



Cofinanziato  
dall'Unione europea

# BAS

Il legame tra competenze  
digitali e sviluppo  
economico nella pratica

**MANUALE**





**Cofinanziato  
dall'Unione europea**

**Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili.**

**Pr. n.: 2021-1-SE01-KA220-VET-000028102**

# Indice

<b>Introduzione</b>	p. 05	<b>3. Vincere</b>	p. 54
<ul style="list-style-type: none"><li>• Il modello BAS per l'attrazione d'impresa</li><li>• Lavorare con il manuale</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Come gestire una richiesta?</li><li>• Screening di investimenti potenziali</li><li>• Mappatura delle priorità degli investitori</li><li>• Creazione di una offerta aziendale</li><li>• L'incontro personale</li></ul>	
<b>12 casi</b>	p. 09	<b>4. Stabilire</b>	p. 61
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aalborg (Danimarca)</li><li>• Odense (Danimarca)</li><li>• Nässjö (Svezia)</li><li>• Trollhättan (Svezia)</li><li>• Östersund (Svezia)</li><li>• Murex (Cipro)</li><li>• MUFG (Cipro)</li><li>• Dubrovnik (Croazia)</li><li>• Ravenna (Italia)</li><li>• 247TailorSteel in Langenau</li><li>• Brycke in Stuttgart</li><li>• Sveta Nedelja</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Un processo semplificato</li><li>• Servizi di supporto e Soft Landing</li><li>• Massimizzare l'effetto dell'investimento</li></ul>	
<b>Introduzione all'attrazione del business</b>	p. 27	<b>5. Crescere</b>	p. 66
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sviluppo del business locale</li><li>• Categorie di investimento</li><li>• Effetti desiderati</li><li>• La prospettiva dell'investitore</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Aiutare l'azienda a prosperare</li><li>• Segui e impara</li></ul>	
<b>1a. Preparare</b>	p. 34		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pianificazione a lungo termine</li><li>• Terreni e proprietà da offrire</li><li>• Luogo per l'innovazione</li><li>• Attrazione dei talenti</li></ul>			
<b>1b. Orchestrare</b>	p. 39		
<ul style="list-style-type: none"><li>• L'importanza dell'orchestrazione</li><li>• Creare il team di attrazione</li><li>• Cooperazione interfunzionale</li><li>• Connettersi a livello regionale e nazionale</li><li>• Dialogare con le imprese locali</li></ul>			
<b>1c. Attrazione del Business digitale</b>	p. 44		
<b>2. Attrarre</b>	p. 47		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Branding per attrarre le imprese</li><li>• Dove troviamo gli investitori?</li><li>• Specializzazione smart</li><li>• Proposte di valore</li><li>• Soluzione one-door</li></ul>			

# IL PROGETTO IN BREVE



<b>ACRONIMO</b>	<b>BAS</b>
<b>TITOLO</b>	Sviluppare le competenze legate all'attrazione di impresa attraverso la formazione professionale nel settore pubblico locale
<b>PROGRAMMA</b>	ERASMUS+
<b>DURATA</b>	2022-2024
<b>OBIETTIVO GENERALE</b>	L'obiettivo generale del progetto BAS è aumentare l'attrattiva commerciale delle città europee attraverso l'aggiornamento del personale delle autorità locali.
<b>OBIETTIVI SPECIFICI</b>	<p>Gli obiettivi specifici sono:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dotare i manager e i dipendenti pubblici dei comuni di competenze digitali nel campo dell'attrazione delle imprese</li><li>• Scambiare e identificare esperienze innovative sulle strategie di attrazione delle imprese tra i comuni in Europa</li><li>• Sviluppare un modulo di formazione online per aiutare i manager e i funzionari pubblici.</li></ul>
<b>RISULTATI TANGIBILI</b>	<p>Il progetto prevede tre risultati principali:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mappatura e analisi dei bisogni formativi</li><li>• Toolbox sulla gestione dell'attrazione d'impresa</li><li>• E-course sull'attrazione Digitale Business</li></ul>
<b>PARTNERS</b>	<p>Municipality of Orust (SE) Municipality of Imola (IT), Sweden Emilia Romagna Network – SERN (IT), CARDET (CY), Municipality of Pforzheim (DE), Tendensor (SE), Dubrovnik Development Agency DURA (HR).</p>
<b>SITO WEB</b>	<a href="https://basproject.eu/">https://basproject.eu/</a>
<b>PAGINA FACEBOOK</b>	<a href="https://www.facebook.com/bas.erasmusproject">https://www.facebook.com/bas.erasmusproject</a>



CARDET



CITTÀ DI  
IMOLA



TENDENSOR®



# Introduzione



Benvenuti nel manuale BAS. Il suo scopo è quello di fornire al lettore i prerequisiti per condurre un lavoro efficace e coordinato nell'attrarre imprese.

Il manuale è destinato sia a coloro che lavorano nella promozione dell'insediamento delle imprese, sia a coloro che lavorano nelle amministrazioni comunali e che entrano in contatto con il processo di insediamento in una o più fasi.

*Il progetto BAS sta per Business Attraction in Small and medium Cities ed è il risultato del progetto ERASMUS in corso con lo stesso acronimo. Il contenuto del manuale sarà reso disponibile anche sotto forma di corso di formazione online nel 2024. Va sottolineato che BAS è un progetto finanziato dall'UE e che sia il manuale che la formazione online sono liberamente fruibili in tutti i paesi dell'UE.*

In questi tempi di innovazioni e sviluppo sostenibile manca un quadro chiaro per il lavoro di promozione degli stabilimenti delle imprese, da parte dei Comuni. È chiaro che le imprese stanno diventando più complesse nel tempo e dobbiamo coinvolgere più competenze rispetto al passato per attrarle.

Le aziende possono apportare un valore significativo alle regioni e ai comuni, principalmente sotto forma di opportunità di lavoro, ma anche attraverso il contributo di conoscenze, reti internazionali e una più ampia gamma di possibilità e beni per i residenti.

Esiste una naturale competizione per gli insediamenti industriali e commerciali e gli investimenti. Pertanto, le regioni e i comuni devono chiarire le loro specifiche aree di forza, sviluppare un processo di insediamento delle aziende coordinato e promuovere una cultura orientata al business. Il Manuale BAS si propone come un supporto in questo processo.

## **Per Ekman, Tendenze**

Amministratore delegato di Tendensor

*Tendensor è una delle sette organizzazioni partner del progetto BAS. Per Ekman è l'autore principale del manuale e lavora in stretto dialogo con il team del progetto BAS.*

# Il modello Bas per l'attrazione d'impresa

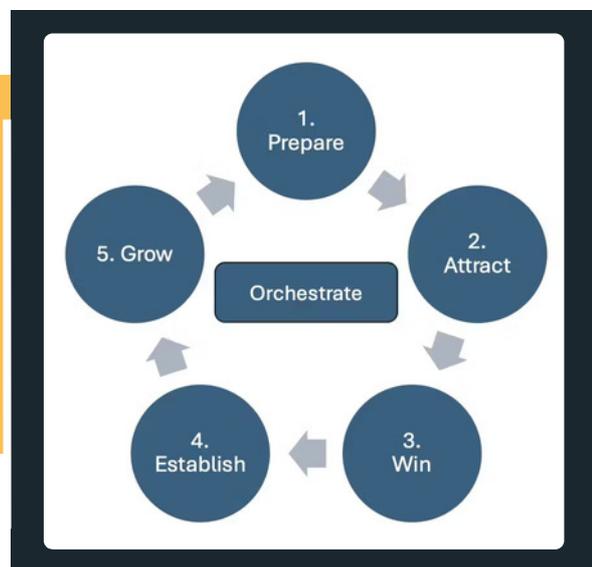
Definiamo innanzitutto il concetto di Business Attraction. È uno sforzo coordinato e a lungo termine per attrarre e far stabilire le aziende o gli investimenti esistenti nell'area geografica in cui ci si trova.

Inoltre, si tratta di garantire alle imprese le migliori condizioni per continuare a crescere nel luogo in cui si sono stanziate. A volte l'argomento è anche definito come Promozione degli investimenti.

Il manuale è composto da sei sezioni. La prima sezione si chiama *Introduzione all'attrazione d'impresa* e fornisce un'ampia panoramica sull'argomento. Introduce le diverse modalità per far stanziare una impresa, gli effetti desiderati e la prospettiva dell'investitore. Le restanti cinque sezioni seguono la struttura del modello BAS, che fornisce una buona panoramica sul processo di stabilizzazione d'impresa, processo che deve essere gestito al meglio trattandosi di una sfida soprattutto per comuni di piccole e medie dimensioni.

## Il modello BAS

**Il modello fornisce un valido supporto sia alle persone che lavorano in modo specializzato nell'attrazione d'impresa, sia a coloro che partecipano al lavoro istituzionale, ma con altre professioni.**



Va sottolineato che il lavoro di promozione della stabilizzazione di imprese secondo il BAS deve essere svolto da diversi attori in collaborazione. Non da una singola persona, da un team o da una singola organizzazione. L'organizzazione comunale deve essere in collegamento con le Agenzie di Promozione degli Investimenti (IPA) a livello regionale e nazionale. Inoltre, è necessario stabilire relazioni di fiducia con la comunità imprenditoriale locale.

## L'importanza dell'orchestrazione

La Sezione 1b sull'orchestrazione descrive come un Business Attraction Team può fungere da fulcro del processo di stabilizzazione delle aziende. Dovrebbe essere composto da persone con conoscenza dello sviluppo aziendale e con connessioni con tutte le unità organizzative che possono rendere possibile la stabilizzazione. La composizione del team può variare a seconda del tipo di stabilimento e dovrebbe avere contatti a livello regionale e nazionale (IPA).

I cinque passaggi che il team deve orchestrare corrispondono alle cinque sezioni rimanenti del manuale:



### **Fase 1. Preparare**

Un'azienda cerca luoghi con buone condizioni per una crescita sostenibile e che soddisfino le sue esigenze specifiche. Il Comune ha bisogno di una pianificazione completa che mostri come l'imprenditorialità e gli stabilimenti commerciali contribuiscano allo sviluppo sostenibile.



### **Fase 2: Attrarre**

La fase di attrazione consiste nel costruire relazioni con i gruppi di aziende che abbiamo un'alta probabilità di attrarre. Ciò implica il marketing e lo sviluppo di proposte di valore specifiche, ma anche la disponibilità nei confronti delle aziende che si insediano e la preparazione alle loro richieste di informazioni.



### **Fase 3: Acquisire**

La fase di acquisizione inizia quando viene stabilito un contatto con l'imprenditore. Spesso è necessario sviluppare un prospetto che risponda in modo dettagliato alle esigenze dell'investitore e di solito questo deve essere fatto rapidamente. L'esperienza dimostra che le sedi coerenti e collaborative sono in grado di formulare l'offerta in modo più rapido e accurato.



### **Fase 4: Stabilire**

Questa fase inizia dopo l'impeto di successo che ha portato a vincere la battaglia per l'investimento, spesso in concorrenza con altre sedi. L'obiettivo della fase di insediamento è quello di garantire che la costituzione della società sia il più semplice ed efficiente possibile. L'obiettivo è quello di avviare l'attività nel più breve tempo possibile.



### **Fase 5: Crescere**

Una volta che l'azienda è stata fondata e funziona, ci sono buone ragioni per sostenerne un'ulteriore crescita. Le aziende di recente costituzione possono avere legami poco sviluppati con la comunità imprenditoriale in senso lato e la redditività deve essere dimostrata per mantenere l'attività.

## Lavorare con il manuale



Il manuale è stato scritto pensando a un gruppo target specifico. Si tratta di persone coinvolte nella promozione di nuovi insediamenti in comuni di piccole o medie dimensioni. Il gruppo target comprende sia coloro che lavorano nel settore specializzato dell'attrazione di insediamenti industriali, sia coloro che entrano in contatto con questo compito in altri ruoli.

### **Corso online 2024**

Nella primavera del 2024, i risultati del progetto BAS sono disponibili anche sotto forma di corso online. Ciò consentirà un apprendimento strutturato e includerà più elementi interattivi.



**[Link al corso online](#)**



# 12 Casi

## Aalborg (Danimarca)



### A proposito di Aalborg

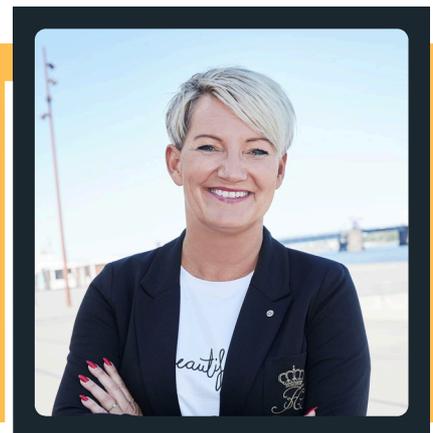
Aalborg è la capitale della Danimarca settentrionale e una città storica con +220.000 cittadini. Uno sviluppo urbano visionario e un'architettura di livello mondiale hanno rivitalizzato l'aspetto e la reputazione industriale grigia della città, portando la sua orgogliosa storia e le sue tradizioni nel futuro. Oggi Aalborg è piena di vita, innovazione e opportunità con una spettacolare scena culturale e luoghi di lavoro e attrazioni internazionali.

