

meglio posizionate sul mercato sono le imprese, maggiori sono i cambiamenti che esse introducono al fine di accrescere le opportunità e creare nuovi bisogni nei loro segmenti target. In sostanza, queste imprese alimentano una sorta di obsolescenza pianificata, lavorando però soprattutto su innovazioni incrementali, anziché radicali.

Settori senza confini

Sul tema dell'evanescenza dei confini settoriali, il paper di *Magda Antonioli e Cristina Mottironi*, riferito alla competitività delle destinazioni turistiche, focalizza le attività del territorio come agente attivo di sviluppo, anziché mero collettore di flussi turistici. Lo studio evidenzia come tra i principali fattori di successo delle località turistiche vi sia soprattutto l'adozione di logiche distrettuali, che presentano però specificità proprie rispetto ai distretti di matrice industriale. In sostanza, si formano delle complesse forme di alleanze che prescindono dalle tipicità delle singole attività e dalle industrie sottostanti. Infine, l'affermarsi delle nuove tecnologie ha favorito l'emergere di destinazioni integrate in modo innovativo, dando il giusto rilievo a tutte le articolazioni del territorio, supportando la governance delle destinazioni e garantendone una gestione operativa più efficace. Il lavoro di *David Jarach*, riferito al settore delle aerolinee, prospetta sul futuro le dinamiche del comparto a livello mondiale. Malgrado la forte competizione intrasettoriale e la scarsa redditività delle imprese negli ultimi anni, non si è realizzato il processo di concentrazione e di oligopolizzazione che molti avevano previsto. Tuttavia, il comparto sembra in procinto di rivedere completamente le proprie politiche di prezzo e di prodotto, al di là di ogni passata storia di posizionamento delle singole imprese. L'uscita dei governi nazionali dai capitali azionari delle imprese fa infine prevedere nuove strategie di sviluppo al di fuori dei confini tradizionali, siano essi geografici o industriali. L'analisi di *Laura Iacovone* parte dal cambiamento del concetto di prodotto – il quale comprende oggi un sistema più o meno ampio di servizi -per evidenziare le conseguenze di tale cambiamento sulla competizione. Attraverso l'analisi di alcuni casi aziendali, il paper traccia vari fenomeni di leadership intersettoriale, da parte di imprese con offerte multidimensionali, non più confrontabili secondo i consueti canoni di settore. Si tratta di realtà imprenditoriali che presidiano le nuove tecnologie in modo originale, assumendo un ruolo di “driver” del comparto all'interno di un settore di livello superiore, trasversale rispetto a quelli tradizionali. La proposta di queste aziende consente spesso di conquistare le preferenze della domanda in più mercati contemporaneamente.

Nuovi sentieri di creazione del valore

Il terzo blocco di contributi focalizza nuovi importanti sentieri per la creazione di valore nelle imprese, spesso sulla spinta di idee già in nuce nei lavori di Podestà. L'articolo di *Salvio Vicari* ci offre una nuova prospettiva dell'errore, considerando che molte analisi indicano l'impossibilità di aver successo senza commettere errori. Così le imprese di successo traggono dagli errori gli elementi essenziali per evolvere in contesti difficili come quelli del lancio di nuovi prodotti in mercati competitivi, mentre le imprese che falliscono non sono in grado di utilizzare gli errori a fini evolutivi, ma ne subiscono solo gli effetti negativi. In sostanza lo studioso suggerisce che occorre avere il “coraggio dell'errore” e imparare a gestire l'apprendimento che da esso deriva. La parola d'ordine del management non può essere: “evitiamo gli errori a tutti i costi”, oppure “cerchiamo la soluzione ottimale, la migliore in assoluto”, ma deve diventare “incoraggiamo tutti nell'organizzazione a commettere errori in situazioni controllate”, quegli stessi errori che sono la linfa di chiunque deve esplorare realtà nuove. Il lavoro di *Renato Fiocca* mette in luce il concetto di rispetto nelle relazioni che legano l'impresa al mercato. Dopo aver tratteggiato l'evoluzione di tali relazioni, il lavoro focalizza i contributi delle teorie e delle prassi manageriali che hanno dato risalto ai temi delle relazioni tra le diverse risorse. Infine l'autore argomenta sulle aree di intervento del rispetto: oltre che nelle relazioni d'impresa e di mercato, nei confronti delle persone, dei dipendenti e dei collaboratori; infine, nei confronti del territorio in cui opera l'impresa. L'articolo finale, di *Enzo Rullani*, analizza i cambiamenti che hanno modificato la logica degli studi manageriali negli ultimi anni. Il pensiero manageriale, un tempo determinista, legato alla fabbrica, ha attraversato la crisi del fordismo e le idee