

MARKETING TERRITORIALE PER SETTORI INNOVATIVI: INSEGNAMENTI
DALL'AZIONE DELLA PROVINCIA DI BOLZANO

Chiara DE POLI¹, Davide ZANON²

SOMMARIO

L'articolo riprende una ricerca svolta dal CERTeT su incarico della Business Location Südtirol (BLS) finalizzato ad indagare gli aspetti che determinano l'attrattività della Provincia di Bolzano rispetto alle imprese italiane che operano in due cluster d'eccellenza per il territorio alto atesino, le *Green Technology* e le Tecnologie Alpine. Si intende quindi mettere a fuoco quali fattori localizzativi alto atesini associati ai cluster devono essere rafforzati, perché ancora deboli, assenti o non allineati ai bisogni delle imprese.

L'analisi di contesto, realizzata tramite un'attività desk, è integrata con la realizzazione di alcune interviste ad interlocutori privilegiati. I risultati dell'analisi sono trattati secondo la matrice SWOT specificando quindi i punti di forza e le opportunità di una scelta localizzativa nella Provincia di Bolzano, ma non tacendo delle debolezze e delle minacce correlate a questa scelta. Il patrimonio informativo restituito dall'analisi SWOT diviene un punto di partenza per fornire alcune indicazioni di policy, concepite non solo come politiche di sostegno degli aspetti positivi ma soprattutto di mitigazione e di contrasto di quelli negativi.

¹ CERTeT – Centro di Economia Regionale, Trasporti e Turismo, Università Bocconi, Via Roentgen, 1 – 20136, Milano, e-mail chiara.depoli@unibocconi.it (*Corresponding author*)

² CERTeT – Centro di Economia Regionale, Trasporti e Turismo, Università Bocconi, Via Roentgen, 1 – 20136, Milano, e-mail davide.zanon@unibocconi.it

1 Introduzione

Il presente lavoro descrive e sintetizza il lavoro di ricerca svolto dal CERTeT dell'Università Bocconi su incarico della Business Location Südtirol (BLS d'ora in avanti). Lo studio costituisce uno dei supporti di cui si è dotata la BLS nella propria azione di marketing territoriale volta a valorizzare l'Alto Adige quale location dove operare e trasferire o ampliare l'attività di impresa.

Partendo da una introduzione teorica alla nozione di marketing territoriale e di attrattività territoriale, dopo aver definito il *framework* teorico adottato dalla ricerca e precisato le scelte metodologiche compiute, viene sintetizzato il quadro analitico-conoscitivo del territorio della Provincia di Bolzano. L'analisi del contesto è realizzata in termini generali e rispetto ad alcuni aspetti ritenuti rilevanti per la sua attrattività, considerando indicatori e variabili utili a descrivere il territorio altoatesino da un punto di vista socio-economico e compiendo una ricognizione delle politiche e dei programmi implementati dalla Provincia di Bolzano a supporto dello sviluppo locale al fine di inquadrare in quale contesto programmatico la BLS opera.

Vengono poi sviluppate alcune riflessioni sul concetto di cluster, adattandolo al contesto considerato in riferimento ai settori target dell'azione di marketing territoriale proposta dalla BLS.

Si passa poi a sintetizzare i risultati della ricerca. Sulla base delle interviste svolte con alcuni interlocutori privilegiati (Associazioni di categoria), si rileva nel dettaglio quali siano i fattori di attrattività per le imprese dei cluster considerati e quale il livello di importanza attribuito. Successivamente, si è considerato il posizionamento dell'Alto Adige rispetto ai singoli fattori gerarchizzati per importanza, così da giungere, tramite una *SWOT analysis*, a definire un quadro di riferimento puntuale per l'azione della BLS.

2 Alcune riflessioni sul marketing territoriale e la localizzazione produttiva

Negli attuali contesti economici, la competitività delle imprese dipende in misura crescente dalla più generale competitività dei sistemi, sociali e territoriali, nei quali esse sono inserite. Dal lato delle imprese, le strategie di sviluppo sono sempre più interconnesse e dipendenti dalle risorse specifiche dei territori nei quali sono insediate. Dal lato dei territori, si sta verificando un contemporaneo incremento di competizione per la costruzione, la difesa e l'accrescimento di vantaggi competitivi territoriali al fine di attrarre investimenti, imprese, turisti, capitale umano. L'attrattività territoriale, infatti, dipende dal vantaggio assoluto che un territorio esprime attraverso l'*endowment* fisico e immateriale che lo caratterizza. Un

territorio attrattivo può rendersi anche competitivo qualora il vantaggio competitivo assoluto possa essere tradotto in un vantaggio competitivo relativo nel confronto di altri territori.

Il marketing territoriale rappresenta il complesso di azioni e attività dirette a far incontrare l'offerta delle funzioni di un territorio con la domanda da parte di clienti-obiettivo (residenti, imprese interne ed esterne, investitori, turisti e visitatori) per massimizzare il funzionamento sociale ed economico dell'area considerata (Rizzi e Scaccheri, 2006). L'obiettivo della disciplina è il raggiungimento delle condizioni di utilizzazione ottimale delle risorse disponibili rispetto ai bisogni espressi dalle diverse categorie di utenti potenziali. La soddisfazione di tali bisogni avviene attraverso la creazione di un valore netto positivo, possibile quando le esternalità negative vengono minimizzate (Caroli, 2006).

L'acquisizione di un vantaggio competitivo duraturo e difendibile, che si concretizza mediante la differenziazione dell'offerta territoriale, appare essere legata in misura diversa ad alcuni fattori critici: infrastrutture fisiche (come trasporti, telecomunicazioni, reti di distribuzione dell'energia, approvvigionamento idrico, aree industriali attrezzate, centri di interscambio merci, parchi scientifici, servizi di supporto alle imprese, servizi ambientali, fiere, borsa), servizi reali (inclusa la pubblica amministrazione) e finanziari (banche, intermediari finanziari,...), servizi per la produzione di conoscenza e relazioni (scuole primarie, secondarie, formazione universitaria e post universitaria), competenze diffuse (tecnologiche, operative e manageriali) e, infine, il capitale sociale, concetto di matrice sociologica che si riferisce al clima relazionale di fiducia, di appartenenza, di senso civico che permette il funzionamento delle istituzioni.

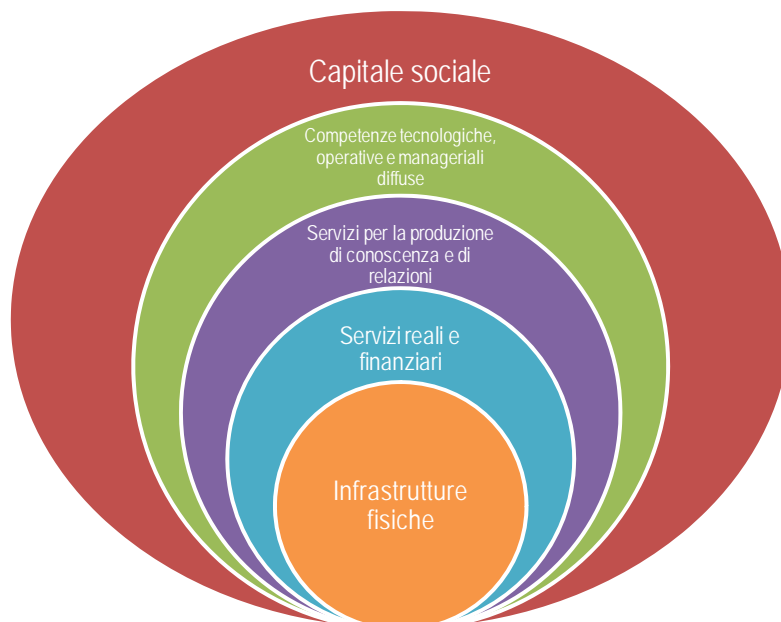


Figura 1 - Fattori determinanti l'attrattività di un territorio

La Figura 1 sintetizza quanto detto. Le politiche di marketing territoriale tradizionalmente si sono concentrate sugli anelli più interni della figura (infrastrutture e servizi). Più recentemente

hanno iniziato a rivolgere un'attenzione sempre maggiore agli elementi riportati negli anelli più esterni. Sebbene ancora necessario, il solo potenziamento delle infrastrutture fisiche non appare più sufficiente, né può bastare la mera erogazione di servizi immediatamente strumentali allo sviluppo di attività economico-imprenditoriali. Cruciale è la differenziazione dell'offerta assicurata alle imprese dalla disponibilità di competenze diffuse e quindi acquisibili mediante localizzazione nel territorio, e l'esistenza di un clima locale orientato ad agevolare lo svolgimento delle attività imprenditoriali e quello delle relazioni fra imprese e fra imprese ed istituzioni.