### Investire ad Aalborg

Invest in Aalborg è il tuo primo punto di contatto quando cerchi di espandere o trasferire la tua attività ad Aalborg. Tramite Invest in Aalborg, hai accesso a opzioni di posizione privilegiate e autorità locali, oltre a contatti con ricercatori di fama mondiale e un'ampia rete aziendale. Invest in Aalborg fa parte della città di Aalborg.

### Catharina Vinther Engqvist

Catharina è responsabile degli investimenti diretti esteri, in Invest in Aalborg. "Creare relazioni è una delle mie cose preferite da fare. Esperta in leadership, discorsi motivazionali, vendite, investimenti e promozione, mi piace lavorare con persone appassionate che si sforzano di fare la differenza. Credo nei valori soft come punto di forza in un settore difficile. La strategia aziendale e lo sviluppo sono la mia passione di lunga data. In ogni momento, osa essere."



### **1. Tu e il tuo team presso Invest in Aalborg avete un ottimo track record, avendo attratto oltre 200 investimenti aziendali ad Aalborg dal 2015. Quali sono le principali spiegazioni del vostro successo?**

Una delle chiavi del nostro successo è l'approccio personale alla nostra strategia di promozione degli investimenti. Cerchiamo di adottare un approccio incentrato sulle persone e di costruire relazioni commerciali sane basate sulla fiducia e sulla sinergia. Ciò significa usare le nostre personalità per navigare e trovare la corrispondenza giusta per Aalborg, e fare un ulteriore sforzo per i nostri partner.

In questo modo non si parla più di ciò che sappiamo fare, ma di chi siamo. E cerchiamo di utilizzare questa struttura anche nel nostro marketing. Ci concentriamo strategicamente sulla costruzione di relazioni e un'attività importante in questo senso è la nostra rete di ambasciatori. Abbiamo nominato un gruppo di professionisti d'affari di Aalborg che condividono la passione per la città.

Non partecipano perché devono, ma perché non possono farne a meno, e perché forniamo loro uno spazio riservato in cui lavorare. Gli ambasciatori ci aiutano a prendere decisioni strategiche informate e noi acquisiamo prospettive preziose su varie tendenze locali e globali.

Nella rete degli ambasciatori, cerchiamo di mobilitare un senso di orgoglio per la nostra città e di fornire agli ambasciatori storie e fatti interessanti su Aalborg. In questo modo, gli ambasciatori diventano pubblicità viventi quando si recano a conferenze, incontri ed eventi in tutto il mondo.

**2. Invest in Aalborg collabora strettamente con Invest in Denmark per attrarre investimenti dall'estero. Come vi assicurate che Aalborg sia una parte competitiva del portafoglio danese?**

Invest in Denmark è un partner importante e cerchiamo di tenerlo informato il più possibile sul nostro lavoro, assicurandoci che guardi oltre la capitale e verso la nostra regione. Rappresenta un gruppo target importante per i nostri sforzi di marketing e networking, insieme alle aziende e ai settori rilevanti che cerchiamo di attrarre. Cerchiamo di concentrarci rigorosamente sui nostri punti di forza, il che implica anche rifiutare gentilmente alcune opportunità di investimento che non rientrano nella nostra strategia. Sappiamo che è importante il modo in cui rifiutiamo i progetti quindi ci concentriamo intensamente sul mantenimento di un alto livello di servizio, anche se a volte c'è mancata corrispondenza. Riteniamo di aumentare le probabilità che i selezionatori del sito ci guardino un'altra volta se rifiutiamo in modo professionale e rispettoso.

Abbiamo alcuni elementi locali piuttosto unici che rendono Aalborg una destinazione d'affari attraente, ma questo non conta se il nostro gruppo target e i nostri partner non hanno Aalborg in mente. Abbiamo quindi un lavoro continuo per far conoscere loro la nostra città - e questo avviene in primo luogo attraverso la creazione di reti e relazioni sistematiche e in secondo luogo attraverso i nostri sforzi di marketing.

**3. Hai detto che i valori condivisi sono la chiave per costruire relazioni di fiducia con gli investitori e per distinguersi nella concorrenza. Cosa intendi?  
"Gli uccelli dello stesso piumaggio si radunano insieme"**

In Invest in Aalborg, è fondamentale per noi comprendere la visione futura della città e gli elementi distintivi con cui Aalborg vuole essere riconosciuta. Si tratta di valori. Non siamo obbligati a dire di sì a nessuna azienda e talvolta rifiutiamo progetti.

A volte i valori tra Aalborg e un potenziale investimento semplicemente non coincidono. E possiamo far risparmiare tempo a tutti pubblicizzando questi valori in anticipo. In questo modo aumentiamo le probabilità di una corrispondenza e di un investimento sano, a lungo termine nella nostra città.

**4. Oggi, il lasso di tempo medio per la selezione del sito da parte degli investitori è di 6-8 settimane rispetto a diversi mesi in passato. In che modo ciò influisce sul tuo modo di lavorare?**

Abbiamo aggiornato la nostra presenza online, quindi non dipendiamo troppo dagli orari d'ufficio. Sappiamo che molti selezionatori di siti, come in molti altri settori, fanno un sacco di ricerche online, quindi dobbiamo distinguerci in queste importanti "finestre" di ricerca. In generale, abbiamo aumentato i nostri sforzi di marketing digitale per adattarci a questa tendenza, specialmente su LinkedIn. Un altro fattore importante è "attrezzare" l'organizzazione e la cerchia dei partner per essere adattabili, orientati al servizio e pronti al cambiamento, così possiamo muoverci velocemente quando individuiamo un'opportunità.

**5. Il marketing digitale sta diventando sempre più importante nel settore della Business Attraction, ma è difficile distinguersi dalla massa su Internet. Come si può competere in quanto città di piccole o medie dimensioni, in una competizione così agguerrita?**

Abbiamo un budget molto limitato, quindi cerchiamo di far sì che ogni corona danese conti. Lo facciamo concentrandoci sui dati e allineando gli sforzi della nostra campagna con il mondo fisico, il che significa che pianifichiamo una spinta promozionale con il marketing digitale nell'area in cui abbiamo pianificato altre attività come eventi, riunioni, conferenze ecc.

**6. Catharina, sottolinea spesso che i soft value di Aalborg sono importanti per costruire attrattività per le aziende. In che modo?**

Il nostro approccio a tutto ciò che facciamo è basato sui valori, con un focus su valori soft come l'equilibrio tra lavoro e vita privata, la famiglia, i diritti dei bambini, l'uguaglianza e la democrazia. Questi non sono del tutto esclusivi di Aalborg, ma cerchiamo di usarli nella nostra narrazione e risuonano con molti dei nostri clienti. In Scandinavia, siamo in cima a diverse classifiche rispetto a questi temi e abbiamo la possibilità di posizionarci a livello globale se riusciamo a inquadrarle nel modo giusto. Abbiamo scoperto che molte aziende globali hanno un desiderio e una necessità crescenti di appartenere a una "mentalità" di responsabilità, fiducia e relazioni reciproche buone e oneste tra le persone. E questa è un'opportunità per Aalborg.

**7. Ad Aalborg, avete investito in testbed e altri hub di innovazione per attrarre investimenti e talenti. Qual è la vostra esperienza finora?**

I banchi di prova (testbed) sono un'ottima aggiunta alle opportunità di Aalborg. Invece di spostare un conglomerato gigante nella nostra piccola città, l'opportunità di testare una soluzione verde o digitale con l'università di ingegneria più quotata in Europa è un ottimo argomento di vendita.

Molte operazioni di successo qui ad Aalborg sono iniziate con un'impostazione di R&S più piccola e sono cresciute da lì grazie ai risultati. E quando ci allontaniamo e includiamo l'intera regione, sono disponibili molte strutture di test su larga scala per il plug and play.

Lo stretto legame tra le aziende, i ricercatori universitari e i banchi di prova di Aalborg e della Danimarca settentrionale sta aiutando le aziende globali a qualificare le soluzioni, migliorare le basi per l'innovazione e accelerare il ritmo del processo di commercializzazione.

## Odense (Danimarca)



**Grazie, Lone, per aver condiviso le tue opinioni ed esperienze sulla Business Attraction. Come descriveresti il tuo ruolo in Invest in Odense?**

Sono un gestore di investimenti, lavoro per attrarre aziende che vogliono stabilirsi a Odense e creare crescita e posti di lavoro nella città. Sono specializzato nel settore delle scienze biologiche/biotecnologie.

## **Qual è la vostra strategia per rendere Odense più attraente per gli investimenti?**

Nel nostro operato aderiamo a tre principi fondamentali:

1. Diamo priorità ai settori d'impresa in cui Odense possiede una solida roccaforte e ai settori che presentano prospettive strategiche per il rafforzamento dell'industria.
2. Ci concentriamo su iniziative collaborative, in particolare con realtà aziendali e cluster industriali. Questo approccio non solo produce risultati più impattanti, ma garantisce anche la pertinenza delle nostre attività per le aziende che serviamo.
3. coinvolgiamo personalmente il business manager di Invest in Odense con le industrie di riferimento, sfruttando al contempo una promozione digitale mirata.

## **La tua specializzazione è negli investimenti correlati alla biotecnologia e alle scienze della vita. Dal tuo punto di vista, quali sono i fattori chiave per attrarre aziende così avanzate?**

In primo luogo, dobbiamo mettere in mostra il nostro fiorente ecosistema di aziende e illustrare l'efficacia del modello a tripla elica, che promuove la crescita a Odense. Questo modello implica una stretta collaborazione tra aziende, istituti di ricerca e partner pubblici, tra cui Odense Municipality e Invest in Denmark.

Nel panorama attuale, il reclutamento di talenti gioca un ruolo fondamentale. Dobbiamo dimostrare come Odense e la sua rete di aziende supportino attivamente il reclutamento di professionisti di alto livello sia a livello nazionale che internazionale.

Inoltre, nel settore MedTech, l'Ospedale universitario e l'Università hanno instaurato una solida partnership, offrendo strutture all'avanguardia per convalidare soluzioni commerciali in base alle esigenze specifiche del settore sanitario.

Infine, l'annuncio di Novo Nordisk in merito alla sua intenzione di stabilire una struttura produttiva a Odense ha già aperto nuove strade al dialogo. Questo sviluppo fungerà da argomento convincente lungo l'intera catena del valore."

## **Mi hai detto che le relazioni interpersonali sono importanti per la Business Attraction, secondo la tua esperienza. Cosa intendi?**

Certamente, questo è un aspetto fondamentale. Comporta riconoscere che le aziende sono in ultima analisi composte da individui. Si tratta di comprendere le esigenze, le aspirazioni e le preoccupazioni della persona che si ha di fronte. Si tratta di alimentare la fiducia nella capacità di Odense di fornire l'infrastruttura e le risorse necessarie per realizzare le proprie aspirazioni, alleviando al contempo le proprie incertezze. Mi impegno a fare tutto quanto in mio potere per fornire assistenza in questo processo.

Gli algoritmi e la comunicazione di massa sono strumenti preziosi per scopi promozionali e Invest in Odense si concentra anche su questo aspetto e ha predisposto una promozione digitale.

Tuttavia, la decisione finale di stabilire una presenza è presa da un individuo. E quell'individuo deve riporre la sua fiducia in noi, prima di considerare di investire nella città. Possiamo ottenere quella fiducia solo costruendo relazioni basate sulle persone.

## **Essere ben collegato a Invest in Denmark è stato uno dei fattori del tuo successo. Perché è importante e come lo fai?**

La nostra collaborazione con Invest in Denmark non è solo significativa, ma anche un requisito legale, come imposto dalle leggi danesi sulla promozione d'impresa e questa partnership offre diversi vantaggi.

Innanzitutto, Invest in Denmark condivide la nostra attenzione su specifici settori industriali, il che facilita un allineamento senza soluzione di continuità della roccaforte aziendale di Odense. Manteniamo un dialogo continuo con i consulenti specializzati in ogni settore per garantire iniziative coordinate.

Mentre Invest in Odense eccelle nello sfruttare gli ecosistemi locali, la vasta presenza globale di Invest in Denmark la posiziona come una formidabile risorsa di sensibilizzazione internazionale.

Ciò ci consente di accedere a una parte sostanziale dei nostri lead attraverso la nostra partnership con Invest in Denmark. In pratica, ci impegniamo spesso in sforzi cooperativi, garantendo sinergie e supporto reciproco su casi aziendali specifici.

