenze distintive* “ciò che l'azienda ha appreso collettivamente sul come coordinare le differenti capacità produttive ed integrare differenti correnti tecnologiche”.

Per Hamel (1994, pp.11-15) una **core competence**:

- è un insieme di tecnologie ed abilità e non una singola tecnologia ed abilità
- Non è un asset nel significato “contabile” del termine
- Deve fornire un contributo straordinario al trasferimento di valore al cliente
- Deve essere dotata della caratteristica di unicità in quanto deve consentire la differenziazione competitiva
- Deve consentire l'ingresso in nuovi mercati

Rumelt (1994) evidenzia con riferimento alle core competence:

- l'ampiezza di utilizzo all'interno dell'impresa dato che le *core competences* attraversano e supportano differenti business e prodotti
- La dominanza temporale dal momento che i prodotti rappresentano l'espressione momentanea delle *core competences*
- *Il learning by doing* nel senso che le competenze si ottengono e si aumentano attraverso il lavoro

Il filone Competence Based



- Esempi di *core competences* sono considerati il sistema distributivo di Wal Mart, il sistema produttivo di Toyota e le abilità di miniaturizzazione della Sony.
- Il collegamento tangibile tra le competenze distintive ed i prodotti finiti è dato da quello che Prahalad e Hamel (1990) definiscono come i **prodotti di base** ossia la *realizzazione fisica* di una o più competenze distintive.
- Prahalad e Hamel evidenziano come i motori Honda sono prodotti di base, la chiave di volta tra le capacità di progettazione e quelle di sviluppo portano alla proliferazione dei prodotti finiti.
- I due autori forniscono esempi di imprese che hanno smesso di considerarsi come un insieme di attività che creano prodotti per assumere la definizione di portafoglio di competenze distintive: vengono così presentati i casi di successo di Honda, Canon e JVC, e spiegati i casi di insuccesso di Gte, Xerox e Chrisler.

Il filone Competence Based



- Per esemplificare una concezione di impresa basata sulle competenze distintive, Prahalad e Hamel ricorrono alla metafora dell'albero.
- Essi paragonano l'impresa ad un *grande albero*; di tale albero, il tronco ed i rami sono prodotti di base, i rami più piccoli sono le *business unit*, le foglie e i frutti sono i prodotti finali.
- Se si guarda solo ai prodotti finali, si rischia di non vedere la forza dell'impresa e della concorrenza, proprio come si rischia di non vedere la forza di un albero se si osservano soltanto le foglie ed i frutti.
- La competizione a livello di prodotto/mercato viene vista come l'espressione finale di una competizione che inizia a livello delle competenze.

Il filone Capabilities Based



- Gli autori del filone Capabilities Based (Stalk, Evans e Shulman, 1992; Kogut e Zander, 1992; Teece e Pisano, 1994) non rifiutano le argomentazione di Prahalad e Hamel così come non rifiutano quelle dei padri fondatori del filone *resource based* ma pongono l'attenzione su un concetto più sofisticato anche se complementare a quello di risorsa e competenza che è quello di **capacità**.
- Le **capacità** sono definite come le abilità di un'impresa di utilizzare le risorse, generalmente in combinazione tra di loro, attraverso processi organizzativi per conseguire un output desiderato.
- Stalk, Evans e Shulman (1992) avanzano il concetto di *capabilities based competition* che si basa su alcuni principi:
 - Il cuore della *strategia competitiva* non sono solo i prodotti e i mercati ma anche e soprattutto i processi organizzativi
 - Il successo competitivo dipende dall'abilità di trasformare i processi aziendali in capacità strategiche in grado di trasferire valore superiore al cliente
 - La costruzione delle capacità passa attraverso investimenti strategici in una prospettiva interfunzionale

Il filone Capabilities Based



- Nel lavoro di Kogut e Zander (1992) **le capacità** giocano un ruolo fondamentale. Per loro la conoscenza è una delle determinanti fondamentali del conseguimento di vantaggi competitivi. Le imprese apprendono attraverso la ricombinazione delle loro capacità e conoscenze simili. Tali abilità cruciali vengono definite dagli autori “*combinative capabilities*”.
- Teece, Pisano e Shuen (1997) sviluppano un approccio definito delle “dynamic capabilities”. Secondo tale filone il vantaggio competitivo deriva dallo sviluppo delle capacità manageriali di combinare in modo non imitabile abilità tecniche, funzionali ed organizzative.
- Gli Autori evidenziano come le imprese competitive siano quelle che riescono a dimostrare flessibilità e tempestività, continua innovazione di prodotto, in combinazione con la capacità del management di coordinare e di estendere le risorse interne ed esterne.