Le ragioni di superiorità delle componenti immateriali dell'offerta territoriale ai fini della differenziazione rispetto ad altri territori sono riconducibili a cause diverse, come l'oggettiva difficoltà della loro generazione, dal momento che competenze e relazioni sedimentano nel tempo e non sono riproducibili da parte di territori concorrenti, o il carattere fortemente idiosincratico che le caratterizza, che le rende difficilmente utilizzabili fuori dal contesto in cui sono state generate.

Per questo la concezione canonica di marketing territoriale "*product-based*", che interviene sui fattori materiali come le infrastrutture e i benefici di natura fiscale, è soppiantato da un approccio che valorizza risorse, competenze, capacità interne, specifiche, scarsamente imitabili, altamente differenzianti e immediatamente utilizzabili (c.d. marketing territoriale "*resource-based*" oppure "*knowledge-based*", Valdani e Ancarani, 2000).

Le leve che una politica di marketing territoriale può attivare permettono di agire su fattori e vantaggi competitivi diversi. In particolare, sono possibili (Latusi, 2002):

- politiche di prodotto, qualora il policy maker concentri i propri sforzi nella progettazione del mix più adeguato di beni e servizi territoriali;
- politiche di prezzo finalizzate a creare incentivi per gli utenti dei prodotti e/o servizi;
- politiche distributive, che intendono migliorare l'accesso ai prodotti e/o ai servizi territoriali;
- politiche di comunicazione, per la promozione dei valori e dell'immagine del territorio, affinché i potenziali clienti siano a conoscenza dei vantaggi offerti dal territorio stesso.

Gli obiettivi di una politica di marketing territoriale sono concettualmente diversificati con rispetto alle possibili categorie di soggetti cui la politica si rivolge. Qualora gli interventi di marketing territoriale siano indirizzati ai soggetti interni all'ambito territoriale considerato (c.d. marketing territoriale interno), l'obiettivo è incrementare la qualità delle risorse territoriali al fine di migliorare la soddisfazione economica di coloro che possiedono uno stock di capitale territoriale (terreni, infrastrutture, fabbricati, imprese) e quella socioculturale degli stakeholder locali. Per i residenti, da un punto di vista economico, si tratta di creare o assicurare opportunità di lavoro economicamente convenienti e coerenti con la formazione e le professionalità individuali, di assicurare un incremento di valore degli immobili o di

generare opportunità per espandere le attività economiche. Da un punto di vista non economico, ai residenti si rivolgono politiche per il miglioramento del livello della qualità della vita, per esempio sotto il profilo ambientale, della sicurezza, delle relazioni sociali e delle opportunità ricreativo-culturali.

Le politiche di marketing territoriale a beneficio delle imprese insediate sul territorio tendono a valorizzare i vantaggi di tipo localizzativo e le economie esterne di cui un territorio dispone in termini di vicinanza a reti e nodi di comunicazione di grande rilevanza, prossimità ai fornitori, vicinanza ad imprese complementari, esistenza sul territorio di una popolazione residente che sia forza lavoro qualificata e con potere di acquisto redditizio ed espandibile.

Accanto ai soggetti interni, le politiche di marketing territoriale possono rivolgersi anche a soggetti esterni al territorio stesso. A questo fine l'obiettivo delle politiche e degli interventi è migliorare l'attrattività del territorio, con riferimento sia a potenziali nuovi residenti, che a nuove imprese, soggetti investitori, capitale umano o fruitori di beni e servizi offerti dal territorio (tipicamente, visitatori e turisti).

Le politiche di marketing territoriale, come descritte, non possono essere pure attività promozionali svolte senza un preciso disegno strategico, pensando di avere già un prodotto pronto da vendere. In questo caso, il prodotto territorio non è un dato del problema, bensì è il problema in sé (Bellini, 2000). Questo implica essere in grado di cogliere e leggere gli aspetti di competitività ed attrattività che ogni territorio possiede, contemperando tra fattori endogeni e apertura verso l'esterno, tra conoscenze e competenze radicate in loco e capacità di attrarre l'attenzione e gli interessi di altri soggetti esterni.

Se da un lato territori in competizione per attrarre risorse ed imprese implementano strutturate politiche di marketing territoriale, le imprese affrontano, tra le principali scelte di natura strategica, proprio quella della localizzazione.

Da quando, nel 1909, col suo "*Über den Standort der Industrien*"³ Alfred Weber pose le basi per una teoria organica della localizzazione delle attività produttive, una profonda evoluzione ha caratterizzato lo studio dei fattori che influenzano la distribuzione delle imprese sul territorio.

Con Weber, e per lungo tempo dopo di lui, il problema fu affrontato sotto un profilo prettamente micro-economico. Oggetto di studio era l'impresa singola, della quale si ricercava la localizzazione ottimale in funzione di un obiettivo strategico, ossia l'ottenimento dei costi minimi di produzione.

Nel tempo, sotto la spinta del progresso tecnologico, alcuni fattori, una volta decisivi (per esempio i costi di trasporto), hanno visto la loro influenza ridursi sensibilmente. D'altra parte l'evoluzione stessa delle strutture aziendali, e in particolare l'affermarsi dell'impresa multinazionale guidata, anche nella scelta dei siti di localizzazione, da una logica ben diversa da quelle tradizionali, hanno ulteriormente accentuato tale tendenza. Accanto a scelte e fattori

³ Sulla localizzazione delle industrie.

interni all'azienda, nel tempo anche fattori esterni all'azienda (per esempio, le politiche pubbliche) hanno contribuito a influenzarne direttamente o indirettamente le scelte di localizzazione. Le politiche di sviluppo regionale, ormai universalmente accettate ed adottate, anche se con alterna fortuna, come strumenti per attivare meccanismi di sviluppo o di ripresa economica in aree problematiche all'interno di un Paese, creando artificialmente fattori e condizioni favorevoli all'insediamento industriale, hanno alterato la geografia industriale di alcune regioni, privilegiando determinate aree a danno di altre.

Il problema della localizzazione industriale, così, pur continuando a mantenere i propri contenuti tecnico-economici, ha acquisito implicazioni di ordine politico.

I fattori di attrattività territoriale considerati nella ricerca fanno riferimento alla teoria più recente, e comprendono quindi non solo fattori interni al processo produttivo aziendale, ma anche tutti i fattori esterni caratterizzanti il territorio che sempre più influenzano le scelte degli imprenditori.

Nello specifico, la ricerca si propone di indagare quali siano gli elementi che caratterizzano in maniera più o meno efficace l'attrattività di una localizzazione produttiva per le aziende dei cluster oggetto dell'azione di marketing territoriale della BLS ed in quale misura essi siano effettivamente presenti in Provincia di Bolzano.

Gli elementi che possono influenzare le scelte localizzative delle imprese (o almeno determinare un vantaggio competitivo rispetto ad imprese localizzate in posti diversi) sono quelli ormai riconosciuti nella letteratura dell'economia industriale più recente, in particolare

- Presenza di adeguate infrastrutture (di trasporto e telematiche)
- Presenza di adeguati servizi
- Possibilità di beneficiare di aree e strutture attrezzate con presenza di soggetti che forniscono servizi specializzati
- Vicinanza ai mercati di riferimento e loro ampiezza e ricchezza
- Efficienza della pubblica amministrazione
- Legislazione (norme e regole)
- Presenza di incentivi (contributi, regime fiscale favorevole)
- Costi energetici
- Accesso al capitale di rischio e costo del capitale
- Presenza di capitale umano qualificato grazie alla vicinanza a Università e/o centri di ricerca
- Contesto delle relazioni industriali / sindacali
- Possibilità di entrare a far parte di una filiera organizzata
- Opportunità di creare e consolidare relazioni di corto e lungo raggio

3 Impostazione metodologica

La ricerca è stata sviluppata in sei fasi. Dopo una ricognizione della teoria di riferimento per i temi di marketing territoriale e localizzazione produttiva (fase 1), si è proceduto con la ricostruzione del contesto territoriale alto atesino in cui l'azione della BLS si inserisce (fase 2).

L'analisi del contesto è stata svolta mediante attività di tipo *desk* che hanno comportato la sintesi di documenti e l'utilizzo di fonti statistiche disponibili al pubblico (pubblicati da ASTAT⁴, ISTAT, Eurostat, CCIAA, Provincia di Bolzano). A variabili e indicatori territoriali di tipo tradizionale (ricchezza, produttività, mercato del lavoro, etc.) sono state affiancate alcune analisi utili a qualificare il contesto alto atesino dal punto di vista della sua attrattività per le attività produttive. Si è inoltre proceduto con l'analisi dei documenti di programmazione economica esistenti e delle azioni dei player locali (Provincia e Città di Bolzano), al fine di inquadrare e coordinare le azioni di marketing nel più ampio contesto delle politiche di sostegno alla crescita economica locale.

Con la terza fase, si è proceduto con la definizione dei cluster *Green Technology* e Tecnologie Alpine cui sono rivolte le azioni di marketing territoriale, settori di punta rispetto ai quali BLS ha inteso promuovere prioritariamente iniziative di marketing territoriale.