### ***Raccontaci brevemente l'investimento di QNTM Labs a Odense.***

Gli americani residenti a Copenaghen hanno intrapreso il loro straordinario viaggio all'inizio del 2020. Attraverso la loro rete, si sono messi in contatto con un consulente speciale di Invest in Denmark, chiedendo informazioni sulle opportunità nel settore dei test di laboratorio. Il consulente ha rapidamente riconosciuto la forza di Odense nelle scienze della vita e ha condiviso con loro le sue intuizioni. A marzo dello stesso anno, il team di QNTM Labs ha visitato Odense. Invest in Odense ha svolto un ruolo fondamentale in questa visita, mostrando il fiorente ecosistema della città. Il gruppo ha incontrato un illustre scienziato presso l'Università della Danimarca meridionale, ha visitato una struttura pertinente e si è relazionato con un attore chiave nell'ecosistema locale. Dopo la loro visita iniziale, sia Invest in Odense che Invest in Denmark hanno mantenuto un dialogo stretto e collaborativo con i fondatori di QNTM Labs. Otto mesi dopo, questa partnership ha dato i suoi frutti, poiché hanno ottenuto un accordo con l'università e un contratto di affitto di una struttura a Odense, gettando le basi per avviare un laboratorio specializzato in test di laboratorio farmaceutici a contratto.

Nel 2021, QNTM Labs ha partecipato a un programma di avvio ospitato congiuntamente da Invest in Odense e Invest in Denmark. Questo programma si è rivelato determinante nell'attrarre il loro primo investimento internazionale. Solo un anno dopo, hanno ampliato il loro ambito operativo per comprendere servizi più ampi di ricerca, sviluppo di farmaci e conformità normativa per l'outsourcing di queste specializzazioni da parte di aziende farmaceutiche.

Entro l'autunno del 2022, QNTM Labs ha raggiunto un traguardo di investimento di Serie A e, a partire dal 2023, il loro team è cresciuto fino a comprendere oltre 30 dipendenti. Ora hanno aperto un laboratorio all'avanguardia notevolmente più grande in un nuovo indirizzo, segnando un notevole percorso di crescita e successo.

### ***Secondo te, quali sono le novità emergenti nel campo dell'attrazione d'impresa?***

Sebbene il nostro obiettivo principale sia il rafforzamento delle industrie locali esistenti, ci sono aree specifiche che meritano un'esplorazione più approfondita: in primo luogo, la sostenibilità è diventata una preoccupazione universale per le imprese e ci si aspetta sempre più che le città le diano priorità.

Sebbene in questo settore vi siano già aziende note, prevedo che nei prossimi anni daremo ancora più importanza alla sostenibilità nei nostri sforzi.

Attualmente, parole d'ordine come AI e QUANTUM sono prevalenti e probabilmente continueranno a plasmare le nostre priorità negli anni a venire. Accogliere questi progressi tecnologici e integrarli nella nostra strategia sarà fondamentale per rimanere all'avanguardia delle tendenze del settore e mantenere la nostra competitività.

# Nässjö (Svezia)



Nässjö ha assunto il ruolo di centro di produzione e logistica nella Svezia meridionale ed è in cima alle classifiche dei migliori hub logistici. Parallelamente, si stanno stabilendo diverse grandi sedi di uffici aziendali e aziende di amministrazione, istruzione e servizi.

La posizione strategica di Nässjö attrae le aziende che cercano una posizione geografica ottimale e una logistica efficiente.

Dietro questo successo ci sono anni di intensa e mirata collaborazione con il comune, la comunità imprenditoriale locale e gli attori regionali e nazionali. La collaborazione è il vero motore del lavoro, afferma Claes Johansson, CEO di Nässjö Näringsliv AB (NNAB).

## ***Nässjö mostra costantemente nuovi stabilimenti nella logistica. Qual è la cosa più importante che hai fatto e che sta dietro a questo successo?***

"Un paio di anni fa, abbiamo raggiunto un'importante svolta che ci ha aiutato a ridisegnare la mappa nazionale e internazionale della logistica. Per sette anni, il comune di Nässjö e Nässjö Näringsliv hanno gestito una collaborazione con Jernhusen, Nässjö Kombiterminal e l'amministrazione svedese dei trasporti che ci ha portato a creare un accesso diretto per lunghe navette ferroviarie dalla linea principale al Nässjö Kombiterminal, che oggi è il più grande terminal interno del suo genere. Può essere paragonato a un accordo logistico di Formula 1 con scarico e ricarica estremamente rapidi tra treni e camion. Le navette ferroviarie partono ogni giorno verso nord per Luleå, verso ovest per Göteborg e verso sud per Duisburg in Germania."



## ***Avete costruito una forte cooperazione locale per attrarre e realizzare stabilimenti aziendali. Quali sono le chiavi del successo secondo voi?***

"Nässjö è diventata famosa per il suo 'metodo One Door'. Ed è esattamente ciò che sembra: uno sportello e un contatto per le aziende e le organizzazioni che vogliono stabilirsi qui. Nässjö Näringsliv è lo sportello stesso con il compito di project management e business development dall'inizio alla fine. Abbiamo i contatti necessari per ogni singolo problema di stabilimento ed orchestriamo il lavoro di amministrazioni comunali e aziende, ma anche della comunità imprenditoriale."

Se necessario, possono essere coinvolte anche le nostre 385 aziende associate e circa 60 società di consulenza. Un singolo stabilimento può talvolta richiedere il coinvolgimento di circa 20 attori diversi. Ciò rende importante che tutti gli anelli della catena facciano il loro lavoro.

La preparazione è estremamente importante. Spesso, anche prima della prima visita di una parte interessata, abbiamo lavorato con 3-4 specialisti e a volte abbiamo anche portato esperti esterni per vari incarichi. Abbiamo scoperto che c'è un rapporto costi-efficacia in questo, fa risparmiare tempo e denaro. Questo vale sia per le nuove sedi che per i piani di espansione per le aziende già presenti a Nässjö.

Il lavoro è costruito attorno a un piano strategico che il comune di Nässjö e Nässjö Näringsliv elaborano insieme ogni anno. Il piano copre 50-60 diverse iniziative di sviluppo, dallo sviluppo della gestione e delle infrastrutture, alla fornitura di terreni.

Dal punto di vista gestionale, le unità del comune di Nässjö e gli sviluppatori di Nässjö Näringsliv si incontrano ogni due mesi, potremmo chiamarlo "la porta interna", per esaminare tutti i casi di stabilimento con l'obiettivo di lavorare verso la semplificazione della strada per il cliente, spesso ci si trova con circa 20 progetti diversi in esecuzione in parallelo."

***Nässjö collabora a stretto contatto con attori regionali, nazionali e internazionali che promuovono le start-up aziendali. Quali sono i vantaggi di questo secondo te?***

"I buoni contatti sono essenziali per il lavoro di stabilimento e Nässjö ha sviluppato una vasta rete nazionale e internazionale di ambasciatori. Per coloro che cercano di costruire una tale rete, ciò implica tracciare le connessioni a ritroso. A chi si rivolgono le aziende con piani di stabilimento per chiedere aiuto? Con quali società di servizi o varie entità regionali e nazionali cercano di entrare in contatto quando prendono in considerazione di stabilirsi sul territorio? Sulla base di ciò, si può quindi costruire una comunicazione con questi attori. Business Sweden è un buon punto di partenza e potrebbe avere iniziative regionali che riguardano il tuo comune. Puoi anche contattare Business Sweden direttamente a Stoccolma per avere accesso alle persone chiave che si allineano con l'attenzione del tuo comune o con i cluster industriali prioritari."

***Nässjö si sta impegnando attivamente per posizionarsi come un hub produttivo e logistico attraente e sta costruendo relazioni con potenziali aziende di investimento. Come lo state facendo?***

"Essere proattivi è fondamentale. Ogni anno effettuiamo circa 2.000 visite alle nostre aziende associate e ad altre attività imprenditoriali nel comune e oltre. Ciò significa che stabiliamo punti di contatto significativi e sviluppiamo la collaborazione con le aziende.

Questa cooperazione contribuisce a promuovere Nässjö sia a livello nazionale che internazionale. Anche la comunicazione e il marketing digitale sono diventati importanti: le nostre informazioni vengono attualmente inviate a 2.700 persone chiave che vengono tenute informate sulle iniziative intraprese, cosa che migliora anche l'immagine di Nässjö come luogo attraente per l'insediamento. Se conteggiamo le comunicazioni su tutti i canali in merito a ciò che sta accadendo a Nässjö, raggiungiamo tra 10.000 e 20.000 lettori. Collaboriamo attivamente anche con i comuni limitrofi, Jönköping e Vaggeryd.

Con la "Regione di Jönköping", in un periodo di tre anni promuoveremo contatti ed effettueremo visite in Europa, insieme alla Jönköping University e alla Jönköping International Business School. La collaborazione include anche lo sviluppo strategico per circa 30 aziende, con l'obiettivo di rafforzare la regione logistica, un programma con un budget di circa nove milioni di corone.

***Negli ultimi anni, avete iniziato ad attrarre un nuovo gruppo di aziende a Nässjö. Quelle che vogliono una buona posizione geografica per attrarre visitatori e personale. Potete fare degli esempi? Cosa avete fatto per attrarre questo tipo di azienda?***

"La svolta più importante è avvenuta quando abbiamo fondato il nuovo deposito ferroviario della regione di Jönköping, che servirà il traffico regionale in tre regioni. Il contratto si estende per 50 anni, l'investimento ammonta a 728 milioni di corone e creerà molti nuovi posti di lavoro. Ma soprattutto, rafforza il ruolo di Nässjö come hub di comunicazione nella Svezia meridionale e consente di andare e tornare dal lavoro in un modo completamente nuovo. Con una posizione strategicamente importante tra i tre principali centri demografici della Svezia, Stoccolma, Göteborg e Malmö, abbiamo una posizione di prim'ordine sia a livello regionale che internazionale. Gli investitori hanno iniziato a riconoscere i vantaggi di comunicazione e il potenziale di investimento di Nässjö e ora stiamo assistendo a una tendenza completamente nuova con l'istituzione di centri di competenza regionali e nazionali a Nässjö. In questo momento, abbiamo quasi dieci iniziative in corso in quest'area. Un esempio è l'esperto di energia Omexom, che ha scelto di consolidare le operazioni per creare due centri delle sue regioni e anche di istituire un istituto di formazione nazionale a Nässjö."

***Claes, hai lavorato per diversi decenni nella Business Attraction. Quale consiglio daresti a qualcuno che assume per la prima volta il ruolo di promotore aziendale in un comune?***

Il nostro metodo One Door si basa su un servizio rapido e senza intoppi e su una consulenza solida e riservata.

È fondamentale che sia le aziende esistenti che le nuove imprese sentano di avere un partner di dialogo impegnato e la massima riservatezza, Iniziate con l'organizzare un team One Door all'interno del comune, arricchitelo con società esterne specializzate e includete i servizi e i ruoli necessari per dialogare con le aziende che hanno piani di investimento. Inoltre, verificate la disponibilità di locali e terreni in base alle direzioni che intendete seguire nei vostri sforzi di crescita. È estremamente importante definire fin dall'inizio le aree di interesse e i gruppi target verso cui il comune lavorerà. Fin dall'inizio, inoltre, è necessario lanciare i canali di comunicazione e costruire una rete di ambasciatori. Comunicate le vostre iniziative!

## Trollhättan (Svezia)



Hellma Materials è un'azienda tedesca specializzata nella produzione di materiali per l'ottica e la rilevazione delle radiazioni ed è leader di mercato nella produzione di fluoruro di calcio. Una richiesta di stabilimento da parte dell'azienda è stata ricevuta dall'ufficio di regionale Position Väst, che ha preso in carico la questione tramite Business Sweden.

La città di Trollhättan ha creato un'offerta di stabilimento insieme a Position Väst e ai proprietari immobiliari dell'epoca, NEVS. Il CEO di Hellma aveva svolto un lavoro preparatorio approfondito e aveva una buona idea della regione e di Trollhättan. Ciò che Trollhättan poteva offrire era un sito con un edificio industriale esistente e un terreno pronto per lo sviluppo. L'offerta di investimento copriva tutti i settori importanti come la fornitura di competenze, l'energia, le comunicazioni e aziende simili (cluster) a Stallbacka, dove si trova il sito. Il processo è stato rapido dalla manifestazione di interesse alla firma del contratto. Trollhättan collabora con gli stabilimenti in diversi modi e il lavoro viene adattato alle dimensioni dell'investimento. Per investimenti più grandi, esiste un gruppo nazionale che collabora insieme grazie al fatto che Position West, è un partner regionale di Business Sweden. Esiste anche un gruppo regionale che include il comune, la regione, l'università e la società energetica.