Il filone Capabilities Based



Nel filone delle “dynamic capabilities”:

- il termine *dynamic* si riferisce all’abilità di un’impresa di rinnovare le proprie capacità in coerenza con i cambiamenti che si verificano nell’ambiente esterno
- il termine *capabilities* si riferisce al ruolo chiave svolto dal management nel “adapting, integrating and reconfiguring internal and external organizational skills, resources and functional competences to match the requirement of a changing environment” (Teece, Pisano e Shuen, 1997, p.515).

Nell’approccio delle “dynamic capabilities” segue che:

- il vantaggio competitivo delle imprese risiede nei suoi processi organizzativi e manageriali
- Il vantaggio competitivo è determinato dalla posizione unica assunta dall’impresa in termini di asset produttivi e dai sentieri di sviluppo percorribili a partire da questa posizione (Teece, Pisano e Shuen, 1997, p.518).



Le forme della concorrenza allargata

Il concetto di concorrenza allargata evidenzia l'emergere di forme di competizione nuove e più estese di quelle tradizionalmente dirette viste in rapporto alla compresenza nello stesso settore. Andando oltre lo schema delle 5 forze di Porter si individuano queste forme di concorrenza (Vicari 1989):

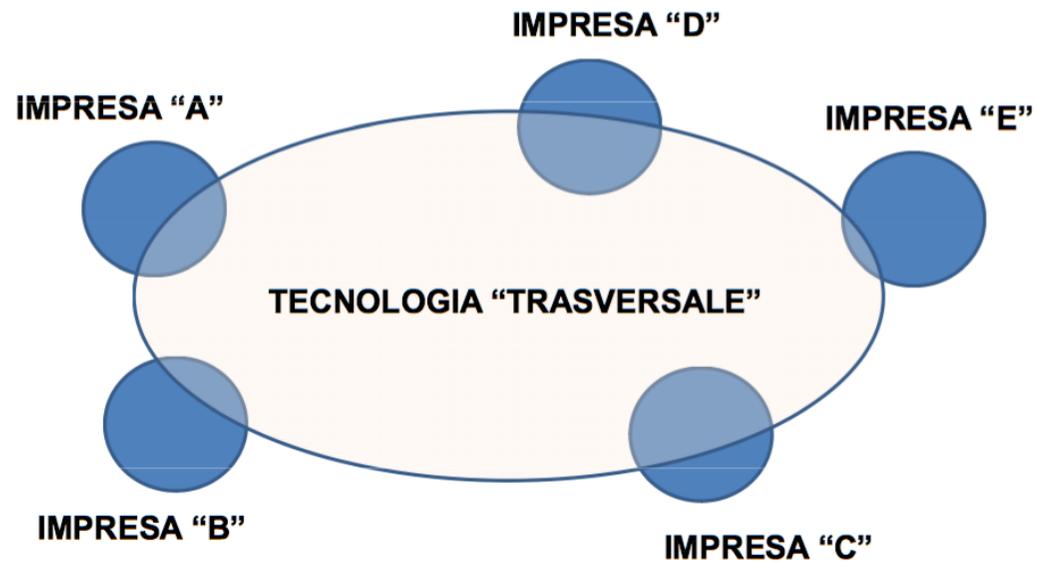
- Concorrenza trasversale
- Concorrenza intersettoriale
- Concorrenza di tipo "multipoint"
- Concorrenza di tipo "chain"



La concorrenza trasversale

Per concorrenza trasversale si intende il tipo di concorrenza derivante ed implicito nell'esistenza di tecnologie "trasversali" a diverse industrie, che come tali sono in competizione per l'orientamento dei trend evolutivi di tali tecnologie ed eventualmente per l'accesso a basi di fornitura scarse (esempio di tecnologie trasversali: semiconduttori, componentistica, materiali ceramici ecc.)