È stata poi avviata la ricerca sul campo (fase 4) tesa a verificare la presenza nel contesto alto atesino dei fattori che caratterizzano le scelte localizzative delle imprese dei settori considerati. In questa fase si è deciso di procedere mediante 11 interviste⁵ telefoniche semi-strutturate alle associazioni di categoria dei settori ritenuti pertinenti rispetto alla natura delle imprese target⁶, sulla base dell'assunto che i soggetti che rappresentano le aziende conoscono le problematiche e le caratteristiche di coloro che rappresentano e sono quindi in grado di dare puntuali indicazioni in loro vece⁷.

I risultati dell'analisi sono stati quindi trattati secondo la matrice SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*), specificando quindi i punti di forza e le opportunità di una scelta localizzativa nella Provincia di Bolzano, ma non tacendo delle debolezze e delle minacce correlate a questa scelta.

Il patrimonio informativo restituito dall'analisi SWOT è stato quindi assunto quale punto di partenza per porre in essere non solo adeguate politiche di sostegno degli aspetti positivi ma

⁴ Istituto provinciale di statistica della Provincia di Bolzano.

⁵ Le associazioni contattate sono state 20. In 9 casi non hanno risposto.

⁶ La struttura dell'intervista prevedeva di affrontare i seguenti temi:

- Informazioni sull'associazione, caratteristiche delle aziende rappresentate, tipologia di servizi erogati
- Rappresentanza dell'Associazione in Alto Adige: uffici dell'Associazione in Alto Adige, attività in loco
- Conoscenza dell'Alto Adige: aziende, attori locali, contesto legato ai cluster considerati
- Motivazione delle scelte localizzative (secondo un ordinamento dei fattori di scelta)

⁷ Questa scelta è stata motivata dai tempi e dal budget disponibile, che non consentivano di svolgere indagini dirette presso imprese analoghe a quelle che formano i cluster in Provincia di Bolzano, ma localizzate nel resto d'Italia, allo scopo di verificare quali condizioni dovrebbero verificarsi affinché si prenda in considerazione l'ipotesi di una rilocalizzazione o di una apertura di una sede distaccata in Provincia di Bolzano.

soprattutto di mitigazione e di contrasto di quelli negativi al fine di evitare che gli aspetti sfavorevoli soffochino gli elementi favorevoli. Coerentemente, ne sono state ricavate alcune indicazioni di policy (fase 6).

4 Il quadro di contesto

Al fine di inserire correttamente l'azione di BLS nel proprio contesto, si è ritenuto opportuno ricostruire un sintetico quadro di riferimento analitico-conoscitivo del territorio della Provincia di Bolzano, operando su un doppio fronte: in primo luogo, una qualificazione del territorio alto atesino da un punto di vista socio-economico, per passare poi a una ricognizione delle politiche e dei programmi implementati dalla Provincia di Bolzano a supporto dello sviluppo locale.

L'analisi socio-economica fa emergere una situazione caratterizzata da elevati livelli di ricchezza, che meno di altri territori risente della crisi finanziaria ed economica in corso, e una composizione del valore aggiunto e dei consumi tipica di una economia avanzata. Il sistema produttivo vede un peso importante dei servizi, anche in termini di unità locali, in cui tuttavia prevalgono i settori a minore contenuto innovativo e di ricerca (commercio, turismo) ed una tenuta complessiva in termini di consistenza delle imprese. Gli indicatori del mercato del lavoro risultano i migliori a livello nazionale (ed addirittura europeo), con l'unica eccezione del tasso di occupazione della fascia più anziana della popolazione. Di converso, i livelli di istruzione registrati appaiono inferiori a quelli nazionali, a causa dell'ampia diffusione dei percorsi di formazione professionale (non considerati nel calcolo dell'indicatore) presso i giovani alto atesini, attratti dalle elevate possibilità di trovare rapidamente lavoro.

Con riferimento alla capacità di generare innovazione attraverso attività di ricerca e sviluppo, Bolzano si posiziona tra le regioni a più bassa incidenza di spesa in R&S rispetto al PIL, ben lontano dall'obiettivo dell'Agenda di Lisbona dell'Unione Europea.

Le infrastrutture denotano le criticità che conseguono alla conformazione orografica del territorio, soprattutto in termini di infrastrutture IT, mentre in tema di trasporto la Provincia si caratterizza per un buon sistema di reti corte (trasporto pubblico locale, piste ciclabili, ferrovia) e di reti lunghe (ferrovia, aeroporto, autostrada). L'infrastrutturazione di un territorio, tuttavia, è determinata anche da servizi e strutture a disposizione delle imprese e degli operatori insediati nell'area. I grandi attrattori di funzioni *business-oriented* rappresentano condizioni abilitanti l'imprenditoria e, pertanto possono essere considerati fattori di attrattività territoriale. Nel caso dell'Alto Adige sono istituzioni rilevanti: la Fiera di

Bolzano, l'Università, i centri di ricerca (l'EURAC⁸, il TIS Innovation Park⁹, l'Agenzia CasaClima¹⁰, il futuro Parco tecnologico e scientifico di Bolzano).

Tra le condizioni abilitanti la possibilità di fare impresa, non è da sottovalutare il tema delle aree per insediamenti produttivi. Nel caso della Provincia di Bolzano, il problema della scarsa disponibilità e degli elevati costi di questa tipologia di aree è evidente. In quanto bene scarso, le aree, sia quelle di interesse provinciale che quelle scambiate sul libero mercato, hanno prezzi elevati.

L'indice sintetico della capacità del territorio alto atesino di offrire condizioni abilitanti l'imprenditoria elaborato da Confartigianato mostra che, nel 2010, Bolzano è la provincia d'Italia con le condizioni più favorevoli per il 'fare impresa'.

La questione ambientale in ambito alto atesino è da tempo una priorità nell'agenda politica locale¹¹. Nella prassi delle imprese le pratiche di certificazione ambientale sono invece ancora poco diffuse.

Il contesto di riferimento è costituito anche dall'insieme delle politiche di supporto allo sviluppo promosse sul territorio, con le quali una azione di marketing territoriale deve coordinarsi per sfruttare al massimo gli spazi di sinergia ed evitare situazioni di contrasto.

La BLS, in questo senso, è uno degli strumenti di cui si è dotata la Provincia di Bolzano per perseguire i propri obiettivi di sostegno e stimolo alla crescita economica. L'azione della BLS non è quindi autonoma, ma deve essere coerente e sinergica con le azioni promosse direttamente ed indirettamente dalla Provincia proprio allo scopo di promuoverne lo sviluppo socioeconomico.

A differenza di altri territori, la Provincia di Bolzano non si è dotata di un Programma Provinciale di Sviluppo (o strumento analogo). Non sono quindi del tutto evidenti gli obiettivi che si pone rispetto all'esigenza di sostenere la crescita economica locale. Il documento che più si avvicina ad un Programma di sviluppo è il Documento Unico di Programmazione (DUP) redatto allo scopo di delineare l'azione della Provincia nell'ambito della politica regionale di sviluppo promossa con i Fondi Comunitari e con il Fondo per le Aree Sottoutilizzate (FAS), che ha portato l'Amministrazione provinciale a riflettere sul proprio futuro in un'ottica di medio/lungo periodo. Tale riflessione ha fatto maturare una strategia basata su tre obiettivi generali e relative linee di azione, come illustrato dalla Tabella 1.

⁸ L'Accademia Europea di Bolzano - EURAC è un istituto di ricerca indipendente con sede a Bolzano.

⁹ Il TIS Innovation Park è il centro promotore per l'innovazione, la cooperazione e il trasferimento tecnologico per tutti gli attori del sistema innovazione altoatesino, in particolare alle imprese.

¹⁰ L'Agenzia CasaClima di Bolzano è una struttura pubblica che si occupa della certificazione energetica degli edifici, organizzando anche programmi di formazione per tutti gli operatori coinvolti nella costruzione e promuove iniziative per sensibilizzare e responsabilizzare la cittadinanza su risparmio energetico, sostenibilità e mutamenti climatici.

¹¹ Come dimostrato dall'emanazione delle leggi per promuovere lo sviluppo delle energie rinnovabili, dalla adozione del Piano energetico provinciale per l'utilizzo delle fonti rinnovabili, dalle azioni per la sostenibilità ambientale adottate dal Piano di Sviluppo Strategico della Città di Bolzano e dall'esperienza Casa Clima.

Un ulteriore documento di natura strategica con importanti riflessi per l'intera Provincia è il Piano di Sviluppo Strategico della città di Bolzano, approvato nel maggio 2006. Tradizionalmente, il Piano identifica alcune vocazioni per la città e, a partire da queste, definisce, secondo la struttura ad albero degli obiettivi, linee strategiche da cui discendono obiettivi strategici e quindi obiettivi operativi (per le vocazioni di interesse per l'azione di BLS).