Inoltre, il comune dispone di un gruppo di lavoro che comprende, ad esempio, un dipartimento di pianificazione, un dipartimento di sviluppo del territorio, un dipartimento ambientale e un dipartimento di rilevamento. Trollhättan opera con investimenti basati su una strategia di stabilimento adottata a livello politico. Dal punto di vista digitale, Trollhättan lavora con Sitefinder e un portale di mappe per commercializzare i suoi siti disponibili. Inoltre, esiste un indirizzo e-mail dedicato a cui rivolgere domande sull'insediamento da parte delle aziende. Gli insediamenti sono seguiti con visite e coinvolgendo le aziende nella comunità imprenditoriale esistente. Hellma farà parte dell'iniziativa Bid (Business Improvement District) nell'area di Stallbacka.

**Le buone prassi nella fase di insediamento sono:**

Pensare in modo proattivo e avere una struttura sviluppata pronta che renda più facile rispondere alle richieste, non importa quanto grandi, piccole o complesse siano.

Trollhättan ha una strategia di insediamento chiara che permette di individuare quali settori sono interessanti. Hanno un processo di vendita suddiviso in

- Business intelligence e valutazione delle esigenze
- Collegamento con il target
- Lancio del prodotto

## Östersund (Svezia)



**Due parole su di me, Magnus:** ho 56 anni e lavoro nel comune di Östersund da 26 anni, prima come responsabile commerciale e poi come responsabile di stabilimento. Già durante i miei studi di economia all'Università di Umeå, 30 anni fa, mi sono interessato ai processi decisionali in relazione alle grandi aziende e sono rimasto affascinato da come piccoli dettagli potessero avere un impatto decisivo sulle decisioni più importanti. Spesso sono le unità aziendali dei comuni a essere al centro di questi processi e decisioni. Non riesco a immaginare un lavoro più entusiasmante. Nessun processo di stabilimento è mai simile.

**Quali erano le motivazioni e le priorità di Synsam nella ricerca di una sede per il suo nuovo centro di produzione e innovazione?**

Tra le motivazioni più importanti c'erano la sostenibilità, l'accorciamento della filiera e la produzione in Svezia.

Inizialmente, trovare bassi costi operativi era una priorità elevata; era importante trovare locali industriali esistenti adatti che si potessero affittare.

**Secondo lei, cosa ha fatto Östersund per “vincere” la battaglia per lo stabilimento dell'azienda Synsam?**

- 1.iamo stati in grado di percepire, interpretare, comprendere e dare priorità alla richiesta quando è arrivata per la prima volta. Il chiamante/l'impresa era anonimo e criptico. Non era ovvio capire di cosa si trattasse realmente.
2. Abbiamo lavorato molto attivamente per rispondere alle richieste, sviluppare diverse proposte di locali, ecc. La richiesta è cambiata durante il processo, le richieste erano sempre più grandi e abbiamo dovuto adattare e sviluppare le nostre soluzioni.
3. Quando il tribunale amministrativo ha annullato la decisione di Ockelbo, ci siamo preparati e abbiamo rapidamente organizzato una visita a Östersund, dove abbiamo potuto organizzare incontri pertinenti e visitare diverse sedi alternative.
4. Il tema ha lavorato duramente durante le vacanze di Natale e Capodanno e sono riusciti a presentare una proposta nel gennaio 2021 che ha superato le aspettative di Synsam.

**Hai sottolineato l'importanza di una cooperazione veloce per attrarre le aziende. Come funziona a Östersund?**

Un vantaggio di Östersund è che siamo una regione relativamente piccola, con una struttura semplice e percorsi decisionali brevi. Gli attori locali e regionali si conoscono già. Sono responsabile dello stabilimento di aziende sul territorio e ho una lunga esperienza in quel lavoro. È risaputo che le richieste dovrebbero essere indirizzate a me in anticipo. Ho un alto livello di conoscenza e una rete sviluppata di contatti tra attori locali e regionali. Si tratta di contatti interni al comune, con altre autorità e nella comunità imprenditoriale. È importante comprendere la richiesta in una fase iniziale, cosa si desidera ottenere e come si svolge il processo decisionale.

Sulla base di ciò, è importante identificare e attivare le risorse necessarie per creare l'offerta complessiva e influenzare il processo decisionale nella giusta direzione.

**Quali effetti positivi spera che l'istituzione di Synsam avrà su Östersund? Potrebbe generare ulteriori investimenti?**

Molti investimenti e ovviamente anche nuovi posti di lavoro. Ci saranno anche molti nuovi posti di lavoro indiretti poiché Synsam cerca e trova molti partner e subappaltatori locali. Tramite l'insediamento di Synsam, Östersund diventa nota come un'attraente sede di stabilimento che potrà essere scelta in competizione con molte altre. Diventa un esempio pionieristico che rende più facile per gli altri prendere la stessa decisione. Il successo crea successo. Östersund come sede aziendale è diventata nota anche attraverso l'uso che Synsam ne fa nel suo marketing, compresi gli spot televisivi.

Riteniamo che il centro di produzione e innovazione di Synsam sarà una delle principali ragioni per cui i visitatori andranno a Östersund. Riteniamo che molti dipendenti, clienti e altri stakeholder di Synsam visiteranno la struttura, il che genererà effetti positivi per il nostro settore turistico. Speriamo anche di creare iniziative di formazione e ricerca per ottici presso la Mid Sweden University di Östersund.

**Attrazione di talenti** - Synsam è un datore di lavoro così attraente che le persone sono disposte a trasferirsi a Östersund per lavoro.

**Rinnovamento** - Una nuova industria con un nuovo know-how tecnico viene aggiunta alla regione. Quali spin-off e investimenti successivi potrebbe comportare? - Resta da vedere!

**Magnus, hai una vasta esperienza di lavoro con le aziende. Quale consiglio vorresti dare alle municipalità che vogliono gettare le basi per un lavoro aziendale efficace e a lungo termine?**

Una combinazione di lavoro a breve e a lungo termine.

**A breve termine:** essere costantemente pronti e prestare attenzione a ricevere, valutare ed elaborare richieste di stabilimento, contatti, suggerimenti ecc.

**A lungo termine:** i comuni dovrebbero creare le giuste condizioni per lo sviluppo aziendale. Ad esempio, attraverso una pianificazione spaziale a lungo termine, con un alto livello di prontezza di pianificazione e infrastrutture preparate per le attività commerciali. Offerta di competenze, creazione di programmi di formazione, attrazione di talenti.

Costruzione di reti strategiche all'interno della regione. Creazione e mantenimento di relazioni con i decisori nel mondo esterno.

**Settore esistente:** la base per il lavoro del comune in ambito aziendale è la comunità aziendale esistente. È tra le aziende esistenti e i loro stakeholder che nascono la maggior parte delle opportunità di nuovi insediamenti ed espansioni. L'unità che si occupa di sviluppo del comune dovrebbe avere contatti stretti, a livello dirigenziale, tra le aziende esistenti.

**Pazienza:** in questo settore spesso perdi la maggior parte delle gare. Devi essere persistente, potrebbe essere necessario più di un mandato politico perché un investimento diventi redditizio.

**L'istituzione di Synsam era incentrata molto sul principio di prossimità, catene di fornitura sicure e produzione trasferita dall'Asia. In che modo le sedi europee possono trarre vantaggio da tali sviluppi?**

1. preparazione con terreni pianificati e/o locali disponibili
2. sviluppo di infrastrutture, comunicazioni e logistica
3. sviluppo di competenze strategiche
4. definizione ed evidenziazione di offerte specifiche

**Hai sottolineato l'importanza di una cooperazione veloce per attrarre le aziende. Come funziona a Östersund?**

Un vantaggio di Östersund è che siamo una regione relativamente piccola, con una struttura semplice e percorsi decisionali brevi. Gli attori locali e regionali si conoscono già. Sono responsabile dell'istituzione e ho una lunga esperienza in quel lavoro. È risaputo che le richieste dovrebbero essere indirizzate a me in anticipo. Ho un alto livello di conoscenza e una rete sviluppata di contatti tra attori locali e regionali. Si tratta di contatti interni al comune, con altre autorità e nella comunità imprenditoriale.

## Murex (Cipro)



## Murex a Nicosia / attrazione di business - "Effetti desiderati dagli investimenti"

Murex, azienda leader nel settore fintech e risk management, ha apportato notevoli benefici a Cipro sin dalla sua fondazione. L'azienda ha trovato Cipro attraente per le sue politiche favorevoli alle imprese, ma il supporto continuo di Invest Cyprus ha garantito la sua configurazione e il suo stabilimento senza intoppi.

Questa attrazione ha dei vantaggi per la gente di Cipro. La rapida crescita di Murex, con piani di espansione da 143 a 400 dipendenti entro il 2024, significa più opportunità di lavoro per gli abitanti.

Non si tratta di lavori qualunque, bensì di posizioni che richiedono formazione, sviluppo delle competenze ed esposizione agli standard internazionali.

Oltre all'occupazione diretta, la presenza di Murex stimola altri settori a Cipro, dall'edilizia abitativa allo shopping, dai ristoranti all'assistenza sanitaria. Questo tipo di crescita significa strutture migliori, servizi pubblici migliorati e uno standard di vita più elevato per tutti.

Promozione video del trasferimento Murex a Nicosia, Cipro: [https://youtu.be/4h2w\\_oDMfOU](https://youtu.be/4h2w_oDMfOU)

## MUFG (Cipro)



### MUFG a Limassol: un faro di successo del settore finanziario a Cipro - "Un esempio di proposte di valore " MUFG,

una potenza finanziaria di alto livello, ha trovato una promettente sede a Limassol, consolidando ulteriormente la reputazione di Cipro come un hub attraente per il settore finanziario. Attratta dall'affidabile panorama aziendale dell'isola caratterizzato dalle sue leggi progressive sul lavoro e sulle tasse, la decisione di MUFG è stata ulteriormente consolidata dall'impareggiabile supporto olistico di Invest Cyprus in tandem con le iniziative governative. In rapida crescita, MUFG a Limassol ha uno staff di 100 persone, con aspirazioni di raggiungere i 500 dipendenti entro il 2025. Una mossa strategica prevede di sfruttare i talenti delle università cipriote locali, segnalando non solo la crescita, ma anche un vitale trasferimento di conoscenze che eleva la competenza finanziaria di Cipro. Ciò che distingue Cipro, come dimostrato dall'esperienza di MUFG, sono iniziative come il "pacchetto di riunificazione familiare". Tali incentivi, uniti alla capacità del mercato agile cipriota di presentare soluzioni rapide, sono fondamentali nell'attuale mondo finanziario frenetico. Questo dinamismo è ulteriormente evidenziato dalla crescita del settore tecnologico a Cipro, con 47 aziende tecnologiche che hanno segnato la loro presenza nel 2022 e un notevole contributo di 4,1 miliardi di euro al PIL della nazione. In sostanza, il viaggio di MUFG a Limassol è una testimonianza del crescente fascino di Cipro per le imprese globali, offrendo un mix di supporto, innovazione e opportunità.

Cipro, con la sua posizione strategica e l'ambiente favorevole alle imprese, è emersa come una destinazione privilegiata per le aziende finanziarie che cercano di stabilire un punto d'appoggio nella regione. Il paese offre un mix di incentivi e servizi soft, progettati per supportare e incoraggiare la crescita di queste aziende. Di seguito sono evidenziati i principali incentivi e servizi offerti:

## Incentivi

- Un'analisi del clima economico di Cipro dal punto di vista delle sue leggi sul lavoro e fiscali, che garantiscono una base stabile per le attività commerciali.
- Offre incentivi per un pacchetto di ricongiungimento familiare in un'economia in crescita.

Passando da questi incentivi tangibili, Cipro eccelle anche nell'offrire una gamma di servizi soft. Questi servizi non solo facilitano l'avvio iniziale delle attività, ma ne assicurano anche la crescita sostenuta e l'integrazione nell'economia locale.

## Servizi Soft

- Supporto e assistenza olistici: in concomitanza con gli affari governativi, il punto di contatto di Cipro offre supporto e assistenza onnicomprensivi offerta di assistenza nelle procedure amministrative e legali
- Assistenza e facilitazione continue anche dopo la costituzione dell'attività tramite supporto e servizi costanti.

Per ulteriori opportunità di promozione degli investimenti a Cipro, visitare: <https://www.investcyprus.org.cy/>

# Dubrovnik (Croazia)



## Attivare l'“imprenditorialità nascosta”

Per molti anni, l'imprenditoria di Dubrovnik ha dovuto affrontare le sfide della diversificazione e dello sviluppo di attività non turistiche. La monocultura del turismo ha indirizzato gli imprenditori verso lo sviluppo di attività e servizi esclusivamente turistici.