La concorrenza trasversale

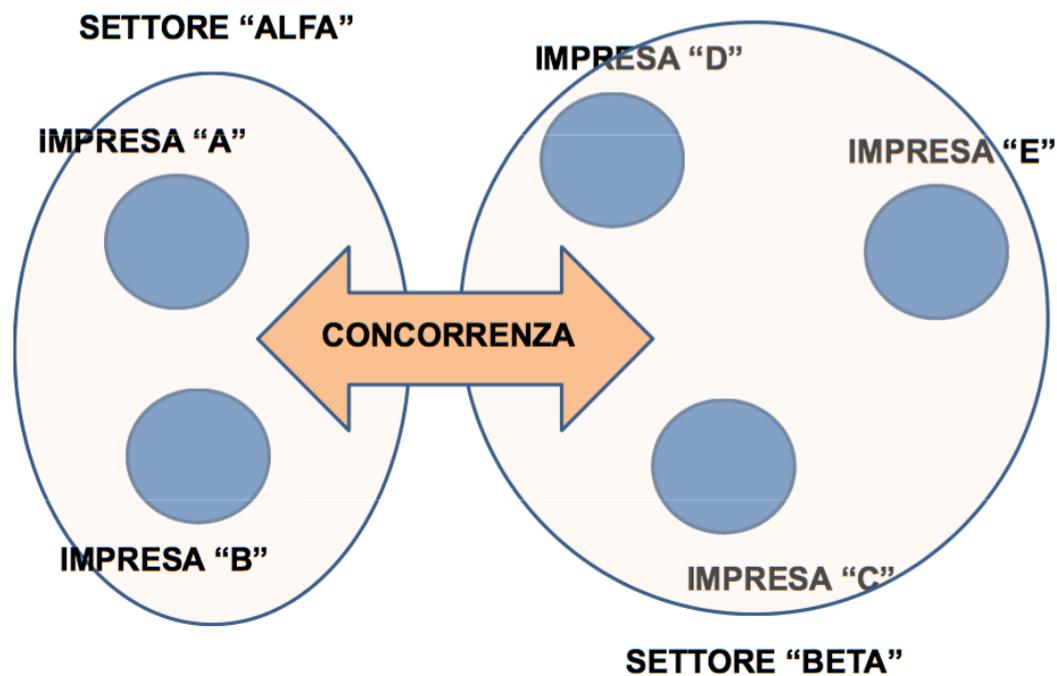




La concorrenza intersettoriale

La concorrenza intersettoriale interessa settori diversi ma che nei quali si realizzano prodotti sostitutivi o che comunque possono configurare un confronto competitivo tra interi settori. Esiste così una concorrenza intersettoriale tra produttori di fibre naturali e produttori di fibre sintetiche per accaparrarsi “quote” della composizione dei semilavorati tessili e dei prodotti di abbigliamento, oppure una concorrenza intersettoriale tra il settore del riso e quello dei produttori di paste alimentari secche.

La concorrenza intersettoriale

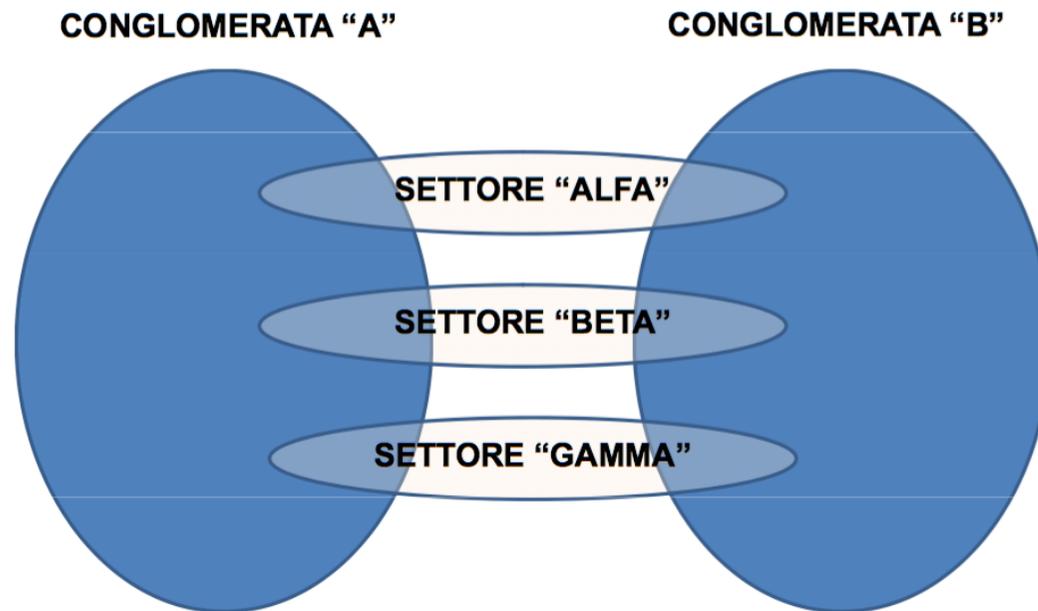




La multipoint competition

Con l'espressione "multipoint competition" si intende quel tipo di concorrenza che si ha tra attori conglomerati, spesso di grandi o grandissime dimensioni, che operano in molti prodotti mercato diversi e che per questo possono essere tra di loro in competizione su molti "punti", ovvero per una pluralità di prodotti mercato. Così ad esempio Procter & Gamble è in competizione con Unilever non solo nel prodotto mercato dei detersivi per lavatrice, ma anche in quello dei dentifrici, dei saponi o in altri molteplici contesti (multipoint)