Tabella 1- Gli obiettivi generali di sviluppo adottati dal DUP della Provincia di Bolzano

<div>Sostenibilità</div> <div>Competitività</div>		Sostenere gli investimenti in R&S
		Favorire l'accesso ai servizi innovativi da parte delle imprese
		Promuovere i network tra imprese e sistema della ricerca, comprese le università
		Sostenere la penetrazione dei servizi ICT nel sistema produttivo
		Migliorare le competenze del capitale umano
		Rendere più efficiente il mercato del lavoro
	Ambientale	Sviluppo delle fonti di energia rinnovabili
		Valorizzazione delle risorse naturali
		Miglioramento dei servizi TPL
		Prevenzione dei rischi naturali
		Gestione efficiente della risorsa acqua
	Sociale	Promuovere politiche di inclusione sociale
		Assicurare le pari opportunità di genere e per le categorie svantaggiate
	Territoriale	Colmare il digital divide delle aree non coperte dalla banda larga
		Garantire infrastrutture stradali adeguate nelle aree di media e alta montagna
		Garantire la permanenza antropica nelle aree marginali con adeguate fonti di reddito e servizi alla popolazione

Fonte: elaborazione da Provincia autonoma di Bolzano (2008)

In questo quadro, dall'analisi di coerenza effettuata, è possibile affermare che l'azione di BLS si inserisce coerentemente nelle strategie dei principali programmi pubblici ed essa svolgeva correttamente un ruolo strumentale all'implementazione delle strategie dichiarate.

5 Cluster target delle politiche di attrazione della Provincia di Bolzano

Con riferimento al contesto alto atesino, l'Amministrazione provinciale, mediante le proprie società strumentali, promuove azioni a sostegno ad alcuni settori chiave, rappresentativi di alcune eccellenze dell'economia alto atesina. È bene chiarire che i confini di questi settori chiave oggetto di intervento di policy sono arbitrariamente definiti da tali enti strumentali, in particolare dal TIS Innovation Park. Impropiamente (secondo la nomenclatura tradizionale¹²)

¹² Nella letteratura economica il concetto di cluster non ha finora ricevuto alcuna definizione unanimemente condivisa, tanto da essere considerata una nozione "multi-discorsiva", ossia che assume significati diversi in discorsi diversi – e anche nello stesso discorso può assumere significati diversi a seconda dell'Autore (Borrás e Tsagdis, 2008). Basti ricordare il contributo di Marshall che rileva la presenza di economie esterne come elemento per comprendere lo sviluppo di agglomerazioni di piccole e medie imprese. Per le singole imprese, le economie esterne – ossia economie derivanti solo parzialmente dalla sfera delle risorse organizzate direttamente

sono definiti cluster, ossia insiemi di aziende espressione dei settori economici rilevanti per la tematica considerata, che operano in settori simili e/o appartenenti ad una comune filiera produttiva. A supporto di tali cluster operano, in stretta collaborazione e raccordo con il TIS, soggetti territoriali e istituzioni provinciali, pubblici e privati, le cui competenze e responsabilità sono qualificate e specializzate rispetto all'area.

I cluster ritenuti di particolare rilievo per l'economia altoatesina e oggetto di questo lavoro sono due, quello delle *Green Technology* e quello delle Tecnologie Alpine.

Con *Green Technology* si intendono le tecnologie che in senso ampio contribuiscono alla sostenibilità ambientale delle attività produttive e degli stili di vita. In questa accezione, non si tratta solamente del tema della promozione delle energie rinnovabili in sostituzione di quelle tradizionali, ma anche della promozione di uno modello di vita che comporta un più razionale utilizzo dell'energia. L'etichetta *Green Technology*, in questo senso, è più ampia rispetto a quella di "Energie rinnovabili"¹³, sebbene il ruolo principale all'interno delle *Green Technology* sia ricoperto proprio dalle tecnologie di promozione e sfruttamento delle energie rinnovabili e dalle tecnologie che consentono il risparmio energetico.

Evidentemente per la natura trasversale delle attività di promozione del risparmio energetico che abbracciano una molteplicità di realtà e aspetti diversi dell'economia e della società (consumi privati, consumi per attività produttive, tecniche di costruzione edilizia, etc.) diviene difficile definirne univocamente il confine.

Quello che in questo lavoro viene presentato come cluster Tecnologie Alpine coincide con l'area Tecnologie Alpine del TIS ed è di fatto costituito da tre specifici cluster formalizzati: Edilizia, Legno & Tecnica, Sports & WinterTech. Si tratta in realtà di entità piuttosto eterogenee tra loro, accomunate dal fatto di essere localizzate in un territorio alpino ed avere per questo specifiche caratteristiche.

dall'impresa stessa, dipendendo anche dall'inserimento dell'impresa in un'organizzazione più vasta – generano benefici che possono essere ottenuti da imprese situate nello stesso territorio e che lavorano congiuntamente.

Negli anni, la scuola italiana (con Becattini come caposcuola) è stata particolarmente determinante in questo campo, soprattutto come riflesso di un modello di sviluppo industriale basato sui distretti: un tessuto di piccole imprese, spesso di origine artigiana, fortemente radicate con la produzione tradizionale (spesso di nicchia) in aree geografiche ristrette. L'elemento distintivo dell'esperienza italiana in materia di distretti è stato identificato nel forte ancoraggio socio-culturale a un territorio circoscritto, che favorisce una rapida circolazione delle idee e una facile interazione tra gli individui, accomunati da una "cultura distrettuale". Negli anni Novanta il tema è stato ulteriormente sviluppato da Porter, che introduce il concetto di cluster all'interno della propria teoria della competitività (1990, 1998, 2000). Porter riconosce e utilizza la doppia natura – funzionale e territoriale – insita nel significato di cluster (Belussi, 2007) e specifica che delimitarne i confini risulta un compito arduo poiché i cluster, per loro natura, sfuggono alla convenzionale classificazione delle attività economiche. Piuttosto ne mette in luce la dimensione reticolare, enfatizzando il ruolo cruciale dei legami, verticali e orizzontali, a monte e a valle, tra imprese ed istituzioni, possibili grazie alla condivisione (su base territoriale) di infrastrutture, norme e beni pubblici.

¹³ A tale settore fa riferimento l'azione di BLS, mentre all'area "Energia e ambiente" si rivolge l'azione di sostegno del TIS Innovation Park.




6 Analisi dei fattori di attrattività

In questa sezione si intendono restituire gli esiti delle interviste svolte con alcuni interlocutori privilegiati secondo una traccia che tiene in considerazione i fattori di attrattività che generalmente influenzano le scelte localizzative delle imprese (§2). Come è possibile notare, la trattazione non è distinta rispetto ai due cluster considerati, non essendo emerse tra questi differenze tali da imporre una scelta di questo tipo. Come già segnalato, peraltro, per alcune imprese è difficile assegnare univocamente l'appartenenza ad un cluster invece che ad un altro, proprio per la natura trasversale di alcune tipologie di attività connesse alla sostenibilità nel campo energetico e dell'edilizia (l'esempio dei cluster 'Edilizia' e 'Legno & Tecnica', che molto hanno a che fare con il risparmio energetico e sono affiliati all'area Tecnologie Alpine invece che all'area "Energia e ambiente", è emblematico).

Attraverso le interviste si è tentato di cogliere il punto di vista degli intervistati rispetto al livello di importanza mediamente associato ad ogni fattore di attrattività. Nella prima colonna della Tabella 2 sono, quindi, riportate le risposte raccolte su questo fronte: la maggiore o minore importanza di un fattore di localizzazione è identificata in una scala da 1 a 5 secondo il seguente schema

1	Importanza nulla, per i fattori o le condizioni che un territorio offre e che, dal punto di vista degli intervistati, non sono assolutamente rilevanti ai fini della localizzazione di un'impresa che opera nei settori afferenti i cluster considerati. Si tratta, in pratica, di quei fattori scarsamente <i>locally-based</i> , altamente omogenei tra territori diversi e rispetto ai quali le Amministrazioni locali dispongono di minimi margini di intervento
2	Scarsa importanza, per i fattori o le condizioni che, dal punto di vista degli intervistati, sono scarsamente rilevanti, non indispensabili ed eventualmente trascurati ai fini della localizzazione di un'impresa che opera nei settori afferenti i cluster considerati
3	Importanza media, per i fattori o le condizioni che, dal punto di vista degli intervistati, sono abbastanza rilevanti ai fini della localizzazione di un'impresa dei cluster considerati. Si tratta di quelle condizioni 'necessarie ma non sufficienti' per influenzare l'insediamento di un'impresa che opera nei settori afferenti i cluster considerati
4	Importanza elevata, per i fattori o le condizioni che, dal punto di vista degli intervistati, sono rilevanti, non trascurabili, espressione delle caratteristiche e/o delle qualità di un territorio e per questo in grado di determinare le scelte localizzative di un'impresa che opera nei settori afferenti i cluster considerati
5	Importanza decisiva, per i fattori o le condizioni che, dal punto di vista degli intervistati, sono molto rilevanti, indispensabili e in grado di influenzare fortemente le scelte di localizzazione di un'impresa che opera nei settori afferenti i cluster considerati

Nella seconda colonna della stessa tabella è indicata la presenza o meno di tale fattore nel contesto altoatesino, secondo la scala

	indica che il fattore è presente in Alto Adige con caratteristiche ottimali in termini di qualità, quantità, disponibilità
	indica che il fattore, seppure l'Alto Adige ne sia dotato, è carente o debole
	indica che il fattore in Alto Adige è scarso in termini di quantità e mediocre in termini di qualità oppure è del tutto assente

La Tabella 2 sintetizza gli esiti delle interviste e dell'analisi svolta.

