



Le determinanti l'attrattività del territorio

Premesse concettuali nell'analisi delle determinanti l'attrattività del territorio (1)

Valutazione dinamica delle determinanti
l'attrattività è essenziale anche rispetto alla
domanda

Prospettiva soggettiva della domanda

Le strategie per il rafforzamento dell'attrattività del territorio devono stimolare l'evoluzione positiva delle determinanti in linea con l'evolvere delle aspettative della domanda target



Le determinanti l'attrattività del territorio

Premesse concettuali nell'analisi delle determinanti l'attrattività del territorio (2)



L'attrattività di un territorio dipende dalle interdipendenze verticali tra determinanti che hanno natura o sono gestite a livelli territoriali diversi e di quelle orizzontali tra determinanti che hanno natura o sono gestite allo stesso livello territoriale ma da soggetti diversi

Interdipendenza verticale tra determinanti
l'attrattività



Le **infrastrutture e i servizi di trasporto** sono una determinante dell'attrattività di un'area per quasi tutti i tipi di domanda.
L'attrattività di una destinazione turistica collocata in **un'area geograficamente periferica** dipende dall'integrazione tra il sistema di trasporto locale con quello regionale, nazionale ed eventualmente internazionale

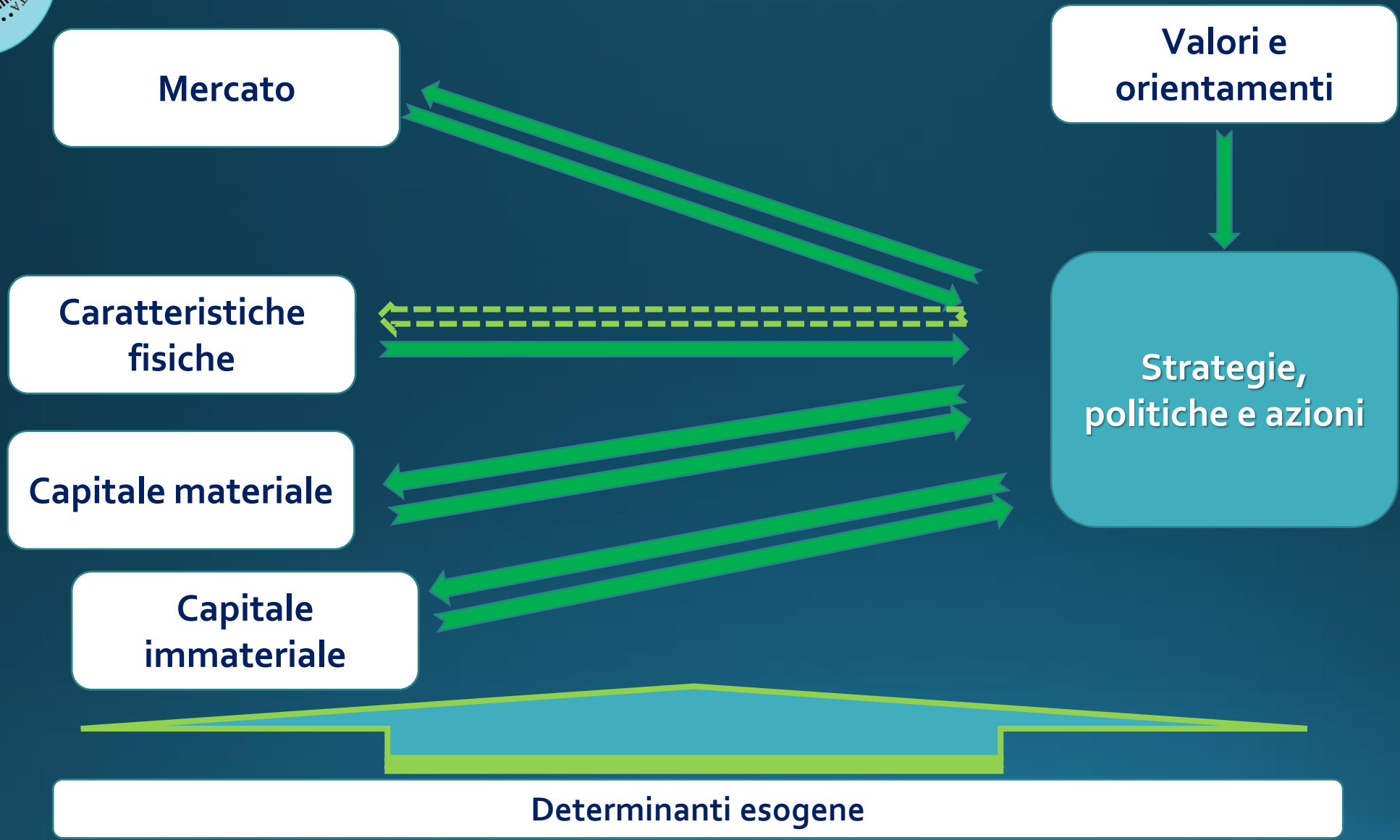
Interdipendenza orizzontale tra determinanti
l'attrattività