La multipoint competition

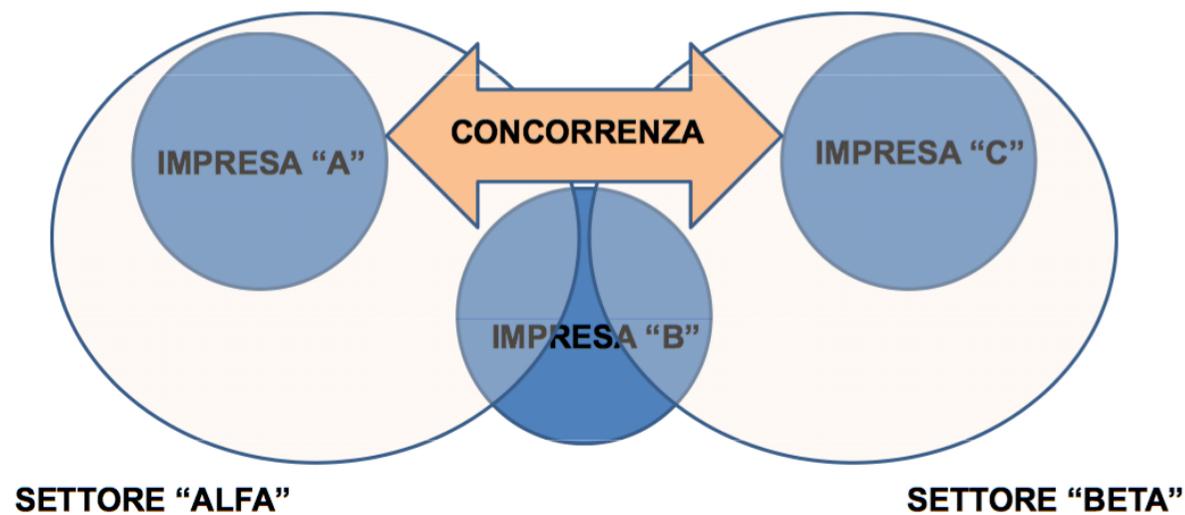




La chain competition

Per chain competition si intende la concorrenza che si realizza tra attori di settori diversi (attore A del settore Alfa e attore B del settore Beta) che sono collegati per effetto della presenza di una impresa diversificata su entrambi (attore C che opera sia nel settore Alfa che nel settore Beta), che gioca il ruolo di concorrente comune. La presenza di tale competitore comune rende le iniziative intraprese dall'attore A potenzialmente tali da generare effetti per B, in quanto potranno influire sulla condotta del comune competitore C.

La chain competition



Convergenza intersettoriale



- Nell'analisi delle dinamiche competitive si sta assistendo al fenomeno delle **convergenze**
- Convergere: dirigersi verso una stessa direzione partendo da punti diversi.
- La **convergenza** non si riferisce ad un singolo evento ma piuttosto ad un processo evolutivo attraverso il quale si genera una fusione progressiva tra settori e quindi tra tecnologie che originariamente operavano più o meno indipendentemente gli uni dagli altri.
- Per convalidare quanto sopra affermato si pensi ad un prodotto che ci è familiare. Questo prodotto è il **telefono**. Si è assistito alla trasformazione di questi prodotti in *altra cosa* tramite l'integrazione di tecnologie diverse, lontane tra loro e pensate per funzioni e scopi specifici che cooperando insieme permettono di introdurre nuove funzioni, estenderne le applicazioni, soddisfare nuovi bisogni e reinventare il prodotto originale