Tabella 2- Analisi dei fattori di attrattività

Fattore di attrattività	Livello di importanza	Presenza in Provincia di Bolzano
Presenza di adeguate infrastrutture (di trasporto, telematiche, etc.)	5	😊
Presenza di adeguati servizi	4	😐
Possibilità di beneficiare di aree e strutture attrezzate con presenza di soggetti che forniscono servizi specializzati	3	😞
Vicinanza ai mercati di riferimento e loro ampiezza e ricchezza	2	😞
Efficienza della pubblica amministrazione	5	😊
Legislazione (norme e regole)	4	😊
Presenza di incentivi (contributi, regime fiscale favorevole)	4	😊
Costi energetici	1	😐
Accesso al capitale di rischio e costo del capitale	2	😊
Presenza di capitale umano qualificato grazie alla vicinanza a università e/o centri di ricerca	4	😐
Contesto delle relazioni industriali / sindacali	1	😊
Possibilità di entrare a far parte di una filiera organizzata	2	😊
Opportunità di creare e consolidare relazioni di corto e lungo raggio	3	😊

Presenza di adeguate infrastrutture (di trasporto e telematiche)

Nel caso della Provincia di Bolzano, le infrastrutture di trasporto e logistica (identificate principalmente nell'asse del Brennero) sono un tema molto rilevante per le aziende che operano nei settori considerati, garantendo fornitura e accesso a mercati. Questo tema è molto sentito per gli operatori nel settore del legno, soprattutto nella fase di approvvigionamento dai mercati produttori.

Le reti telematiche sono in fase di completamento rispetto all'esigenza di copertura del territorio provinciale con banda larga. La conformazione orografica rende la copertura, e quindi la diffusione dei servizi, difficoltosa. Tuttavia, le aree a più elevata concentrazione di imprese, per lo più dislocate in bassa valle e lungo la direttrice del Brennero e sull'asse Bolzano – Merano, sono pressoché totalmente coperte.

Presenza di adeguati servizi alle imprese

La competitività e l'attrattività di un territorio è determinata anche dalla presenza di servizi, più o meno specializzati, a disposizione del sistema imprenditoriale locale, comprendendo, per esempio, le attività legate all'informatica (consulenza per la progettazione e l'installazione di sistemi informativi complessi, progettazione e produzione di software, ecc.), le attività di ricerca e sviluppo, la consulenza (strategica, organizzativa, amministrativa, finanziaria, fiscale, legale, ecc.), il marketing e la comunicazione, le attività in materia di architettura e ingegneria e quelle legate alla selezione del personale, etc. L'importanza di questi servizi

avanzati appare maggiore per le piccole imprese che non possono sviluppare al proprio interno tutte le competenze e che, pertanto, sono costrette a rivolgersi al mercato.

Nel caso della Provincia di Bolzano, la diffusione e il grado di innovazione di questi servizi non appare particolarmente elevato. L'occupazione in tali settori è al di sotto dei livelli registrati nel nord est dell'Italia, nell'Italia in generale e nel vicino Tirolo Austriaco (cfr. IRE, 2008).

Possibilità di beneficiare di aree e strutture attrezzate con presenza di soggetti che forniscono servizi specializzati

La disponibilità di aree e spazi confacenti alle esigenze della produzione è un tema mediamente importante per la tipologia di aziende considerate, anche se esiste un'evidente distinzione tra tipologie di attività svolte dall'azienda. Per le aziende *technology-based* (si pensi a quelle che operano nel campo della domotica, per esempio), la necessità di aree produttive di notevoli dimensioni è piuttosto remota, mentre è più evidente quella di spazi da adibire ad uffici o laboratori, opportunamente attrezzati. Nel caso delle aziende a maggior vocazione manifatturiera, la questione delle aree, sia in termini di costi che di disponibilità, è invece cruciale. Questa distinzione tra manifattura e servizi non è rilevante rispetto alla presenza di strutture attrezzate in grado di fornire servizi avanzati (come incubatori di impresa o parchi industriali e tecnologici). Per entrambe le tipologie, tali attività, infatti, sono condizioni abilitanti l'imprenditoria.

Nel caso della Provincia di Bolzano, la carenza di aree per le attività produttive è evidente, così come sono noti i costi elevati, solo in parte alleggeriti dalla possibilità di ottenere contributi pubblici associati all'assegnazione di aree produttive. Alla carenza di aree ed al loro costo elevato si aggiungono tempi piuttosto lunghi per l'assegnazione che possono comportare cambiamenti nelle esigenze delle imprese che hanno fatto domanda con la conseguenza che l'assegnazione dell'area possa non essere più adeguata ai bisogni del richiedente.

Dal punto di vista delle strutture attrezzate che forniscono anche servizi (ad esempio coaching, networking, formazione) l'unica attualmente presente è il TIS Innovation Park.

Vicinanza ai mercati di riferimento e loro ampiezza e ricchezza

La prossimità della produzione ai mercati di sbocco è un fattore scarsamente importante per le aziende afferenti ai cluster considerati. Le distanze possono essere facilmente colmate in presenza di sistemi infrastrutturali efficienti o attraverso la rappresentanza in loco dell'azienda. Anche lo sviluppo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha reso la distanza fisica un aspetto sempre meno importante per le imprese. Resta un aspetto rilevante, per le imprese che lavorano il legno, la vicinanza con i mercati di

approvvigionamento. Evidentemente il trasporto del legno ha ancora costi rilevanti che la riduzione delle distanze possono diminuire.

Efficienza della Pubblica Amministrazione

Amministrazioni in grado di dare risposte certe, dirette, in tempi brevi migliorano la qualità del fare impresa in un territorio. L'efficienza della Pubblica Amministrazione è spesso indice di attenzione verso il mondo imprenditoriale e viene anche associata alla capacità di gestire in modo efficace ed efficiente eventuali contributi o incentivi erogati alle imprese nella cornice di un sistema di norme e regole non vessatorio.

Certamente l'Amministrazione provinciale è riconosciuta tra quelle maggiormente virtuose nel contesto italiano, così come quella della Città di Bolzano¹⁴. Oltre a ciò, il fatto che si tratti di una Provincia tutto sommato piccola, pur costituendo dal punto di vista del mercato locale una limitazione, comporta aspetti positivi per la “vicinanza” della PA con le imprese¹⁵. Secondo i rappresentanti delle associazioni intervistate, dunque, una PA efficiente è spesso correlata alla presenza di norme efficaci e di un sistema di contributi efficiente.

Legislazione

L'aspetto legislativo è considerato da più parti come un elemento determinante per il successo di una localizzazione per le imprese afferenti i cluster considerati. La legislazione locale, provinciale o regionale, soprattutto se accompagnata da un tessuto istituzionale e imprenditoriale ricettivo, rappresenta un'opportunità importante per le aziende che operano nei settori cui leggi e norme si riferiscono (si pensi alle leggi in merito all'efficienza energetica degli edifici).

L'emanazione e l'applicazione di leggi o regolamenti su tematiche connesse alla sostenibilità (nel campo dell'edilizia, della produzione energetica, dell'approvvigionamento e della lavorazione del legno, ...) manifestano anche una sensibilità (non scontata) delle amministrazioni, orientate a promuovere la qualità dei prodotti e i prodotti di qualità. L'apparato legislativo, inoltre, può rappresentare un buon incentivo per rilanciare la sensibilità delle aziende in merito agli impatti ambientali dei propri prodotti e delle proprie produzioni.

Nel caso di Bolzano, la legislazione favorevole all'applicazione dei principi di sostenibilità, non solo ha favorito la nascita e lo sviluppo di aziende che operano in campi come la bioedilizia e le energie rinnovabili, ma ha portato alla creazione di un'esperienza unica nel suo genere (l'Agenzia CasaClima). Anche grazie ad un corpo legislativo provinciale

¹⁴ Nell'ambito del Premio Sfide 2005 'Dalla buona pratica alla buona amministrazione' promosso dal Forum PA 2005, il Piano di Sviluppo Strategico della Città di Bolzano si è aggiudicato il 'Premio Award di Eccellenza'.