Il motivo è molto semplice: con alti costi di investimento, il turismo ha di gran lunga il ritorno sull'investimento più alto e più rapido in quest'area. Insieme a tutte le attività correttamente classificate, si sta sviluppando parallelamente un tipo speciale di "imprenditoria nascosta". Si tratta di alloggi/affitti privati che hanno fornito alla popolazione locale fonti di reddito aggiuntive. Ma sotto le mentite spoglie di alloggi privati si nascondono rentier e letteralmente piccole strutture commerciali ben consolidate che sono o fortemente tassate o minimamente gravate dalle tasse.

Attualmente, il rapporto tra alloggi privati e alberghieri è 40:60 a favore degli alloggi privati. Negli ultimi anni, i lavori sopra menzionati hanno portato all'aumento della maggior parte del patrimonio abitativo esistente e di quello in costruzione per l'alloggio turistico.

Il risultato è lo spostamento demografico, che rappresenta un problema sociale importante. Oltre alla gentrificazione e all'elevata stagionalità, i processi menzionati portano destinazioni come Dubrovnik in situazioni difficili in cui l'identità della città, la cultura e la vita della popolazione locale stanno lentamente iniziando a perdersi.

Un'analisi approfondita multidisciplinare e completa della situazione, una proposta e un piano d'azione sono necessari per creare una strategia e mettere ordine nel mercato dei servizi di alloggio. Affitto e alloggio privato definiti in modo rigoroso e preciso,

l'introduzione di una nuova politica fiscale (classi e categorie) e una nuova categorizzazione delle strutture prevedono un mercato equilibrato e regolamentato per la fornitura di servizi ricettivi.

È inoltre necessario un modello di sviluppo che incoraggi lo sviluppo dell'imprenditorialità e il passaggio degli affittuari a questa categoria. Il modello menzionato deve definire l'alleggerimento di questo tipo di imprenditorialità dagli obblighi finanziari esistenti al momento, nonché numerosi incentivi e programmi di sussidi (a seconda della maturità dell'affittuario) che incoraggino la transizione e il rafforzamento di questa attività estremamente importante nel turismo.

## Ravenna (Italia)



La principale area industriale di Ravenna e l'intero polo chimico si sviluppano attorno al Porto, gestito dall'Autorità di Sistema Portuale (AdSP).

Nell'ambito di tale schema sono previsti anche droni sottomarini per l'acquisizione di misure batimetriche e per il monitoraggio della parte sommersa delle infrastrutture portuali. Attraverso un progetto di cooperazione denominato Open Digital Twin Port, l'AdSP, in collaborazione con il Comune di Ravenna, ha avviato lo sviluppo di un "Digital Twin" dell'area portuale di Ravenna. L'iniziativa, attualmente in fase di implementazione, ha consentito di realizzare una replica digitale dello scalo portuale, di tutte le opere presenti nel suolo e nel sottosuolo, da cui simulare e pianificare con precisione numerose attività, tra cui quelle di dragaggio e manutenzione, e di poter valutare eventuali interferenze, garantendo che le attività stesse vengano svolte in modo più coordinato, sicuro e veloce.

La possibilità per le aziende esistenti, ma anche per i potenziali nuovi investitori, di disporre in anticipo di tutta una serie di informazioni e dati sul territorio (tra cui dati sui flussi di veicoli e di persone) a nostro avviso incentiva e attrae nuovi investimenti soprattutto nei settori della logistica e dell'offshore.



## 247TailorSteel in Langenau (Germany)



247TailorSteel ha investito 60 milioni di euro in un nuovo stabilimento produttivo a Langenau, entrato in funzione a settembre 2022. A medio termine, saranno impiegate circa 250 persone. Il produttore olandese di lamiera, tubi e raccordi metallici tagliati su misura lavora con un'innovativa tecnologia intelligente che consente offerte in tempo reale e consegne su richiesta.

Germany Trade and Invest (GTAI), l'organizzazione del governo tedesco per il commercio estero, lo sviluppo economico e il marketing, ha dato il via alla ricerca a livello nazionale di un sito per 247TailorSteel. La richiesta di sito dell'azienda è stata inoltrata alle autorità locali e alle città di tutta la Germania. I requisiti di spazio riguardavano un'area di 30.000 m<sup>2</sup>, che doveva avere la forma di un quadrato, con accessibilità diretta tramite autostrada e un potenziale di manodopera qualificata di 250 dipendenti a medio termine. Inoltre, l'area doveva essere designata come zona industriale a causa delle emissioni acustiche che sarebbero state generate.

Anche il punto di contatto centrale per gli investitori a livello statale nel Baden-Württemberg, Baden-Württemberg International (bw\_i), è stato coinvolto nella ricerca del sito. Dopo 17 ispezioni in loco, la decisione è stata presa a favore di Langenau, una città nella parte orientale del Baden-Württemberg con una popolazione di circa 16.000 abitanti, che è la terza città più grande nel distretto di Alb-Donau.

Grazie a una rapida decisione da parte del comune di Langenau, la costruzione del nuovo stabilimento produttivo di Langenau ha potuto iniziare il 23 settembre 2021 e la sua messa in funzione è avvenuta in anticipo rispetto alla data prevista a settembre 2022.

Nella città di Langenau, un referente diretto ha svolto il ruolo di punto di contatto centrale e coordinatore per il trasferimento dell'azienda. Le parti interessate della città di Langenau insieme all'azienda sono state coinvolte nel processo. Il pianificatore di 247TailorSteel era esperto di diritto edilizio tedesco, anche se il diritto edilizio in Germania varia notevolmente da stato a stato ed è spesso percepito come molto complesso da parti esterne. Nonostante i ritrovamenti archeologici nell'area del terreno su cui costruire, che potrebbero rappresentare un potenziale problema per la costruzione a breve termine, 247TailorSteel, l'Ufficio statale per la protezione dei monumenti e l'amministrazione comunale sono stati in grado di lavorare insieme per trovare soluzioni che hanno portato all'edificazione del terreno a breve termine.

Grazie a strutture chiare nel processo, all'identificazione aperta dei problemi e alla ricerca di soluzioni congiunte, il nuovo sito produttivo è stato costruito e inaugurato nel giro di un anno. Ciò è stato ottenuto anche attraverso la definizione delle priorità e la comunicazione diretta tra le parti interessate.

"247TailorSteel rappresenta un enorme guadagno per la sede di Langenau e può essere visto come un modello per l'insediamento internazionale di un'azienda all'avanguardia con un programma ambizioso. Grazie alla stretta e cooperativa collaborazione e comunicazione tra l'azienda 247TailorSteel, GTAI, bw\_i e la città di Langenau, un'azienda eccezionale è stata in grado di espandersi ulteriormente in Germania", riassume Christoph Schreijäg, vicesindaco a tempo pieno di Langenau e consigliere comunale, che è stato il contatto diretto per l'insediamento.

Per maggiori informazioni visita: [www.247tailorsteel.com](http://www.247tailorsteel.com)

# Brycke a Stoccarda (Germania)



Seite 5 | Wirtschaft und Stadtmarketing Pforzheim

Il progetto BRYCKE a Stoccarda, la capitale dello stato tedesco sud-occidentale di Baden-Württemberg è una iniziativa

pionieristica che mira a creare un significativo valore aggiunto per. Grazie alla sua forza innovativa e alla sua attenzione strategica, BRYCKE si manifesta come un motore per lo sviluppo economico e la crescita sostenibile. BRYCKE si trova in un ex spazio commerciale nel centro di Stoccarda e comprende sale pop-up, un bar per start-up e una cosiddetta sala vision. Nelle sale pop-up, le start-up hanno l'opportunità di mettersi in mostra, presentare i propri prodotti e fare rete con un vasto pubblico. Lo Start-up Café di BRYCKE crea un ambiente invitante in cui le menti creative possono incontrarsi, scambiarsi idee e trovare ispirazione. Il bar è diventato un luogo di incontro per imprenditori, liberi professionisti e creativi in un'atmosfera rilassata. Un altro punto forte di BRYCKE è la cosiddetta sala vision, che offre un luogo per il networking e le presentazioni di prodotti. È qui che le persone si riuniscono per condividere idee, trovare ispirazione e partecipare alla creazione del futuro insieme. Il progetto BRYCKE, lanciato nel dicembre 2022, offre attualmente a circa 30 fondatori l'opportunità di presentare i propri prodotti.

"BRYCKE è ormai conosciuto quasi in tutta la città, tanto che qui vanno e vengono start-up e creativi", afferma Bernhard Grieb, responsabile dello sviluppo economico, che è stato responsabile dell'avvio del progetto.

Duschbrocken GmbH, una giovane azienda con sede a Stoccarda specializzata nella produzione di shampoo solidi e gel doccia, è attualmente rappresentata anche da BRYCKE. Dopo aver viaggiato insieme per il mondo nel 2017, i due fondatori Johannes Lutz e Christoph Lung hanno sviluppato la prima idea per Duschbrocken. Consapevoli che shampoo e gel doccia in forma liquida e in confezioni di plastica sarebbero stati sfavorevoli sia per i viaggiatori che per l'ambiente stesso, i due fondatori hanno trascorso sei mesi lavorando alla ricetta per il blocco di gel doccia solido. Questo è stato presentato per la prima volta come parte di una campagna di crowdfunding nel 2018 e ha guadagnato notorietà attraverso un'apparizione televisiva su "Die Höhle der Löwen" (equivalente tedesco di Dragon's Den nel Regno Unito o Shark Tank negli Stati Uniti). Insieme a partner di produzione provenienti da Germania e Austria, Duschbrocken GmbH ora produce e distribuisce il sapone in una fabbrica di sapone a Stoccarda.



BRYCKE si concentra anche sulla ricerca e sviluppo. Investimenti mirati in tecnologie innovative e la cooperazione tra aziende e istituti di ricerca creano un terreno fertile per nuove idee e progresso tecnologico.

Queste sinergie hanno il potenziale non solo di rafforzare le aziende locali, ma anche di aumentare la competitività dell'intera regione.

Particolare attenzione è rivolta al supporto di start-up e piccole aziende. BRYCKE promuove l'imprenditorialità attraverso programmi mirati che rendono le fonti di finanziamento più accessibili e facilitano lo scambio di competenze. Ciò crea una vivace cultura delle start-up che non solo rivitalizza l'economia locale, ma allo stesso tempo attrae talenti dalla regione.

Nel complesso, il progetto modello BRYCKE è un'iniziativa pionieristica che non solo rafforza la posizione aziendale, ma migliora anche la qualità della vita all'interno della regione. Collegando strategicamente innovazione e sviluppo aziendale, BRYCKE sta aiutando a posizionare Stoccarda come una posizione aziendale dinamica e competitiva a livello nazionale e internazionale.

Per maggiori informazioni: <https://brycke-stuttgart.de/>

## Sveta Nedelja (Croazia)



**Panoramica:** Sveta Nedelja, un'incantevole cittadina della Croazia, si è affermata come una destinazione ideale non solo per le famiglie, ma anche per imprenditori e investitori lungimiranti.

Questo caso studio esplora il dinamico panorama economico della città, i suoi vantaggi strategici e la gamma di opportunità che offre.

**Zone imprenditoriali e posizione strategica:** Sveta Nedelja ospita quattro zone imprenditoriali consolidate, con una quinta attualmente in costruzione. Queste zone, tra cui la più grande di Sveta Nedelja che copre 120 ettari, sono posizionate strategicamente vicino alle principali autostrade, come il corridoio Bregana-Zagabria-Lipovac e la linea ferroviaria internazionale M101. I registri catastali e il catasto armonizzati garantiscono chiare relazioni legali di proprietà, facilitando gli investimenti. I piani di sviluppo urbano e spaziale per queste zone semplificano ulteriormente il processo di ottenimento della documentazione necessaria per una rapida costruzione di locali commerciali.

**Infrastruttura e clima economico:** la continua implementazione di grandi progetti infrastrutturali migliora la qualità della vita dei cittadini e i collegamenti stradali, facilitando le operazioni commerciali. La città cofinanzia gli interessi sui prestiti commerciali per gli investimenti, dimostrando un impegno nel promuovere la crescita economica. Il riconoscimento di Sveta Nedelja come "mecca" economica è esemplificato dalla presenza di imprenditori di successo, tra cui Mate Rimac, che ha avviato lo storico progetto Rimac Campus.

**Rimac Campus - Un investimento rivoluzionario:** Rimac Campus, con un investimento sbalorditivo di 200 milioni di euro, si erge come uno dei più grandi complessi di ricerca, sviluppo e produzione in Europa. Con una superficie di 200.000 m<sup>2</sup>, comprende strutture di produzione e ricerca, con il 35% del terreno dedicato alla vegetazione. Una volta completato, il campus ospiterà le sedi centrali di Bugatti Rimac e Rimac Technology, contribuendo a un ulteriore sviluppo e capacità di produzione nel settore automobilistico.

**Riconoscimenti e premi:** Sveta Nedelja ha guadagnato importanza come la città migliore per fare affari in Croazia. L'impegno della città nel supportare il settore privato, in particolare le piccole e medie imprese, è stato riconosciuto in un sondaggio condotto dalla Voice of Entrepreneurs Association (UGP).