Convergenza intersettoriale

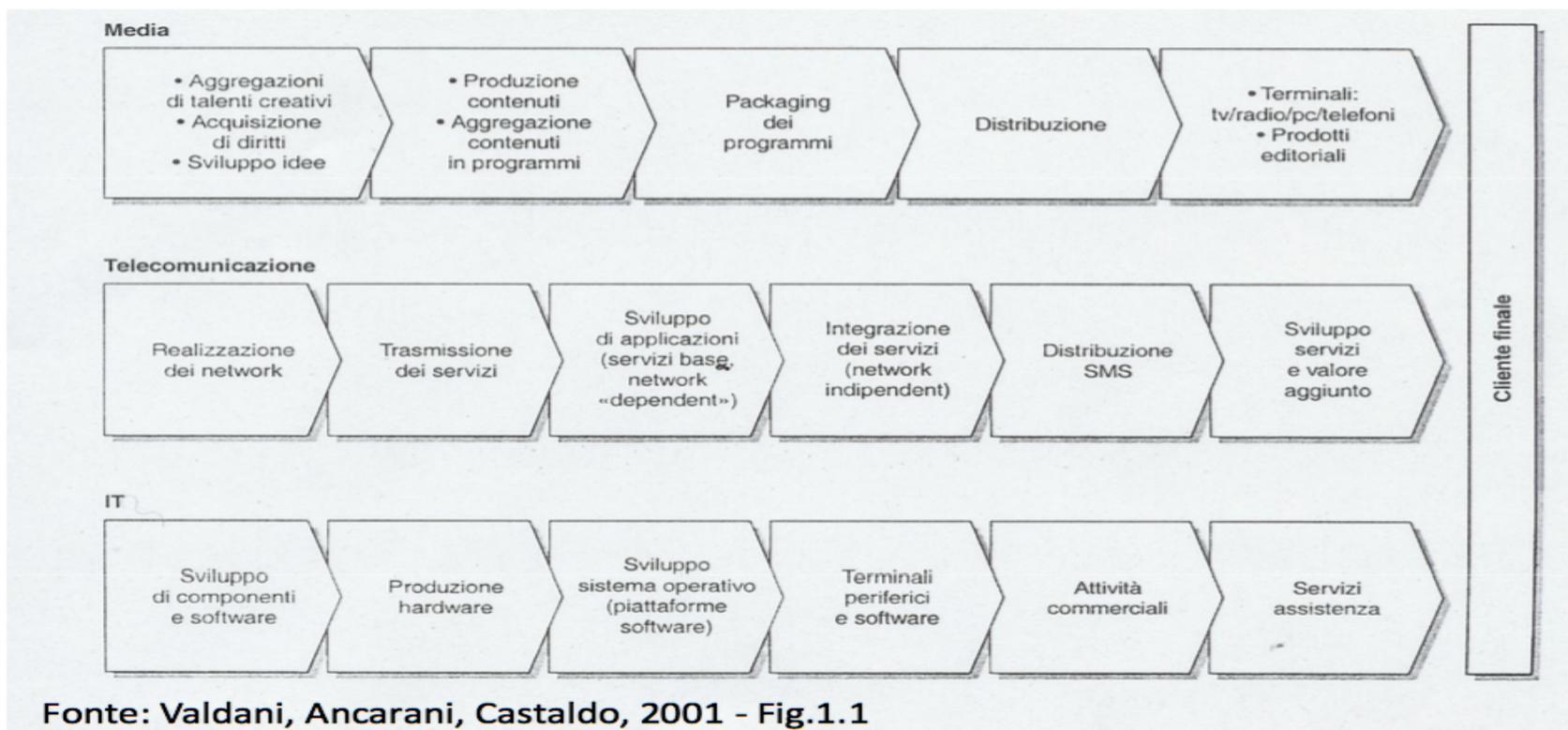


Il fenomeno della convergenza è stato prevalentemente studiato attraverso l'osservazione delle traiettorie evolutive in atto nei settori dell'informatica (IT), delle telecomunicazione e dei media che tendono ad attrarsi l'un con l'altro allo scopo di soddisfare le priorità della clientela.

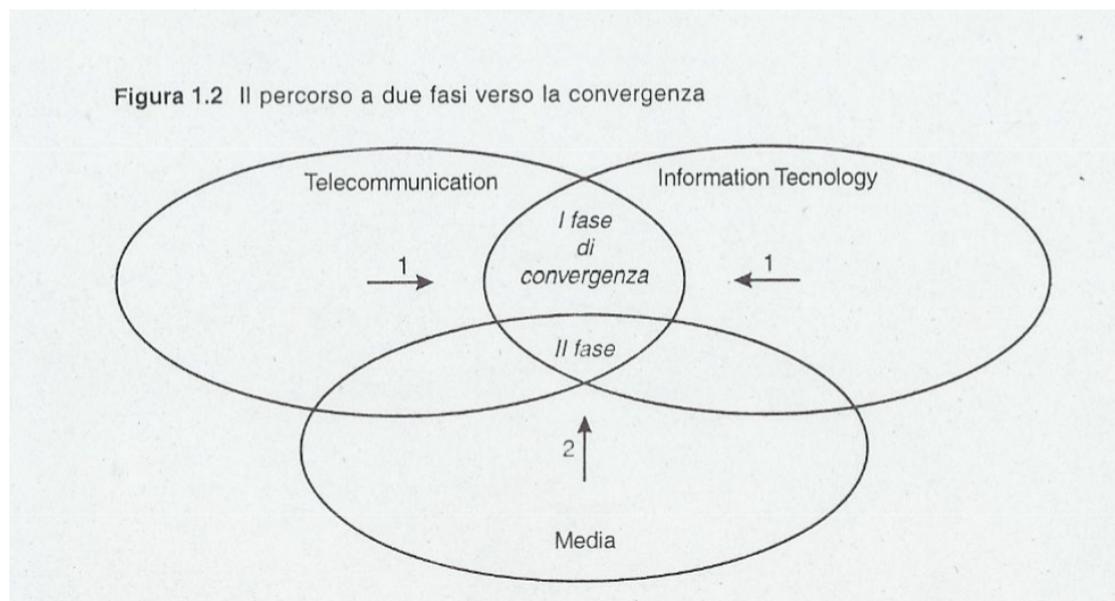
Il percorso verso la convergenza può essere colto declinandolo nelle due fasi che si sono succedute temporalmente.