L'attrattività di una città d'arte è determinata primariamente dalla **qualità oggettiva** del **patrimonio culturale** di cui dispongono ed è fortemente influenzata dalle **connessioni esistenti tra l'offerta culturale** sviluppata nel suo ambito e **l'offerta turistica**



Insiemi di determinanti l'attrattività del territorio





I contenuti dei vari insiemi di determinanti l'attrattività del territorio

- Collocazione geografica
- Morfologia del territorio
- Condizioni climatiche e ambientali in generale

- Infrastrutture sociali e ambientali
- Infrastrutture economiche
- Patrimonio culturale
- Offerta di input produttivi
- Grandi eventi consolidati
- Sistema produttivo

- Immagine consolidata
- Vocazioni produttive
- Capitale relazionale
- Competenze diffuse
- Storia del territorio
- Brand equity

- Sistema normativi
- Sistema amministrativo
- Modalità di gestione dei beni e servizi pubblici
- Strategie di sviluppo territoriale
- Iniziative di sviluppo sostenibile

- Valori e vision prevalenti
- Tradizioni culturali
- Ideologie prevalenti

- Dimensione
- Tasso di crescita
- Qualità
- Aggredibilità dall'esterno

Alcune influenzano in modo **complessivo** l'attrattività, altre hanno carattere più **specifico**



Determinanti l'attrattività del territorio: alcuni esempi (1)

Venezia per Luis Vuitton

Nel 2013 Vuitton ha potenziato il polo delle scarpe di lusso di Fiesso d'Artico, vicino Venezia e la sua presenza nella città dei Dogi.

Le ragioni sono state:

la volontà di tessere un legame tra, l'azienda, la storia e la cultura contemporanea, con l'intento di creare un modello unico non replicabile

Essendo il Veneto la culla della manifattura e della sapienza artigiana nel calzaturiero, tutto è concentrato lì: prototipisti, designer, sapienza artigiana, creatività

Sostegno al restauro di opere d'arte restituendole ai veneziani, in omaggio al loro passato

Vancouver

Tra le prime città nelle classifiche internazionali sulla qualità della vita.

Risultato di una strategia che il governo della città insieme a tutti gli stakeholder ha avviato da anni.

Al centro di questa strategia è stata posta l'eco-compatibilità e la qualità urbanistica.

Sulla prima vi sono infrastrutture per trasporti pubblico e l'uso di energie da fonti rinnovabili; sul secondo, il «modello di compattezza abitativa. Tutto è vicino e facilmente raggiungibile, creando una atmosfera molto comunitaria.

Fattori di attrattiva di destinazioni turistiche

- La casa di Elvis Presley a Memphis
- I luoghi dei racconti di Andrea Camilleri
- La rete dei parchi di divertimento di Orlando in Florida
- Le cascate di Iguazù tra Brasile ed Argentina
- Le rovine di Teotihuacan vicino città del Messico
- I tre grandi musei di arte moderna e contemporanea di New York (Moma, Guggenheim e Witney)
- I musei di scienze e natura a Londra



Determinanti l'attrattività del territorio: alcuni esempi (2)

Perché molti gruppi tedeschi spostano la loro R&D in Asia

Da anni aziende come Adidas, Bosh e Bayer hanno i propri centri di ricerca in Asia:

- Necessità di raggiungere il miglior adattamento del prodotto alle specifiche esigenze del mercato locale
- Il diverso potere di acquisto della maggior parte dei consumatori in questi mercati
- La disponibilità di una eccellente offerta di tutte le figure professionali richieste per le attività di R&D

La consistenza della business community e la sua integrazione nel sistema sociale

Sono un fattore rilevante per attrarre al suo interno nuove imprese.