I criteri includevano la soddisfazione per quanto riguarda le procedure di autorizzazione, le zone industriali, l'incentivazione delle esportazioni, la trasparenza nelle gare d'appalto e altro ancora.

**Indicatori economici:** la selezione delle migliori città si basa su 14 indicatori, che coprono aspetti quali reddito medio

per abitante, efficienza dell'amministrazione cittadina e investimenti per stimolare l'economia. La vittoria di Sveta Nedelja nel 2024, annunciata a Zagabria il 4 ottobre, riflette la sua dedizione a fornire un ambiente favorevole alle imprese attraverso criteri chiari, trasparenti e ben dettagliati.

Sveta Nedelja emerge non solo come una città pittoresca, ma anche come un fiorente centro, offrendo una miriade di opportunità per investitori e imprenditori. Con una posizione strategica, politiche progressiste e progetti visionari come Rimac Campus, la città continua a stabilire lo standard per l'eccellenza aziendale in Croazia.



# Introduzione all'attrazione d'impresa

Questa prima sezione del manuale intende fornire al lettore un buon orientamento generale sul tema dell'attrazione d'impresa. Fornisce una comprensione del ruolo dell'attrazione nello sviluppo economico locale e mostra gli effetti che possono essere ottenuti. La sezione può quindi costituire la base per una discussione creativa sui motivi per cui nel comune è necessario sviluppare l'attrazione d'impresa.



## Questa sezione affronta



### Sviluppo aziendale attivo

Attrazione d'impresa come una delle diverse aree di intervento per sviluppare le condizioni locali per una comunità imprenditoriale in crescita



### Tipi di attività imprenditoriali

Diverse categorie di investimenti e di attività imprenditoriali possono essere attratte in loco.



### Effetti desiderati

Gli effetti duraturi che si ricercano dalle start-up imprenditoriali.



### La prospettiva dello stakeholder che si stabilisce

Comprendere il processo decisionale aziendale e l'importanza di sviluppare un approccio orientato al business.

## Sviluppo delle attività imprenditoriali locali

Un settore imprenditoriale competitivo e in crescita è un prerequisito per uno sviluppo sostenibile di un comune. Le aziende generano posti di lavoro necessari per le entrate fiscali per la sanità, l'istruzione e l'assistenza sociale.

Esistono diversi modi in cui un comune può aumentare l'imprenditorialità e creare le condizioni affinché le aziende crescano e creino più posti di lavoro. Attrarre nuove aziende, e la Business Attraction è uno dei diversi modi possibili.

Ecco otto aree di intervento che, insieme, possono contribuire alla crescita della comunità imprenditoriale nel comune.

### 1. Più imprenditori L'aumento

Increasing entrepreneurship has recently emerged as a priority for society as a whole and for regions and municipalities. If more people can realize their ideas, a number of positive effects can be achieved:

- Increased self-sufficiency and more jobs
- A wider range of offers for the customers and consumers
- Revitalizing competition in the local economy

Un comune che voglia dare impulso alle proprie start-up può offrire opportunità di networking, formazione, consulenza aziendale e mettere in contatto gli imprenditori con il capitale di rischio.

## 2. Start-up e scale-up Le nuove aziende

con idee imprenditoriali scalabili e spesso digitali sono note come startup. La maggior parte delle startup non riesce a raggiungere il mercato e quindi fallisce. Tuttavia, alcune di esse diventano aziende in rapida crescita con un mercato internazionale, che può portare un valore significativo al mercato del lavoro locale e alla comunità imprenditoriale. C'è competizione tra regioni per le startup tecnologiche.

Formando incubatori, parchi scientifici e hub di innovazione, si possono creare buone condizioni affinché le start-up raggiungano il mercato con i loro prodotti e diventino cosiddette scale-up. Ciò significa aziende in crescita con un rendimento annuo medio di almeno il 20% negli ultimi 3 anni e con più di 10 dipendenti (OCSE).

## 3. Crescita nella comunità imprenditoriale esistente

Creare buone condizioni per la crescita delle aziende esistenti può essere giustamente considerato il tassello più importante del puzzle nello sviluppo aziendale attivo. In molti casi, è la via più efficiente in termini di risorse per la crescita nel settore aziendale, rispetto ad altre aree di intervento qui menzionate.

Si possono identificare tre fattori di successo:

- **Segnali precoci.** È importante che il comune abbia un dialogo stretto e fiducioso per ottenere segnali precoci sui piani di sviluppo ed espansione delle aziende. Può quindi fornire supporto con soluzioni infrastrutturali speciali o contribuendo alle maggiori esigenze di reclutamento dell'azienda.
- **Elevato livello di servizio.** Quando un'azienda richiede un permesso di costruire, ad esempio, un'elaborazione efficiente della domanda di permesso può aiutare ad accelerare l'implementazione dell'investimento.
- **Pianificazione spaziale a lungo termine.** Grazie alla pianificazione continua di terreni adatti in base alle esigenze di espansione della comunità imprenditoriale esistente, il comune è preparato quando necessario.

## 4. Attrarre talenti per aumentare la creazione di valore

Una delle risorse più importanti per molte aziende sono i dipendenti qualificati. Soprattutto in quelle aziende in cui il livello di conoscenza richiesta è elevato. Le regioni e i comuni in grado di attrarre e trattenere lavoratori qualificati sono quindi luoghi attraenti in cui insediarsi.

Un'attrazione di talenti di successo si basa sulla cooperazione. Ciò implica il coordinamento del marketing per gruppi occupazionali particolarmente interessanti e la facilitazione per le persone che si trasferiscono e le accompagnano. Ultimo ma non meno importante, garantire che chi arriva sia integrati socialmente e professionalmente.

## 5. Spazio per creatività e innovazione

Una strategia per sviluppare un ambiente imprenditoriale ricco è quella di concentrarsi non solo sul clima aziendale ma anche sul "clima delle persone". Un luogo con una cultura creativa e luoghi di incontro transfrontalieri può contribuire a creare buone condizioni per un'ampia gamma di aziende: industrie creative e culturali e aziende con un'elevata capacità di conoscenza e innovazione. Il caso di studio di Brycke a Stoccarda è un esempio di quando gli ambienti creativi vengono messi a fuoco.

## 6. Infrastruttura e accessibilità

Molte aziende dipendono da una buona accessibilità in termini di strade, ferrovie, collegamenti aerei, treni e percorsi di entrata/uscita intorno all'azienda. Tre gruppi con esigenze specifiche sono le aziende manifatturiere, di e-commerce e commerciali (grossisti e dettaglianti). Ma anche il settore del turismo trae vantaggio da una buona infrastruttura per attrarre visitatori.

## 7. Transizione verde e sostenibilità

Il settore aziendale sta attualmente attraversando una profonda transizione verso lo sviluppo sostenibile, la neutralità climatica e la tecnologia verde. Ciò può significare grandi opportunità per i comuni che possono offrire elettricità verde e condizioni per modelli aziendali circolari. Ci sono buoni esempi di luoghi che, prendendo posizione sullo sviluppo sostenibile, hanno attratto una lunga serie di stabilimenti imprenditoriali. Copenaghen è un esempio. C'è un rischio evidente per quei comuni che scoprono la transizione verde troppo tardi e quindi non possono offrire le giuste condizioni per le aziende in transizione.

## 8. E infine - Business Attraction

Attrarre le start-up aziendali nel comune contribuisce a un'ampia gamma di effetti positivi, come verrà discusso nella prossima sezione. Ci sono buone ragioni per vedere la Business Attraction come parte di una comunità aziendale ben funzionante. E come vedremo, richiede un approccio coerente e orientato al business.

# ■ Categorie di investimenti

Esistono diversi tipi di investimenti aziendali, e comportano diverse richieste per il promotore. Hanno anche effetti diversi sulla comunità locale.

Nella sua strategia per la crescita e lo sviluppo sostenibile, il comune dovrebbe mostrare come dovrebbe apparire una futura comunità imprenditoriale e prepararsi al tipo di investimenti che deve essere attratto.

Qui presentiamo sei dimensioni che possono essere utilizzate come base per una consapevolezza complessiva:

### 1. Nuove attività o investimenti in attività già esistenti?

Un nuovo stabilimento è definito come un entrante esterno che desidera avviare una nuova attività sul sito. Potrebbe trattarsi di un'azienda manifatturiera, di vendita al dettaglio o di servizi. Gli investimenti in attività esistenti significano che un'azienda locale viene acquistata da un gruppo più grande o riceve iniezioni di capitale da nuovi azionisti. A volte viene effettuato un cosiddetto investimento di espansione per aumentare la capacità di modernizzazione o adattamento al cambiamento climatico. Attrarre nuove attività può a volte essere più difficile e rischioso che far crescere aziende esistenti. Pertanto, c'è ragione per cui i comuni dovrebbero investire tanto nello sviluppo della comunità imprenditoriale esistente quanto nell'attrarre nuove attività.

### 2. Enti privati o pubblici?

Le aziende private operano in un mercato completamente competitivo e sono finanziate principalmente da capitale privato. È naturale che un'azienda privata sia associata a un elevato rischio finanziario per l'azienda che la sostiene. Le aziende pubbliche possono essere infrastrutture (strade, ferrovie), ospedali, attività militari, agenzie governative o università. In questi casi, sono coinvolti finanziamenti pubblici e le decisioni relative all'azienda sono spesso prese politicamente. Tuttavia, gran parte del contenuto di questo manuale è rilevante anche per le aziende pubbliche.

### 3. Area verde o area dismessa?

I termini *greenfield* e *brownfield* sono talvolta usati per descrivere la differenza tra l'uso del suolo per gli stabilimenti. Uno stabilimento *greenfield* implica l'uso di nuovo terreno, il che richiede una particolare attenzione alla sostenibilità ecologica e che lo stabilimento soddisfi le ambizioni di sviluppo sostenibile nella pianificazione della comunità locale.

*Brownfield* significa che un insediamento deve essere realizzato su un terreno già utilizzato precedentemente per attività commerciali (spesso simili). Nel migliore dei casi, il terreno ha già le condizioni tecniche, come elettricità, acqua, collegamenti stradali, che la nuova attività richiede. Nonostante il nome, un'area *brownfield* rappresenta quindi una buona opportunità per il comune di utilizzare risorse esistenti e può rivelarsi interessante per l'impresa. In pratica, c'è spesso uno sforzo continuo nei comuni per preparare nuovi terreni commerciali e rinnovare e migliorare quelli esistenti. Un messaggio chiaro in questo manuale è che la pianificazione anticipata è un fattore di successo per l'attrazione commerciale.

### 4. Imprese guidate dal mercato o dalle risorse?

Le attività orientate al mercato sono gestite da aziende che vogliono avere accesso ai clienti e al potere d'acquisto della sede. Possono essere catene di vendita al dettaglio che vogliono vendere ai consumatori o società di consulenza che vogliono vendere alle aziende industriali locali. Le aziende basate sulle risorse vengono create perché ci sono determinate risorse di produzione nella sede a cui l'azienda desidera accedere. Ciò può comportare l'accesso a un porto o ad altre infrastrutture o, in altri casi, l'accesso a manodopera qualificata. Man mano che il settore aziendale diventa più intensivo in termini di conoscenza, la vicinanza a un'università e a un ampio mercato del lavoro diventa più importante per molte aziende. Sia le strutture orientate al mercato che quelle orientate alle risorse sono preziose per un comune. Ma un'attenzione particolare dovrebbe essere rivolta alla domanda: quali sono le nostre risorse e qualità uniche che ci consentono di attrarre strutture che rafforzano la competitività del luogo? Ciò ci porta a concludere che le aziende orientate alle risorse svolgono un ruolo fondamentale nella specializzazione smart e nella buona economia locale.

### 5. Strutture semplici o complesse?

Gli investimenti differiscono anche significativamente tra loro in termini di complessità e dimensioni. Un investimento semplice può comportare che un'azienda trovi autonomamente un sito adatto nel comune e inizi le sue operazioni senza alcun dialogo con l'amministrazione comunale. Un'attività imprenditoriale grande e complessa può comportare che l'intera comunità ne sia coinvolta e possa essere soggetta a una pianificazione estesa e a richieste di autorizzazione. Di immediata importanza in Europa sono gli stabilimenti di produzione di automobili e le unità di produzione di batterie per auto, che hanno comportato un radicale cambiamento sociale per i comuni interessati. Strade, case e scuole hanno dovuto essere ampliati per soddisfare le crescenti esigenze.

### 6. Lo stabilizzarsi di un'impresa è sostenibile?

Le aziende stanno ora passando alle tecnologie verdi e a un business ecologicamente e socialmente sostenibile. Di conseguenza, le start-up aziendali spesso devono far fronte a severi requisiti ambientali, sia a causa di normative sempre più severe, sia per la spinta dell'azienda stessa a rafforzare la propria competitività e immagine.