¹⁵ In precedenti lavori svolti per la programmazione legata ai fondi strutturali comunitari in Provincia di Bolzano chi scrive aveva raccolto da diversi interlocutori l'opinione che un elemento caratteristico del rapporto tra PA e sistema imprenditoriale era quello di “conoscersi tutti”.

favorevole a questi temi, l'Alto Adige si è accreditato come territorio all'avanguardia nelle *Green Technology*, in grado di esportare prodotti, tecnologie e competenze.

Presenza di incentivi (contributi, regime fiscale favorevole)

Il riconoscimento del tema degli incentivi (in termini di sgravi fiscali, contributi all'innovazione, finanziamenti pubblici) come uno tra i più rilevanti tra quelli trattati accomuna gran parte dei punti di vista raccolti attraverso le interviste. Qualora siano definiti in modo tale da non distorcere i naturali meccanismi del mercato, è evidente che le imprese apprezzino e considerino positivamente la possibilità di godere di regimi fiscali favorevoli e premianti le aziende virtuose (dal punto di vista dell'impatto ambientale o degli investimenti compiuti in ricerca e sviluppo, per esempio), oltre alla possibilità di godere di contributi pubblici, erogati in tempi certi e con iter burocratici snelli, semplici e veloci.

Essendo evidente un problema di capitalizzazione delle imprese, soprattutto se PMI, la disponibilità di finanziamenti è un vantaggio per le aziende localizzate e un fattore che alimenta l'attrattività del territorio. La Provincia di Bolzano appare una localizzazione particolarmente favorevole da questo punto di vista, avendo definito una tra le migliori condizioni fiscali in Italia¹⁶: l'aliquota dell'imposta regionale sulle attività produttive (IRAP) dal 2010 è stata ridotta dal 3,9% al 2,98% per la generalità delle imprese con l'esclusione di banche, enti e società finanziarie e di assicurazione. Oltre a ciò, anche le risorse messe a disposizione delle imprese per sostenere gli investimenti tramite contributi di varia natura sono cospicue¹⁷.

Costi energetici

A livello territoriale non esistono differenziali significativi dei costi energetici, definiti su scala nazionale. Questo fattore, pertanto, in Italia non incide sulle scelte di localizzazione delle imprese. Vale la pena sottolineare che i costi dell'energia in Italia sono molto meno competitivi di quelli che si registrano all'estero (per esempio in Francia e in Austria). In un confronto internazionale, quindi, questo fattore, qualora considerato, metterebbe in evidenza una minor attrattività delle localizzazioni italiane rispetto a quelle straniere (cfr. IRE, 2008).

Accesso al capitale di rischio e costo del capitale

Il costo del capitale non pare rivestire una elevata importanza nel determinare condizioni di vantaggio localizzativo, poiché determinati a livello nazionale. La disponibilità di capitale è invece una variabile che a livello locale può registrare delle differenze territoriali anche

¹⁶ Il sistema fiscale è definito a livello nazionale. Attualmente le competenze locali (imposte comunali e regionali) sono molto limitate.

¹⁷ Come riporta la monografia della Provincia di Bolzano relativa ai Conti Pubblici Territoriali "I trasferimenti alle imprese private costituiscono, in Provincia di Bolzano, una quota inferiore al corrispettivo del Nord, ma risultano superiori in termini assoluti (503 euro procapite contro 182 euro per abitante, media 1996-2007)" (CPT ed al., 2009). Si tratta di valori di 2,5 volte superiori alla media del Nord Italia.

rilevanti. La conferma viene da una indagine dell'IRE che pone proprio l'accesso al capitale di rischio come fattore per il quale l'Alto Adige presenta condizioni di maggiore vantaggio rispetto al resto d'Italia (IRE, 2008).

Nel mercato dei capitali un ruolo particolarmente importante è assegnato al sistema bancario e ai confidi che assistono le imprese nelle fasi di accesso al credito. Per le piccole imprese, in particolare per quelle artigiane, il ruolo di banche e confidi aumenta di importanza. In Provincia di Bolzano ci sono mediamente 8,3 sportelli bancari ogni 10.000 abitanti, rispetto ad una media nazionale di 5,7 (ASTAT, 2009): questo comporta minori carichi e la possibilità di seguire più da vicino e con maggiore attenzione le richieste di prestiti.

Presenza di capitale umano qualificato

L'importanza del capitale umano viene enucleata sia dal punto di vista del capitale umano con competenze tecnico-artigianali che quello altamente qualificato. Nella prima accezione, si fa riferimento all'importanza delle competenze tecniche, soprattutto per prodotti e/o produzioni di "nicchia", possedute da figure professionali con qualifiche medio-basse (tecnici, artigiani, operai). Nella seconda accezione, si tratta di capitale umano con qualifiche professionali almeno pari alla laurea, il cui *know how* e la cui esperienza possono contribuire a innovazioni alla frontiera della tecnologia.

Su questo fronte la Provincia di Bolzano si caratterizza per due fenomeni, tra loro interrelati: la preferenza dei giovani per percorsi scolastici che offrono sbocchi immediati sul mercato del lavoro e, per converso, la scarsa disponibilità di forza lavoro qualificata. In altre parole, l'Alto Adige è un territorio in cui il capitale umano è soprattutto espressione della "cultura dell'artigianalità", ovvero una cultura che vede nell'artigianato un campo di formazione e di lavoro di alta qualità, e meno della "cultura della tecnologia". L'attrattività del territorio può essere meglio alimentata dal fattore capitale umano qualora esista un equilibrio tra l'offerta di figure professionali con qualifiche diverse.

Il fattore "capitale umano" è strettamente correlato alla presenza di infrastrutture per la formazione pre e post universitaria (Università e centri di ricerca, centri di formazione e di conoscenza), aperte ad interazioni con il sistema delle imprese.

La Provincia di Bolzano gode di un buon numero di infrastrutture per la conoscenza (TIS, EURAC, Casa Clima), la cui mission e il cui campo di azione si è negli anni sempre meglio definito, rendendole strutture di qualità. Risulta comunque ancora evidente la capacità limitata dell'Università di immettere nel mercato del lavoro un numero considerevole di laureati con profilo un tecnico-scientifico.

Contesto delle relazioni industriali / sindacali

Similmente a quanto detto con riferimento ai costi energetici, anche per le relazioni industriali e sindacali si riconoscono ampi margini di definizione a livello centrale e su scala nazionale.

Le relazioni industriali, pertanto possono influenzare le dinamiche di impresa solo nel breve periodo, comunque senza determinarne le scelte localizzative.

In Provincia di Bolzano, si riconosce comunque un peculiare contesto positivo di pace sociale (IRE, 2008) e bassa conflittualità, anche grazie alla presenza di un sistema imprenditoriale dominato dalle PMI.

Possibilità di entrare a far parte di un cluster organizzato

Negli anni più recenti, le istituzioni pubbliche – ad ogni livello della filiera istituzionale¹⁸ – hanno profuso sforzi intensi al fine di creare e dare sostegno a entità che, seppur denominate in modi diversi (distretti e, in tempi più recenti, anche meta-distretti, filiere, cluster, sistemi, ...) sono accomunati dal fatto di raggruppare categorie eterogenee di soggetti: imprese, enti locali, attori del sistema della formazione, camere di commercio, agenzie di sviluppo. Gli investimenti, anche massicci, compiuti in questa area di policy sono generalmente giustificati sulla base delle capacità di queste entità di agire a favore dello sviluppo e della competitività dei territori dando sostegno ad agglomerazioni di imprese operanti nel medesimo settore o in settori tra loro in qualche modo correlati (organizzati in forma di filiera, con relazioni di fornitura e subfornitura, con assetti reticolari, etc.).

Per le singole imprese, la partecipazione ad iniziative di questo tipo crea evidenti vantaggi, in termini di economie esterne, dipendenti parzialmente dalla sfera delle risorse organizzate direttamente dall'impresa stessa e in maniera più forte dall'inserimento dell'impresa in un'organizzazione più vasta. Queste economie sono possibili attraverso meccanismi di apprendimento diffuso, opportunità di networking, accesso a finanziamenti e al venture capital, accesso a servizi specifici (laboratori e infrastrutture, servizi di marketing, finanza, etc...), scambio di informazioni e idee con altre imprese, creazione di occasioni di collaborazione e partecipazione a progetti comuni, contatti con il mondo dell'università e della ricerca che supportano il trasferimento tecnologico, processi di *cross fertilization* e, in generale, i processi di innovazione.

A livello territoriale, i cluster possono innestare processi virtuosi di sviluppo locale e generare benefici di natura diversa, dal miglioramento della riconoscibilità del territorio stesso fino, nel lungo periodo, al miglioramento del capitale sociale territoriale.

Pur nella difficoltà di misurare il successo di policy di questa natura, gli esiti delle singole esperienze realizzate sono piuttosto variegati, difficilmente replicabili e spesso messi in discussione.