Sono importanti la numerosità e la qualità delle persone impegnate. Altrettanto rilevante è la misura in cui la business community è integrata con le altre comunità in cui è articolato il sistema istituzionale e sociale del territorio.

La qualità di tale integrazione dipende molto dal clima verso il business ovvero dagli orientamenti ideologici, atteggiamenti di fondo, mentalità prevalenti nella Comunità verso l'attività di impresa e coloro che la svolgono.

Nella scelta localizzativa i vertici delle imprese attribuiscono molta importanza alla consistenza della comunità dei propri *peers* esistente nell'area geografica dove insediarsi e al modo in cui questa comunità è considerata e accettata dal resto del sistema istituzionale e sociale.



I fattori esogeni al territorio che ne influenzano l'attrattività

Non legati alle sue specifiche condizioni, ne influenzabili in modo significativo dai suoi organi di governo o dagli stakeholder



Derivano da **forze macro-economiche o sociali di natura internazionale**, poco controllabili anche dai singoli governi nazionali



Effetto omogeneo dell'impatto



Effetto disomogeneo dell'impatto



Determinanti l'attrattività di un territorio generate a livello nazionale o internazionale

- Tasso di crescita economica, relativamente a quello di altri Paesi
- Tassi di cambio
- Costo dei servizi pubblici
- Costo del credito alle imprese
- Costo del lavoro
- Flessibilità del mercato del lavoro
- Tax rate (%costo imposte sull'utile ante imposte)
- Dinamiche demografiche
- Stabilità politica e sociale
- Sicurezza sociale
- Complessità della regolamentazione
- Tempi medi delle procedure amministrative, fiscali, giudiziarie
- Altri fattori determinanti il «rischio Paese»
- Immagine «Paese»



Determinanti l'attrattività di un territorio generate a livello nazionale o internazionale: alcuni esempi

L'andamento del tasso di cambio

Il tasso di cambio ha un rilevante impatto diretto sull'attrattività di molte componenti l'offerta territoriale per la domanda internazionale

Incide sulla domanda turistica e sulle esportazione dei prodotti tipici del territorio

Ha un effetto sulla convenienza di soggetti esteri ad effettuare investimenti produttivi nel paese, determinandone il costo relativo.

L'instabilità politica e sociale nei Paesi dell'Africa mediterranea nel 2012-2013

I flussi turistici verso i paesi dell'Africa Mediterranea e in particolare in Egitto e Tunisia sono crollati con punte anche del 50% nonostante riduzioni dei prezzi anche del 20%.

Ciò è stato causato dalla gravissima instabilità politica e sociale vissuta da quei Paesi.

L'immagine Paese penalizzante per le aree produttive in Italia

L'Italia è agli ultimi posti tra i principali Paesi europei per quanto riguarda l'attrazione di investimenti diretti esteri, in particolare se si escludono quelli nella forma di acquisizione delle nostre imprese o dei loro marchi. Ciò è causato da:

- Complessità delle normative
- Eccesso di burocrazia
- Inefficienza della giustizia
- Rigidità del mercato del lavoro



Le determinanti l'attrattività del territorio e il suo potenziale competitivo

Le determinanti l'attrattività del territorio caratterizzano le tre condizioni che descrivono il suo potenziale competitivo

Condizioni
«Soglia»

Condizioni **basilari del tutto necessarie** affinché l'offerta territoriale possa essere rivolta a **determinati target di domanda**. La loro mancanza o anche deficienza grave non è sostenibile causando uno svantaggio non compensabile anche dalla eventuale presenza di altri fattori di forte attrattività

Condizioni di
«Posizionamento»

Sono caratteristiche particolarmente **significative dell'offerta territoriale** che ne favoriscono un deciso posizionamento in un certo mercato, ovvero, che la rendono naturalmente attrattiva per determinate tipologie di domanda

Condizioni di
«Eccellenza»

Sono fattori di **unicità dell'offerta territoriale** che le attribuiscono un vantaggio competitivo assoluto in un determinato mercato



Le determinanti l'attrattività del territorio e il suo potenziale competitivo

Condizioni «Soglia»

Vincolano l'attuabilità di una certa strategia, poiché la domanda le considera una componente naturale o comunque basilare del tipo di offerta di cui esse sono parte.