Le sedi che possono offrire elettricità verde e altre condizioni per operazioni sostenibili hanno grandi opportunità di vincere e attrarre nuovi business. I modelli di business circolari sono in aumento, il che significa che le aziende possono essere attratte, ad esempio, dal fatto che i prodotti residui di un'altra attività possono diventare materie prime per l'incumbent.

In diversi punti del manuale torniamo sul fatto che le potenziali iniziative imprenditoriali devono essere valutate in una prospettiva di sostenibilità.

*La struttura soddisfa le ambizioni per uno sviluppo sostenibile economico, ecologico e sociale? La struttura contribuisce all'economia futura che vogliamo avere nella città?*

## ■ Effetti desiderati

Le start-up aziendali possono apportare un valore significativo e duraturo a regioni e municipalità. Il beneficio più ovvio è la creazione di nuovi posti di lavoro, ma ci sono anche una serie di effetti positivi che contribuiscono a una comunità imprenditoriale più forte e a uno sviluppo sociale sostenibile.



**Un comune deve chiarire gli obiettivi dello sviluppo imprenditoriale in generale e dell'attrazione imprenditoriale in particolare.**

### **Opportunità di lavoro dirette e indirette**

L'istituzione di una nuova azienda nel comune richiede naturalmente l'assunzione di personale, il che ha un effetto diretto sul tasso di occupazione nell'area. Se l'azienda continua il suo percorso di crescita, l'assunzione deve aumentare ulteriormente, come discusso nella sezione Crescita di questa guida.

Inoltre, si creano opportunità di lavoro indirette nelle aziende locali che forniscono beni e servizi alla start-up. C'è anche un effetto occupazionale positivo aumentando la necessità di servizi pubblici come asili e scuole, poiché più persone lavorano/ vivono nel comune e usufruiscono dei servizi.

### **Innovazione e afflusso di competenze**

Se l'azienda in fase di costituzione ha un elevato livello di competenza, una tecnologia avanzata o un modello aziendale innovativo, è probabile che apporti un contributo positivo all'economia locale. Le società di consulenza e i fornitori di tecnologia locali acquisiranno un nuovo cliente all'avanguardia e con standard elevati. La start-up può anche rafforzare la specializzazione intelligente nella tua regione.

Le aziende innovative spesso cercano competenze e talenti che potrebbero non essere attualmente disponibili localmente. Ciò può contribuire all'afflusso di persone altamente qualificate e alla necessità del sistema educativo locale per rinnovare la propria offerta.

### **Capacità rafforzata e offerta più ampia**

Le aziende che effettuano un investimento guidato dal mercato vogliono raggiungere i clienti e i consumatori del luogo in cui si stanziano. Ad esempio, potrebbe trattarsi di una nuova catena di negozi. Tali stabilimenti forniscono un'offerta più ampia per i residenti e contribuiscono a una sana competizione nell'economia locale.

Allo stesso modo, le aziende business-to-business possono impostare operazioni per avvicinarsi a clienti importanti. Possono essere società di consulenza, società di servizi o fornitori. Contribuiscono anche a una maggiore scelta e a una sana competizione tra le aziende locali.

### **Stabilimenti consequenziali**

Uno stabilimento raramente arriva da solo. Un esempio di ciò è quando i grandi stabilimenti commerciali portano alla necessità di aumentare la capacità in tutta la comunità commerciale circostante, nelle infrastrutture e nei servizi municipali.

Anche nel caso di piccole e medie imprese, ci sono spesso opportunità di attrarre più imprese come complemento o effetto diretto della prima. Capita che le aziende di nuova costituzione portino attivamente i fornitori esistenti nella nuova sede.



**Cercare stabilimenti follow-on è uno dei modi più efficaci per attrarre nuovi stabilimenti. Questo è discusso nelle sezioni seguenti Attract e Establish. C'è una finestra temporale associata a molti stabilimenti ed è importante che il comune ne tragga vantaggio.**

## **Maggiore fiducia nello sviluppo del sito**

Come comune, vale la pena parlare di essere la prima scelta per un'importante start-up aziendale. Un gruppo target importante è quindi costituito da potenziali aziende in fase di insediamento nello stesso settore che vogliamo attrarre. Ciò crea fiducia nel fatto che la sede sia competitiva e può ridurre il rischio percepito di una potenziale istituzione.

C'è anche valore nel comunicare l'istituzione a livello locale. Come residente, essere in grado di testimoniare che la posizione sta attraendo investimenti, imprenditori e talenti contribuisce a un'autostima e una sicurezza positive. Può anche facilitare il reclutamento di personale per la nuova azienda fondata.

## **La prospettiva dell'investitore**

Un'azienda che si stabilisce in una nuova sede si assume consapevolmente una serie di rischi aziendali. Innanzitutto, stabilirsi in una nuova sede comporta un investimento finanziario importante e spesso sfora il budget. Un altro rischio evidente è che la fase di stabilimento richieda più tempo del previsto e di conseguenza ritardi il momento in cui l'insediamento inizia a generare fatturato.



**È nell'interesse del comune:**

- **Comprendere le esigenze, i valori e la situazione di rischio dell'impresa costituenda.**
- **Aiutare l'azienda a progettare una soluzione di insediamento ben funzionante.**
- **Facilitare l'insediamento nel modo più rapido e agevole possibile.**



## **Un'ampia varietà di esigenze degli operatori storici**

Molte grandi aziende hanno team specializzati che mappano nuove sedi e pianificano e implementano nuove strutture. Sono spesso abituati a lavorare con municipalità, società immobiliari e altri stakeholder durante tutto il processo.

Nel caso di start-up internazionali, nella selezione del sito sono spesso coinvolti agenti speciali o società di consulenza e nella prima metà del processo l'identità del titolare non è sempre ufficialmente nota.

In entrambi i casi sopra citati, spesso sono richieste informazioni dettagliate per conto dell'azienda e la controparte si aspetta risposte rapide. È necessario fornire dettagli su fattori quali spazio sul terreno, locali, allacciamenti elettrici e reti stradali.

Le aziende più piccole che potrebbero essere in fase di costituzione o espansione per la prima volta naturalmente non hanno la stessa esperienza o risorse a loro disposizione. È quindi importante che il comune adatti il suo dialogo all'azienda e che il processo sia semplice e comprensibile.

## La scelta del luogo: ragione o emozione?

Per un piccolo comune che vuole competere per l'avvio di un'attività imprenditoriale, è bene sapere che le decisioni in merito all'ubicazione si basano spesso su fattori che vanno oltre i soli fattori razionali ed economici.

Coloro che sono in grado di mettersi nei panni dell'azienda spesso pescano la pagliuzza più lunga. Ci sono diversi modi per guadagnare la fiducia dell'azienda:

- **Buoni rapporti.** Stabilire un rapporto personale e di fiducia.
- **Gestione rapida.** Agire più velocemente ed essere più accessibili rispetto ad altri comuni.
- **Una soluzione adatta.** Essere in grado di progettare una soluzione che soddisfi le esigenze dell'azienda. Torneremo sulla questione ragione o emozione nella guida, nella sezione dedicata al place branding nella fase di attrazione.

## Una cultura orientata al business nel comune

I team di un comune che desiderano attrarre start-up aziendali devono quindi essere in grado di mettersi nei panni dell'azienda che si sta costituendo. A lungo termine, si tratta di creare una cultura e un sistema di comunicazione orientati al business.

1. **Sviluppare una cultura in cui le prospettive e le esigenze della comunità imprenditoriale siano prese in considerazione.** Se c'è un atteggiamento positivo verso l'imprenditorialità e il business, ci sono buone probabilità che anche la Business Attraction abbia successo. Tutto inizia con una buona leadership. Assicurati di creare luoghi di incontro in cui imprenditori, politici e dipendenti comunali possano incontrarsi.
2. **Garantire un riconoscimento diffuso del valore delle attività commerciali.** Anche se c'è una buona visione di base dell'imprenditorialità nella località, non sempre c'è una comprensione diffusa di ciò che le attività imprenditoriali possono apportare. Un buon aiuto può essere imparare dalle attività imprenditoriali in altri comuni e quali valori hanno apportato, in termini di opportunità di lavoro e nuove opportunità commerciali per le attività esistenti.
3. **Garantire una conoscenza specifica del settore specifico.** In molti casi, dal punto di vista delle aziende, c'è fiducia nei comuni in cui c'è una conoscenza genuina del loro settore o industria specifici. Un esempio è nel turismo e nell'ospitalità, dove è naturale che le destinazioni turistiche ben funzionanti abbiano un vantaggio. Allo stesso modo, un comune costiero con un'industria della pesca può avere un vantaggio quando si tratta di sviluppo di (altre) industrie blu.



# 1a. PREPARARE



Questa sezione mostra come un comune può gettare le basi per una sede aziendale di successo, a lungo termine. Da un lato, si tratta di garantire che ci sia un'idea guida sul futuro del luogo e sullo sviluppo sostenibile. Si tratta anche di dare forma a condizioni competitive per le aziende e per le start-up aziendali.

Molto dipende dalle decisioni politiche. I funzionari contribuiscono durante tutto il processo fornendo un input informato e trovando la via pratica per l'implementazione.

## This section treats:



**Pianificazione a lungo termine**



**Accesso al terreno e alle strutture**



**Spazio all'innovazione**



**Attrazione di talenti**



## ■ Pianificazione a lungo termine

Un comune deve pianificare a lungo termine per raggiungere uno sviluppo sostenibile per i suoi abitanti. Così facendo, crea anche una buona base per decidere quali tipi di stabilimenti commerciali sono desiderabili. Una futura comunità imprenditoriale dovrebbe essere sostenibile e basata sulle condizioni specifiche della posizione.

## Il valore di una buona pianificazione generale

Un piano di utilizzo del territorio ben sviluppato mostra come le aree di terra e acqua dovrebbero essere utilizzate in futuro e come l'ambiente edificato dovrebbe essere utilizzato, sviluppato e preservato. Nella maggior parte dei paesi, tale pianificazione è richiesta dalla legge e ci sono requisiti minimi specifici per ciò che dovrebbe contenere.

- Ora c'è una maggiore attenzione nel mostrare come il luogo verrà sviluppato in modo socialmente sostenibile, ovvero come la comunità locale può creare una distribuzione equa delle risorse, offrire una buona salute pubblica, prospettive per i bambini e un ambiente di vita sicuro.
- Per sostenibilità economica si intende la promozione di una crescita economica stabile e sostenibile, che possa essere mantenuta nel tempo senza causare gravi crisi economiche o incertezze.
- Ma significa anche creare le condizioni giuste affinché le imprese possano svilupparsi. Nella pianificazione generale, la sostenibilità ecologica riguarda l'integrazione di considerazioni ambientali e naturalistiche: ecosistemi naturali, trasporti rispettosi dell'ambiente, protezione delle risorse idriche, gestione dell'energia e delle risorse e adattamento al clima.

Nel complesso, una pianificazione generale ben sviluppata garantisce che le sedi aziendali apportino benefici ai residenti e contribuiscano allo sviluppo sostenibile del luogo.

## Le decisioni politiche a lungo termine forniscono un vantaggio competitivo

Un comune che ha un'idea chiara della comunità imprenditoriale che desidera sviluppare è particolarmente competitivo

nella ricerca di start-up aziendali. L'attenzione può quindi essere rivolta a quegli stabilimenti commerciali che sono in linea con la futura direzione della sede.

Ci sono anche chiari vantaggi per il marketing del luogo nell'avere un focus definito:

- **Una certezza nell'azienda che il comune attribuisce grande importanza al proprio settore** L'azienda costitutiva attribuisce importanza al fatto che il comune dia priorità al settore in cui opera. Crea sicurezza e ispira fiducia.
- **Più facile per il comune fare scelte di gruppo target.** I comuni che sanno quali stabilimenti sono ricercati possono indirizzare efficacemente la comunicazione ai settori scelti.
- **Per valutare meglio le richieste.** Quando sono state fatte delle scelte chiare su quali insediamenti ricercare, è anche più facile dire di no. Alcune richieste di insediamento non corrispondono alle ambizioni del comune.

## Terreni e proprietà da offrire

Molte start-up aziendali dipendono dal terreno per essere realizzate. Questo può essere su terreni di nuova costruzione (greenfield) o su terreni già in uso (brownfield).

I comuni che dispongono di terreni pronti per l'insediamento e adatti allo scopo offerto sono in una posizione ottimale per attrarre insediamenti.

Il terreno dovrebbe essere pianificato sulla base di idee chiare sul tipo di attività che servirà. È comune per i comuni aggiungere valore all'offerta di terreni, ad esempio, fornendo al terreno soluzioni particolarmente attraenti per la fornitura di energia elettrica verde o per la logistica.