Presso gli interlocutori contattati per le interviste è forte l'impressione che la presenza di cluster non sia un fattore di attrattività determinante per l'insediamento di un'impresa. Alcuni segnalano che il ruolo dei cluster è più rilevante qualora le imprese intendano proiettare la

¹⁸ Dal Ministero dello Sviluppo Economico con Industria 2015 ad esperienze regionali quali il distretto hi-tech Torino Wireless in Piemonte, l'Etna Valley' in Sicilia, i distretti industriali e i meta-distretti della Lombardia, i tradizionali distretti industriali della Terza Italia, espressione tipica del *Made in Italy*.

propria attività verso l'esterno. In questo caso, il cluster assicura riconoscibilità e le politiche di internazionalizzazione a supporto offrono opportunità che la singola impresa non sarebbe in grado di creare autonomamente. Viceversa, il cluster sembra essere un'entità meno rilevante rispetto ai servizi che sviluppa con riferimento alla "conoscenza". Altri mettono in guardia dall'eventualità che il cluster evolva in maniera autoreferenziale e imploda gradualmente in un soggetto chiuso e con pochi scambi verso l'esterno, piuttosto che come soggetto aperto e con relazioni eterogenee, per natura e intensità, verso l'esterno.

Dalla prospettiva degli interlocutori coinvolti, inoltre, si percepisce maggiormente la difficoltà di penetrare le barriere che possono essere poste dai membri del cluster nei confronti dei nuovi entranti piuttosto che i vantaggi che una volta entrati questi possono ottenere.

Gli investimenti fatti dalla Provincia di Bolzano al fine di facilitare la creazione e supportare l'esistenza del cluster delle *Green Technology* e di quello delle Tecnologie Alpine confermano l'appealing di questa tipologia di politica pubblica presso le Amministrazioni locali. Il contesto altoatesino appare particolarmente favorevole e coerente rispetto ad iniziative di questa natura, garantendo la convivenza di strutture di ricerca (TIS, Agenzia CasaClima, EURAC), aziende specializzate e una sensibilità culturale e politica riconosciuta da tempo. Pertanto, rispetto a questo fattore di localizzazione, l'Alto Adige appare sicuramente un territorio forte e accreditato.

Opportunità di creare e consolidare relazioni di corto e lungo raggio

Spesso in modo correlato alla presenza di cluster, ma non necessariamente, appare importante tra i fattori di localizzazione, l'offerta – generalmente da parte di istituzioni pubbliche locali – di iniziative e servizi che favoriscono la creazione e il mantenimento delle relazioni, sia di corto che di lungo raggio, delle imprese locali verso l'esterno.

Le relazioni di corto raggio generalmente si dispiegano tra imprese, istituzioni locali, centri di ricerca, di formazione e di conoscenza, attori collettivi espressione del sistema imprenditoriale locale (Associazioni di categoria, Camere di Commercio). Le relazioni di lungo raggio, invece, sono espressione delle strategie di internazionalizzazione delle imprese, spesso supportate da opportune politiche implementate da amministrazioni regionali o provinciali, agenzie di sviluppo, camere di commercio e le loro aziende speciali per la promozione dell'internazionalizzazione, soggetti coordinatori e promotori dei cluster, etc. È evidente come questo tipo di azione pubblica sia particolarmente preziosa per le PMI che, generalmente, non dispongono dei mezzi e delle competenze per pensare di ampliare le proprie relazioni verso i mercati internazionali.

Data la diffusione, in forme diverse, delle politiche di internazionalizzazione in Italia, la loro presenza non rappresenta un elemento di attrattività dirimente. Nel caso della Provincia di Bolzano, le relazioni verso l'esterno sono state da sempre facilitate dalla posizione geografica del territorio, *gateway* tra l'Italia e l'Europa mitteleuropea. Inoltre, il sostegno dato dalle

istituzioni pubbliche locali attraverso iniziative quali EOS (Organizzazione Export Alto Adige della CCIAA di Bolzano) rappresenta un buon contrafforte per migliorare le relazioni internazionali delle imprese altoatesine.

7 Indicazioni di policy e brevi conclusioni

Gli elementi scaturiti dall'analisi del contesto, sia con riferimento ai dati di natura statistica, sia con riferimento ai documenti di programmazione di natura strategica, incrociati con gli esiti delle interviste svolte, portano a delineare un quadro di riferimento per l'azione di BLS che può essere utilmente sintetizzato mediante una *SWOT analysis*, ovvero mediante la compilazione di una matrice (

Tabella 3) in grado di mettere in luce

- Punti di forza: fattori di localizzazione ritenuti rilevanti dagli imprenditori, presenti in maniera ottimale nella Provincia di Bolzano e che rappresentano fattori di contesto vantaggiosi;
- Elementi di debolezza: fattori di localizzazione ritenuti importanti dagli imprenditori, presenti in maniera scarsa o assenti in Provincia di Bolzano e che rappresentano fattori di contesto sfavorevoli;
- Opportunità: fattori di localizzazione, influenzati anche da fattori positivi esterni al territorio, ritenuti rilevanti dagli imprenditori, presenti in maniera non del tutto soddisfacente ma rispetto ai quali gli attori locali possono mobilitarsi per migliorare la situazione;
- Minacce: fattori di localizzazione o di contesto sfavorevoli e influenzati da componenti esterne.

A questo proposito, possono essere fatte alcune osservazioni rispetto alle caratteristiche delle imprese oggetto di intervento da parte di BLS:

- le imprese target devono essere di piccole o medie dimensioni, poiché gli spazi, come emerge dall'analisi SWOT, sia in termini di disponibilità, che in termini di costo, sono un fattore critico (in tal senso sono certamente differenti le esigenze di chi lavora il legno per l'edilizia da quelle di chi sviluppa tecnologie e servizi, ad esempio nel campo delle energie rinnovabili);
- le imprese target devono essere imprese con basso impatto ambientale, meglio ancora se collegate allo sviluppo di tecnologie che promuovono la sostenibilità, al fine di essere coerentemente inserite in un contesto che dà alla sostenibilità ambientale una notevole importanza;
- le imprese target devono essere imprese che generano alto valore aggiunto, con significativi contenuti di innovazione e ricerca, per concorrere a mantenere elevati i livelli

di ricchezza prodotta e contribuire alla spesa in ricerca e sviluppo (per perseguire gli obiettivi della Strategia di Lisbona);

- le imprese target devono essere imprese che esercitano una forte attrazione di capitale umano altamente qualificato.

Tabella 3- Analisi SWOT

Elementi di forza	Elementi di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> – Efficienza della Pubblica Amministrazione – Presenza di un contesto culturale favorevole ai temi della sostenibilità – Presenza dell’Asse del Brennero – Presenza di una cultura del lavoro e dell’artigianalità – Bilinguismo – Esistenza di soggetti deputati a fornire servizi specializzati alle imprese (TIS, EURAC, BLS,...) – Presenza di un sistema di formazione secondaria orientato al mondo del lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> – Infrastrutture telematiche al di sotto degli standard nazionali – Piccole dimensioni del mercato locale – Scarsa disponibilità e costi elevati delle aree per attività produttive – Servizi alle imprese non confacenti alla domanda – Scarsa collaborazione spontanea tra imprese – Mancanza di capitale umano altamente qualificato (istruzione terziaria tecnico-scientifica) – Mercato immobiliare non orientato a soddisfare la domanda di addetti altamente qualificati con elevate capacità di reddito
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> – Possibilità di migliorare e ampliare i servizi alle imprese – Realizzazione del Parco tecnologico – Ulteriore sviluppo di reti e network tra imprese e tra imprese ed operatori della R&S – Possibilità di promuovere finanziamenti e incentivi – Possibilità di sfruttare l’autonomia nella legislazione in materia di innovazione e ricerca – Possibilità di sfruttare la vicinanza a mercati importanti (Baviera, Pianura Padana) – Possibilità di sfruttare l’interdipendenza economica con aree limitrofe tedesche 	<ul style="list-style-type: none"> – Chiusura verso l’esterno e rischio di autoreferenzialità dei cluster – Globalizzazione e aumento delle pressioni competitive da parte di imprese e territori – Attrazione di imprese e lavoro da parte delle vicine aree produttive forti

In larga misura ciò già accade: gli elevati costi di localizzazione, la difficoltà nel reperimento di manodopera specializzata generata da scarsità di offerta e da una certa perifericità geografica – nonostante le buone infrastrutture di interconnessione – pongono severi vincoli di costo alle attività manifatturiere che si vogliono insediare o vogliono continuare a lavorare in Provincia di Bolzano.