Condizioni di «Posizionamento»

Orientano la scelta dei target di domanda prioritari per il territorio, garantiscono all'offerta territoriale una vocazione naturale nel soddisfare le esigenze di un certo tipo di domanda

Condizioni di «Eccellenza»

Sono il perno della strategia competitiva del territorio, essendo fattori di differenziazione assoluta o comunque molto forte



Le determinanti l'attrattività del territorio e il suo potenziale competitivo: alcuni esempi

I fattori di attrattiva nelle classifiche internazionali

-Il Rapporto European Cities Monitor 2012 i 4 fattori che le imprese considerano quando decidono di localizzare il loro business sono:

1. facilità di accesso ai mercati; 2. disponibilità di staff qualificato; 3. qualità delle telecomunicazioni; 4. connessione con altre città a livello internazionale.

-Il Rapporto Growth invece considera: 1. l'accesso ai mercati e la stabilità e la trasparenza dell'ambiente lavorativo; 2. il costo del lavoro; 3. le infrastrutture logistiche e di trasporto; 4. le potenzialità di aumentare la produttività dell'impresa; 5. il livello di competenze della forza lavoro

Le condizioni Soglia

- L'esistenza di un aeroporto internazionale nel raggio di non oltre 100km per una destinazione turistica
- L'esistenza di strutture ricettive e servizi turistici di qualità elevata se la destinazione intende posizionarsi in un segmento alto

Determinanti di Posizionamento

- L'esistenza di pareti rocciose particolarmente adatte all'arrampicata presso l'Arco di Torbole in Trentino, l'hanno resa sede elettiva del turismo sportivo del free climbing
- La presenza di zone centrali delle città di siti dismessi di significativa dimensione costituisce un'offerta potenziale di aree che posiziona queste città nel mercato degli sviluppatori immobiliari (es. Caserme a Roma)

Determinanti di Eccellenza

- La presenza delle più dinamiche e note compagnie del mondo di ICT e internet, dei migliori dipartimenti universitari di ricerca in questi settori; la vitalità di tessuto produttivo, l'immagine eccezionale ha reso la Silicon Valley luogo di eccellenza per le persone che vogliono sviluppare la loro carriera scientifica imprenditoriale nel mondo delle alte tecnologie
- Le notevoli agevolazioni fiscali o di altra natura riconosciute alle imprese insediate nelle *free economic zones* attribuiscono a queste aree un vantaggio competitivo molto consistente nell'attrazione di investimenti produttivi orientati principalmente a minimizzare i costi.



Come trarre vantaggio dalla propria attrattività

La sola **attrazione di determinati soggetti** genera **effetti positivi** per lo più **parziali**.

L'impatto più consistente deriva **dall'efficacia delle strategie** volte a **catturare il valore** che i soggetti attratti possono generare per il contesto ospitante.



La **domanda target** necessita di **essere gestita** affinché essa generi azioni volte a **stimolare la sua generazione di valore**



La cattura del valore generato dalla domanda target a favore del territorio

- ❑ Gli effetti **positivi e negativi** possono avere manifestazioni **temporalmente diverse**
- ❑ Sono influenzati da **condizioni poco controllabili** da chi gestisce l'offerta territoriale



**Risulta essenziale gestire la relazione con i
soggetti attratti nel territorio in una prospettiva
di medio termine.**



La cattura del valore generato dalla domanda target a favore del territorio



- Il territorio mette a disposizione degli attori economici una serie di **fattori (materiali e immateriali)** per raggiungere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti localizzati in altri luoghi
- Gli attori economici indirizzano una parte consistente di **valore creato a vantaggio del contesto geografico**, favorendo il progressivo rafforzamento della sua attrattività e dando impulso allo sviluppo sostenibile



La cattura del valore generato dalla domanda target a favore del territorio: esempi

Lo stabilimento di Melfi sull'economia locale

Nella prima fase lo stabilimento produttivo di Melfi creò valore per il territorio ospitante in gran parte solo in termini di creazione di nuova occupazione;

Un risultato comunque inferiore rispetto al potenziale a causa di una carenza nelle relazioni con il tessuto produttivo locale. Ciò avvenne solo dopo la spinta del governo locale.