- Prima fase: integrazione nelle attività della catena del valore del settore delle *telecomunicazioni* e di quello dell'*IT*. L'avvento di Internet ha reso le due catene non facilmente distinguibili e separabili.
- Seconda fase: è tipica del mondo contemporaneo e si manifesta con l'integrazione del mondo dei media che collassa in quello creato dalle telecomunicazione e dell'Information Technology.

Il fenomeno della convergenza: Le catene del valore IT, Telecomunicazioni e Media



Il fenomeno della convergenza: il percorso a due fasi della convergenza (i)



Fonte: Valdani, Ancarani, Castaldo, 2001 - Fig.1.2

Convergenza intersettoriale



Ne conseguono due trends:

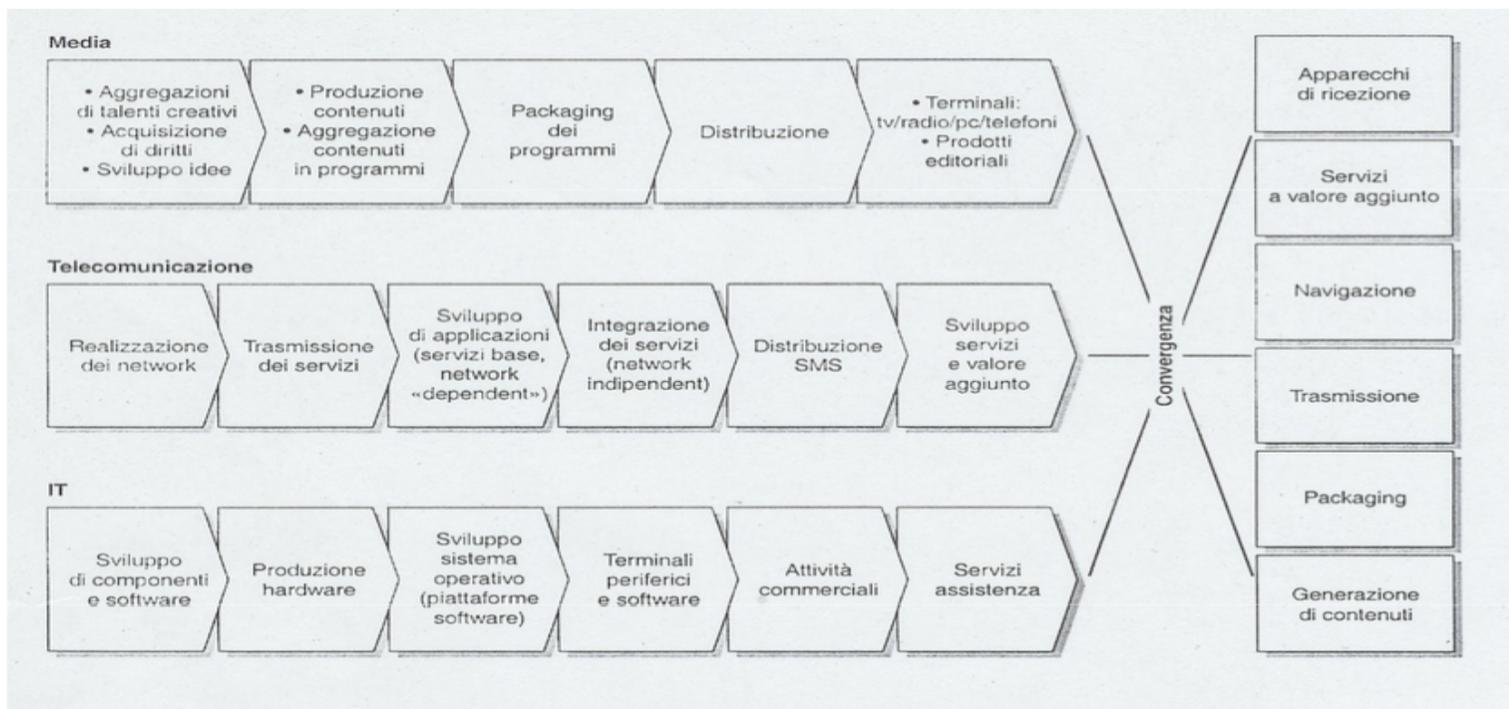
- La generazione e la trasmissione di contenuti medialti non è più prerequisito dei soli network dei broadcaster tradizionali. Oggi i nuovi network di telecomunicazione (rete Internet) contribuisce alla produzione e diffusione di contenuti. Operatori che sino ad ieri agivano in mercati separati si trovano ad oggi a competere uno con l'altro nello stesso metamercato.
- Nuove fonti di concorrenza si stanno sviluppando anche nell'ambito degli apparecchi di ricezione. Oggi telefonia, televisione possono essere utilizzate per la ricezione e per servizi di informazione, intrattenimento e comunicazione.