Con l’obiettivo di identificare le aziende i cui prodotti, servizi e/o tecnologie possano essere interessanti per le politiche di attrazione implementate dalla BLS, si offrono due diversi criteri di selezione, differenziati rispetto ai cluster considerati:

- con riferimento alle energie rinnovabili, le imprese target dovrebbero essere imprese in grado di colmare alcuni “buchi” nella filiera, ossia imprese che operano in nicchie di mercato della tecnologia o della componentistica, in grado di offrire soluzioni tecnologiche particolari e originali. In questo modo si potrebbe limitare il problema delle

barriere all'ingresso, generalmente poste nei confronti di imprese perfettamente concorrenziali rispetto a quelle già insediate in Alto Adige. L'attrazione di imprese questo tipo permetterebbe di arricchire e completare la filiera già presente, aprendo nuovi fronti di innovazione;

- con riferimento al cluster delle Tecnologie Alpine – tradizionalmente associato alle tecnologie alpine invernali – l'azione di marketing potrebbe essere rivolta ad attirare imprese in grado di proporre al mercato nuovi prodotti sportivi ad elevata creatività e ad allargare il cluster verso le tecnologie alpine estive (per es. tessuti hi-tech che implicano processi produttivi con impatto ambientale minimo, in coerenza con l'immagine dell'Alto Adige quale territorio di produzioni di qualità e di eccellenza).

Riprendendo i contenuti delle risposte alle interviste svolte, gli aspetti a cui le imprese sembrano dare maggiore importanza (la presenza di un adeguato sistema di infrastrutture e l'efficienza della Pubblica Amministrazione) possono essere considerati dei punti di forza del contesto altoatesino.

Secondo i rappresentanti delle associazioni intervistate, dunque, una PA efficiente è spesso correlata alla presenza di norme efficaci e di un sistema di contributi efficiente. Proprio tali aspetti in Provincia di Bolzano, grazie all'ampia autonomia garantita dallo statuto speciale, costituiscono un'opportunità da sfruttare fino in fondo (si pensi alla l.p. 14/2006 sulla ricerca e l'innovazione). Anche il sistema di concessioni di contributi può essere un aspetto sul quale puntare per favorire l'attrazione di imprese: il fatto che le dimensioni della Provincia siano tali da comportare per l'amministrazione una numerosità contenuta di domande o progetti da valutare, significa avere la possibilità di entrare maggiormente nel merito di tali proposte, valutarne al meglio la portata, contribuire a migliorarli chiedendo modifiche ed integrazioni. Ciò può essere reso possibile mediante una valutazione dei progetti non automatica (applicando meccanicamente dei criteri di valutazione), ma attraverso una valutazione tecnica fatta da esperti (ad esempio costituendo un gruppo tecnico di valutazione che comprenda esperti esterni all'amministrazione provinciale).

Un aspetto che merita attenzione è quello legato alle risorse umane. La scarsa offerta di lavoro qualificato tecnico-scientifico crea non poche difficoltà alle imprese che lo domandano. Per tale motivo è importante che le azioni di attrazione di imprese siano ben accompagnate da servizi in grado di rispondere al fabbisogno di capitale umano specializzato delle imprese che si insediano.

Un'attenzione particolare merita la questione delle "reti". Il sistema imprenditoriale altoatesino segnala una certa difficoltà a costituire reti volontarie tra imprese, forse per la difficoltà di percepire la cooperazione interaziendale come un gioco a somma positiva. Per tale motivo il TIS ha promosso nel corso degli ultimi anni la fornitura di servizi intorno a cluster / aree specifiche favorendo così le relazioni e gli scambi tra imprese di tali cluster /

aree. Tuttavia, secondo diversi intervistati, la costruzione di cluster organizzata da un soggetto esterno ed in qualche modo formalizzata non sembra essere la soluzione adatta. Le reti per essere efficienti devono essere promosse dagli imprenditori nei modi e nei tempi a loro confacenti. Inoltre, la formalizzazione di un cluster può comportare il rischio di autoreferenzialità e di chiusura verso l'esterno. Alla luce di questa percezione esterna negativa (ad esempio l'esperienza Casaclima è considerata un importante "blocco all'entrata" – posto soprattutto con rispetto agli standard di qualità richiesti alle imprese – di potenziali concorrenti entranti), la promozione di aree e cluster organizzati potrebbe comportare effetti non necessariamente favorevoli all'azione di marketing promossa da BLS.

Il successo delle azioni di BLS, già concepita come *one stop agency*, può essere ulteriormente sostenuto attraverso l'offerta di "pacchetti" di servizi che comprendano attività di supporto all'inserimento dell'impresa e dell'imprenditore e degli addetti non solo nel sistema economico ma anche in quello sociale. Così concepita la BLS coprirebbe, oltre a fabbisogni connessi all'insediamento delle imprese, quali

- servizi vari, da quelli generici per l'avvio delle attività a quelli di maggiore valore aggiunto (come per esempio, la predisposizione di *business plan* per attività ad elevati contenuti di ricerca e innovazione);
- assistenza per la richiesta di agevolazioni, da quelle di carattere finanziario (meglio se legati a progetti di sviluppo di produzioni e servizi innovativi ed ambientalmente sostenibili) a quelle legate all'insediamento (disponibilità e prezzi agevolati sulle aree);

anche esigenze ulteriori legate ad un ottimale inserimento degli addetti nel contesto sociale mediante:

- supporto all'imprenditore ed agli addetti locale nella ricerca dell'alloggio;
- supporto all'imprenditore ed agli addetti nella conoscenza delle procedure burocratiche e più in generale del contesto di vita locale.

Poiché BLS non può essere l'unico soggetto che fornisce l'intero pacchetto di servizi, ciò significa che BLS deve essere in grado di fare la regia di un insieme di soggetti che operano in Provincia di Bolzano e che devono "fare sistema", agendo con il comune obiettivo di garantire alle aziende che si insediano le condizioni ottimali per operare ed avere successo.

Infine, vale la pena ribadire un elemento di attenzione rispetto ai cluster, così come formalmente costituiti presso il TIS, che può avere risvolti importanti per l'azione di BLS, poiché incide sull'immagine della Provincia. Si tratta del rischio di chiusura ed autoreferenzialità che gruppi costituiti possono avere nei confronti dei potenziali entranti. Se percepiti in questo modo dall'esterno, i cluster possono costituire un freno, piuttosto che un incentivo, all'insediamento di imprese affini provenienti da fuori Provincia.

Bibliografia

- ASTAT (2009), *Annuario statistico della Provincia di Bolzano*
- Bellini, N. (2000), *Il marketing territoriale: sfide per l'Italia nella nuova economia*, Franco Angeli, Milano
- Belussi, F. (2007), Distretti e cluster verso nuove forme di agglomerazione territoriale di imprese, in Fiocca R. (a cura di), *Rileggere l'impresa. Relazioni, risorse e reti. Un nuovo modello di management*, ETAS, Milano, p. 176-212
- Borras, S. and Tsagdis, D. (2008), Cluster policies in Europe: Governance and learning, in Borras, S. and Tsagdis, D. (eds.), *Cluster policies in Europe – Firms, institutions and governance*, Edward Elgar, Cheltenham
- Caroli, M. G. (2006), *Il marketing territoriale: strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Franco Angeli, Milano
- Comune di Bolzano (2006), *Piano di Sviluppo Strategico della Città di Bolzano*
- CPT - Rete dei Nuclei dei Conti Pubblici Territoriali - Provincia Autonoma di Bolzano, Ministero dello Sviluppo Economico (2009), *L'Italia secondo i Conti Pubblici Territoriali (CPT) I flussi finanziari pubblici nella Provincia Autonoma di Bolzano*
- Istituto di Ricerca Economica (2008), *L'Alto Adige come localizzazione economica*
- Latusi, S. (2002), *Marketing territoriale per gli investimenti*, EGEA, Milano
- Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan Press, London
- Porter, M.E. (1998), *On competition*, in Harvard Business School Press, Boston
- Porter, M.E. (2000), Location, competition and economic development: local clusters in a global economy, *Economic Development Quarterly*, vol. 14(1): 15-34
- Provincia Autonoma di Bolzano (2008), *Documento di Programmazione Strategico-Operativa*
- Rizzi, P. e Scaccheri, A. (2006), *Promuovere il territorio : guida al marketing territoriale e strategie di sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano
- Valdani, E. e Ancarani, F. (2000), *Strategie di marketing del territorio : generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, EGEA, Milano

ABSTRACT

The article summarizes the results of a research project carried out by the Research Centre in Regional, Transport and Tourism Economics on Business Location Südtirol's behalf.

It aims at investigating which factors influence the attractiveness of the Province of Bolzano (South Tyrol) with reference to firms active in two spearhead clusters for the Province, one associated to the Green Technologies and the other to the Alpine Technologies.

The paper intends to clarify which factors of localization of the abovementioned clusters in the Province of Bolzano should be reinforced, because still weak, lacking or non aligned with firms' needs.

From a methodological point of view, a desk analysis (highlighting the key characteristics of South Tyrol) is integrated with some interviews with key stakeholders.

The evidences collected have been synthesized in a SWOT matrix, showing strengths, weaknesses, opportunities and threats of the Province of Bolzano as firms' choice of localization.

The information included in the SWOT analysis are to be considered the starting point for some policy indications, conceived not only as policies sustaining the positive elements, but mostly as policies mitigating and contrasting the negative ones.