Con il tempo, le relazioni si sono intensificate e lo stabilimento di Melfi è diventato il motore della crescita del territorio di un consistente sistema di imprese nella filiera della meccanica.

L'impatto dello stabilimento di Alenia Composite a Grottaglie

Alenia Composite è una società creata da Alenia Aerospazio per gestire lo stabilimento dove svolgere le produzioni che la controllante doveva realizzare per Boeing nell'ambito del progetto «7E7 dreamliner».

A fronte di una serie di agevolazioni, l'azienda si impegnò nella assunzione e formazione «in house» di diverse centinaia di residenti nel territorio.

L'azienda attuò un intenso programma di assunzioni di giovani nelle scuole tecniche e dalle università pugliesi.

In pochi anni la presenza di questa azienda favorì lo sviluppo di capitale umano con notevoli competenze tecnico produttive di elevato contenuto innovativo in un'area geografica che in precedenza ne era del tutto priva.

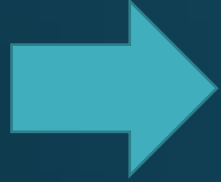


Cosa spinge le imprese di origine estera a creare valore per il territorio dove si insediano

- ❖ L'azione di «**moral suasion**» esercitata dalle Autorità Locali proprio per spingere l'impresa ad assumere comportamenti favorevoli al rafforzamento della competitività del territorio e del suo sistema produttivo
- ❖ La capacità degli attori locali di beneficiare del **potenziale apporto dell'impresa di provenienza estera**, anche attraverso l'instaurazione di specifiche forme di collaborazione con la stessa
- ❖ L'adozione da parte dell'impresa di origine estera di una strategia di sostenibilità per la quale essa si impegna ad attuare **politiche che abbiano significativi riflessi positivi** sul contesto ospitante e sui suoi stakeholder
- ❖ La diretta convenienza per l'impresa di origine estera ad attuare politiche che abbiano riflessi positivi sul contesto ospitante e su determinati suoi stakeholder, anche nella prospettiva dell'**acquisizione di risorse distintive di origine locale**
- ❖ Il successo dell'impresa di origine estera e la percezione che esso dipenda almeno in una certa misura dalle **condizioni di contesto offerte** dal territorio in cui essa si trova



Le modalità di creazione di valore a favore del territorio



Per elaborare efficaci strategie di cattura del valore potenziale della domanda è necessario distinguere con chiarezza le modalità in cui il valore può concretamente manifestarsi.

Le modalità dipendono dalla natura della domanda e dalla presenza che essa ha sul territorio.

L'importanza di una certa modalità dipende da:

- Condizioni economiche
- Condizioni produttive
- Condizioni sociali del territorio
- Obiettivi di sviluppo sostenibile
- Strategie per rafforzare la sua attrattività



Le modalità di creazione di valore a favore del territorio

Valore creato dai soggetti attratti nel territorio

- Creazione di nuova occupazione
- Miglioramento della qualità del capitale umano
- Rafforzamento dei servizi alla persona

Beneficiari diretti nel territorio

PERSONE RESIDENTI

- Ampliamento del tessuto produttivo
- Sviluppo del mercato locale per le imprese del territorio
- Trasferimento di conoscenze
- Traino delle imprese locali nei mercati internazionali
- Aumento delle esportazioni
- Potenziamento della competitività di marchi locali nei grandi mercati internazionali
- Stimolo al miglioramento della qualità dell'offerta locale di beni e servizi

SISTEMA PRODUTTIVO DEL TERRITORIO



Le modalità di creazione di valore a favore del territorio

Valore creato dai soggetti attratti nel territorio

- Raggiungimento/mantenimento economie di agglomerazione
- Messa a disposizione di risorse per l'incremento del patrimonio infrastrutturale del territorio
- Messa a disposizione di risorse per investimenti ambientali e/o sociali
- Attivazione o rafforzamento di processi di forte cambiamento del modello di sviluppo economico
- Miglioramento dell'immagine/notorietà del territorio
- Coinvolgimento di attori del territorio in grandi progetti internazionali
- Ampliamento del capitale relazionale
- Generazione di entrate fiscali

Beneficiari diretti nel territorio



**TERRITORIO NEL SUO
INSIEME**