Convergenza intersettoriale



- Telecomunicazioni, information technology e media stanno sempre più convergendo. Il metamerco che sta emergendo è quello dell'ICT, Information Communication Technology.
- Esso esprime il processo di unificazione delle tre catene del valore che convergendo ed integrandosi stanno dando vita a 6 sub mercati: quello dei terminali di ricezione, dei servizi a valore aggiunto, della navigazione, della trasmissione, dei contenuti e del loro packaging, in format coerenti per i loro pubblici.
- La convergenza dei tre settori implica grandi cambiamenti di condotta per le imprese originarie, appartenenti al comparto dei media, delle telecomunicazioni e delle IT.

Il fenomeno della convergenza: la convergenza nell'ICT



Fonte: Valdani, Ancarani, Castaldo, 2001 - Fig.1.3

Convergenza intersettoriale



Le fonti che spingono verso una convergenza intersettoriale è dovuta a quattro fonti che sono: l'innovazione tecnologica, legislazione e regolamentazione, domanda e concorrenza.

Convergenza intersettoriale



- Il fenomeno della convergenza è favorito **dall'innovazione tecnologica** ossia dalla fusione tecnologia che si manifesta ogni volta che, in uno specifico campo di applicazione, la tecnologia in essa antecedente viene integrata da una o più tecnologie che sono state sviluppate per altre applicazioni o in altri settori.
- In ambito medico, la tecnologia antecedente, radiografica, fondendosi con quella informatica ha permesso lo sviluppo della tecnologia del CAT scanning offrendo ai medici delle nuove possibilità diagnostiche.
- Il settore dei media, delle telecomunicazione e quello dell'informatica hanno iniziato a condividere tra loro la tecnologia elettronica molto presto ancor prima che si parlasse di convergenza.
- Nel settore IT, le informazioni sono state sempre prodotte, processate e trasmesse digitalmente. In quello delle telecomunicazioni, le reti analogiche sono state adattate alla tecnologia digitale. Anche nel settore media si sono diffuse le tecnologie digitali. Ad esempio in ambito editoriale la trasmissione e la stampa di periodici, quotidiani e libri avviene tramite tecnologie digitali.

Convergenza intersettoriale



- La legislazione e la regolamentazione. Esistono **legislazioni** da seguire. Le imprese telefoniche *incumbent* nelle telecomunicazioni non potevano ottenere le licenze per operare nella telefonia mobile.
- Negli USA, fino al 1996, anno di promulgazione del Telecommunications Act, le compagnie telefoniche non potevano offrire segnali televisivi nelle loro reti perché era loro interdetto operare quali operatori televisivi via cavo o via etere.
- Questi confini normativi che separano tra loro tali comparti, stanno dissolvendosi per essere sostituiti da nuovi confini di natura economica.
- La liberalizzazione e deregolamentazione legislativa nonché l'uscita dello Stato da molti settori sta favorendo un naturale processo di convergenza tra attività che riconoscono nella complementarietà una modalità efficace per riconfigurare il proprio business model o per generarne di nuovi.

Convergenza intersettoriale



- **La domanda.** Lo sviluppo economico e culturale incentiva una crescente articolazione della società e le esigenze dei consumatori diventano sempre più articolate.
- La domanda ricerca la soddisfazione di **grappoli di bisogni** interconnessi: prodotti e servizi devono quindi sempre più complementari a tecnologie diverse per poter offrire una soluzione integrata ad un grappolo di bisogni complesso (si pensi al grappolo di bisogni dietro l'uso di un cellulare).
- Un modo tramite cui la domanda stimola il processo di convergenza intersettoriale è riconoscibile nella riduzione della distanza relazionale tra produttore e consumatore. Si assiste alla graduale sostituzione di prodotti e servizi di massa con prodotti e servizi personalizzati; questo obbliga i produttori a facilitare il consumatore ad esprimere i suoi desideri ed a partecipare al processo di progettazione di un bene.
- Nei media è possibile ricevere pubblicazioni che riportano solo le notizie a cui il lettore è interessato.
- La home banking permette al cliente da qualsiasi luogo di interconnettersi con un terminale ed eseguire molte operazioni che in passato richiedevano un'interazione con il personale della banca.

Convergenza intersettoriale



- **La concorrenza.** In mercati convergenze si sviluppano condotte competitive quando prodotti sostitutivi e complementari, dotati di tecnologie alternative, iniziano a competere tra loro nella soddisfazione di uno stesso grappolo di bisogni.
- Essi attivano una concorrenza creativa che innesca il processo di convergenza competitiva intersettoriale.
- Si tratta di situazioni molto spesso incentivate dalla rimozione delle barriere legislative che tenevano separati tra loro i settori. La dissoluzioni di tali barriere stimola le imprese *incumbent* a sfruttare il proprio potenziale di capacità e di competenze con uno scopo più ampio rispetto a quello originale.

Le diverse manifestazioni della convergenza



Esistono tre modelli diversi di convergenza intersettoriale.

- (1) Convergenza fra fornitori
 - (2) Convergenza tra sucedanei
 - (3) Convergenza tra complementari
- La convergenza tra **fornitori** si manifesta quando la clientela esprime la preferenza per una proposizione di valore “bundling” in grado di soddisfare un insieme complesso di priorità o uno specifico grappolo di bisogni. I fornitori si sono dovuti organizzare per essere in grado di soddisfare tale grappolo creando un *one stop shop* capace di assicurare il cliente della loro idoneità a soddisfare ogni priorità o bisogno espresso.
 - La convergenza **tra sucedanei**. Gli utilizzatori considerano due prodotti intercambiabili tra loro. Questa traiettoria di convergenza definisce una modalità di concorrenza tradizionale tra imprese originariamente diverse tra loro i cui prodotti e servizi in virtù dell’evoluzione tecnologica e delle loro componenti strutturali diventano simili e quindi percepiti dal mercato idonei a soddisfare le stesse funzioni.
 - La convergenza tra **complementari**. Essa si verifica quando più prodotti o servizi operano meglio se utilizzati congiuntamente piuttosto che separatamente facilitando la soddisfazione di nuove priorità dell’utente. Imprese diverse possono sviluppare prodotti o subsistemi che possono integrarsi l’un l’altro generando un sistema interconnesso più ampio. La convergenza tra imprese di biotecnologie con imprese farmaceutiche, tra società di consulenza di direzione e società di software sono alcuni esempi.

Le diverse manifestazioni della convergenza



Per spiegare la natura e le ragioni dei processi di convergenza intersettoriali è necessario ricerca una giustificazione in certi paradigmi riconducibili a: l'economia della rete, l'economia della coevoluzione, l'economia della conoscenza e dell'esperienza.

- L'economia della rete: interazioni collettive che permettono alle persone ed agli oggetti di convergere attraverso l'interconnessione che li unisce.
- L'economia della coevoluzione. La coevoluzione spiega come i cambiamenti in una specie siano correlati ai cambiamenti che si verificano in un'altra specie quale conseguenza del suo processo di selezione ed evoluzione naturale. Nella prospettiva dell'ecosistema, le imprese tendono a coevolvere le une con altre, appartenenti a specie (settori) diversi. Tale coevoluzione si traduce in condotte cooperative e competitive che tramite la convergenza intersettoriale, stimolano l'integrazione di risorse e capacità asimmetriche o complementari per sviluppare nuovi prodotti e servizi, soddisfare le priorità della clientela, attivare innovazioni.

Le diverse manifestazioni della convergenza



- Economia di conoscenza e di esperienza.
 - ✓ Economia di conoscenza ed i bisogni di conoscenza. La conoscenza esprime il modo tramite il quale sappiamo integrare parti del sapere trasformando dati ed informazioni in capitale intellettuale. Il bisogno di generazione e di utilizzo della conoscenza incentiva i processi di convergenza tecnologica per assolvere due compiti. Il primo è quello di favorire l'accesso, distribuzione e condivisione di dati/informazioni; il secondo è quello di ricercare nuove soluzioni.
 - ✓ Economia di esperienza. Per esprimere i grappoli di bisogni complessi, espressi dalla domanda, le imprese hanno iniziato a competere tra loro offrendo non solo i benefici conseguibili dalla funzionalità dei loro prodotti e servizi ma anche l'esperienza emozionale derivabile dal loro consumo ed utilizzo.