## Un processo di pianificazione efficiente

Esistono tre chiari fattori di successo affinché un comune possa condurre una pianificazione territoriale fisica che favorisca l'insediamento di imprese:

1. **Processi di pianificazione efficienti:** processi di pianificazione rapidi e trasparenti sono importanti per le aziende. Il comune dovrebbe impegnarsi a semplificare il processo di autorizzazione edilizia e altre approvazioni relative alla pianificazione per ridurre i ritardi per le aziende.

2. **Infrastruttura e accessibilità:** una buona accessibilità fisica è fondamentale per molte aziende. Le autorità locali dovrebbero investire in infrastrutture come strade, trasporti pubblici e reti digitali per rendere più facile per le aziende raggiungere i propri clienti, fornitori e dipendenti.
3. **Classificazione zonale:** il comune dovrebbe sviluppare una classificazione zonale che consenta di ospitare diversi tipi di stabilimenti commerciali. Ciò include la creazione di aree specifiche per l'industria, il commercio, i servizi e i parchi tecnologici. Una zonizzazione ben pianificata può apportare benefici sia alle imprese che alla sostenibilità sociale del sito, in quanto può ridurre l'interruzione dell'ambiente di vita circostante.

### **Il valore di un mercato immobiliare ben funzionante**

Un mercato

immobiliare ben funzionante svolge un ruolo chiave nel promuovere l'insediamento di attività commerciali in un comune. È particolarmente apprezzato dai rivenditori e dalle società di servizi, che spesso cercano spazio in immobili esistenti in posizioni attraenti. Ma anche dalle aziende con uffici che desiderano offrire un ambiente attraente per i propri dipendenti. L'offerta immobiliare non è sotto il pieno controllo del comune. Invece, abbiamo bisogno di un mercato immobiliare ben funzionante con una buona concorrenza e una gamma di società immobiliari che vogliono investire nel comune. Le società immobiliari possono contribuire con:

- **Una vasta gamma di locali:** una ricca varietà di locali commerciali, tra cui uffici, negozi, magazzini e stabilimenti di produzione. Ciò semplifica l'allestimento in spazi adatti che soddisfano le esigenze specifiche delle aziende.
- **Flessibilità e adattabilità:** soluzioni flessibili per le aziende, come la possibilità di ampliare, ridurre o modificare la destinazione d'uso dell'immobile.

## **Luogo per l'innovazione**

L'innovazione è in cima all'agenda in tutta Europa. È attraverso l'innovazione che rimarremo competitivi ed è attraverso soluzioni innovative che saremo in grado di affrontare le principali sfide sociali. Le aziende che non sono in grado di rinnovare i loro prodotti e modelli di business rischiano di essere accantonate.

Per un comune che vuole crescere in modo sostenibile e attrarre nuove imprese, investire nel clima dell'innovazione può svolgere un ruolo importante. Qui indichiamo cinque modi per procedere:

### **1 SPECIALIZZAZIONE SMART**

La specializzazione smart è uno strumento per il lavoro di crescita regionale e riguarda l'unione delle forze per rafforzare la competitività e l'innovazione in aree con un potenziale di sviluppo specifico. Potrebbe trattarsi di un settore, di una tecnologia particolare o di una sfida sociale specifica.

La scelta del settore di forza dovrebbe basarsi sulla competitività a livello internazionale.

Le regioni che desiderano beneficiare dei fondi strutturali e di investimento dell'UE devono dotarsi di una strategia di specializzazione smart.

Uno dei modi più importanti per sviluppare un'area di forza è attrarre investimenti, sia sotto forma di capitale per le aziende esistenti,

sia per le nuove start-up. È anche un'opportunità per un comune di unire le forze nel lavoro di insediamento a livello regionale che è in gran parte mirato ad aree di forza dove c'è particolare competitività.

### **2 INFRASTRUTTURE PER L'INNOVAZIONE**

The municipalities can invest in infrastructure that supports innovation. This can include broadband, coworking spaces, testbeds and demonstration environments. Testbeds can be used to test new technologies and innovative solutions. They have proven to be attractive to companies that are not yet established in the area.

### 3 COLLEGARE IMPRESE E RICERCA

Un luogo in cui è presente il mondo accademico è ben posizionato per offrire vicinanza alla ricerca e a personale altamente qualificato. L'offerta sarà particolarmente forte se c'è un profilo accademico che soddisfa le esigenze della comunità imprenditoriale locale. Il comune può lavorare per creare buoni collegamenti tra ricerca, studenti, aziende e residenti.

### 4 VINCERE LA BATTAGLIA PER LE STARTUP E GLI IMPRENDITORI

Offrendo sostegno finanziario, consulenza e programmi di formazione per le start-up e gli imprenditori, il comune può stimolare l'innovazione e lo sviluppo aziendale.

C'è una competizione emergente tra regioni/comuni per le start-up attraenti con un alto potenziale di sviluppo. Pertanto, le start-up possono anche essere viste come un gruppo target all'interno della strategia di Business Attraction.

### 5 UNA CULTURA PER L'INNOVAZIONE

Creare una cultura che incoraggi l'assunzione di rischi, la creatività e la collaborazione è fondamentale per l'innovazione. Cambiare la cultura richiede tempo, ma può essere supportato creando luoghi di incontro in cui persone con background e prospettive diverse possano incontrarsi.

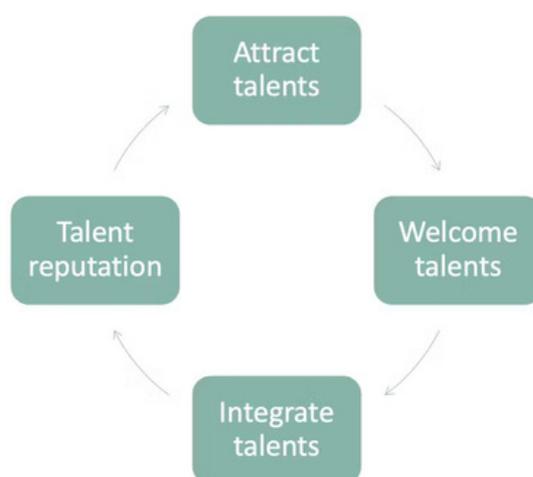
Nella prossima sezione affronteremo uno degli strumenti più importanti per rafforzare l'innovazione, ovvero la disponibilità di manodopera qualificata e l'attrazione di talenti.

## Attrazione dei talenti

I luoghi percepiti come ambienti di vita attraenti hanno naturalmente un vantaggio sugli altri. In parte perché le aziende che danno priorità all'accesso a lavoratori qualificati li cercheranno. In parte perché le aziende che riescono ad attrarre e trattenere manodopera qualificata mostrano una maggiore capacità di innovazione e hanno successo nella competizione.

L'attrazione dei talenti è emersa come un'area importante per i luoghi che vogliono crescere e svilupparsi. Ci sono buone ragioni per vedere l'attrazione dei talenti e l'attrazione delle imprese come due processi interdipendenti, che procedono simultaneamente per un comune.

**L'attrazione dei talenti e l'attrazione delle imprese vanno di pari passo.**



*Talent Attraction Management (Tendensor 2013).*

L'attrazione dei talenti può essere vista come un approccio coerente e circolare a cui possono contribuire più attori sul campo:

### **Fase 1: Reputazione – Uno sviluppo consapevole del luogo**

Simile alla fase Preparare del modello BAS per l'attrazione di imprese, attrarre talenti richiede un buon sviluppo del territorio. L'obiettivo è creare:

- Un luogo sicuro in cui tutti possano stare.
- Un luogo che offre tante esperienze diverse.
- Un ampio mercato del lavoro con buone comunicazioni.
- Un ambiente accogliente e aperto in cui trasferirsi.

### **Fase 2: Attrarre talenti**

I datori di lavoro locali e il comune possono collaborare per attrarre la forza lavoro richiesta. Ciò può essere fatto attraverso un marketing creativo complessivo del luogo, ma anche creando visibilità per i datori di lavoro e i lavori per gruppi target selezionati.

- Promuovere il comune come luogo di svago, lavoro e imprenditorialità. Non solo turismo.
- Mettere in mostra le imprese, le opportunità di impiego e i talenti che hanno scelto questa sede.
- Costruire relazioni con le persone che stanno pensando di trasferirsi.

### **Fase 3: Accogliere i talenti**

Trasferirsi dovrebbe essere facile. Ecco perché molti comuni scelgono di creare un servizio di immigrazione e di facilitare l'orientamento dei nuovi arrivati e dei loro accompagnatori. Ciò può includere la ricerca di un alloggio e la scelta di una scuola.

- Avere servizi di trasloco e rendere le informazioni digitali e facilmente accessibili.
- Fornire supporto e reti per aiutare chi si trasferisce a trovare lavoro.
- Offrire un caloroso benvenuto alle persone/famiglie che si trasferiscono.

### **Fase 4: Integrare il talento**

Affinché le persone che si sono trasferite in un posto possano davvero apprezzarlo e scegliere di rimanerci, l'integrazione sociale e professionale è un prerequisito essenziale. Ciò può rappresentare una sfida sia nelle aree rurali che in quelle urbane.

- Promuovere una cultura che accolga i nuovi arrivati.
- Garantire luoghi di incontro facilmente accessibili dove i nuovi arrivati e i cittadini possano incontrarsi.
- Aiutare i datori di lavoro a monitorare il benessere di coloro che si sono trasferiti.

Tutte e quattro le fasi richiedono la cooperazione con la comunità imprenditoriale e con la regione circostante. Il comune può fungere da attore coordinatore per un'attrazione di talenti ben funzionante.

## 1b. ORCHESTRARE



Molte attività imprenditoriali richiedono sforzi attivi e ben coordinati, dalla preparazione iniziale fino al completamento delle operazioni. L'orchestrazione è quindi una componente fondamentale del modello BAS e di tutti coloro che intendono lavorare in modo consapevole con la attrazione di imprese.

**i**

La parola **orchestrare** è stata scelta (invece di **organizzare**) perché molti dei soggetti coinvolti svolgono una gamma di operazioni diverse, sia all'interno che all'esterno del comune. Per far avanzare il processo, sono necessari un clima collaborativo positivo, le giuste competenze nel team e un chiaro mandato per svolgere il compito.

**La sezione Orchestrare comprende:**



**Il valore di  
un'orchestrazione  
efficace**



**Formare un  
Team per  
l'attrazione  
d'impresa**



**Cooperazione  
interfunzionale**



**Connettersi a  
livello regionale e  
nazionale**



**Dialogare con la  
comunità  
imprenditoriale  
locale**

## ■ L'importanza dell'orchestrazione

Esiste una forte concorrenza per le attività imprenditoriali e pertanto i paesi, le regioni e i comuni si sforzano di affinare la loro capacità di guidare e coordinare il processo.

Esistono alcune chiare ragioni per cui è necessaria un'orchestrazione efficace:

### **1 L'investitore si aspetta uno o pochi punti di contatto.**

L'azienda che si sta costituendo preferisce non dover contattare troppe persone per mettere insieme una soluzione completa. Le sedi che possono offrire un singolo punto di contatto hanno un vantaggio naturale.

### **2 Nella creazione di una soluzione completa sono coinvolte numerose funzioni.**

Per le strutture grandi o complesse è naturale che un project manager dedicato o un team di progetto all'interno del comune (o talvolta della regione) agisca come forza unificante.

### **3 Sono previsti tempi di consegna brevi: molti sforzi vengono eseguiti in parallelo.**

Il tempo che intercorre tra la richiesta, l'offerta e il completamento dell'insediamento è fondamentale sia per rimanere competitivi rispetto ad altre sedi, sia per contenere i costi dell'azienda e del comune.

### **4 Una cultura dell'ascolto e la comprensione del punto di vista aziendale.**

Una comprensione delle esigenze dell'azienda, porta inevitabilmente ad un senso di urgenza tra tutte le parti interessate coinvolte.

### **5 Comunicazione, risoluzione dei problemi e improvvisazione.**

L'insediamento di una nuova impresa non può essere realizzato in modo efficiente da un'organizzazione che lavora in compartimenti stagni. A volte sono richieste improvvisazione, comunicazione efficace e mancanza di ego da tutte le parti coinvolte.

## ■ Creare il team di attrazione

Questo manuale suggerisce di formare un team in grado di orchestrare il processo di insediamento di imprese. Il team dovrebbe avere il mandato di guidare il processo in modo efficiente e professionale e avere l'attenzione delle amministrazioni comunali. Dovrebbe anche guadagnarsi la fiducia delle società immobiliari e di altri attori esterni che possono aiutare a realizzare l'attrazione di impresa e conseguentemente di talenti. Il team può assumere varie forme. A volte una regione o un comune sceglie di istituire un'Investment Promotion Agency (IPA), un'organizzazione o unità dedicata che funziona come Business Attraction Team. Tale soluzione può contribuire a uno sforzo di stabilimento potente e professionale, specialmente nelle fasi iniziali (Attrarre, Connettere).

In altri casi, soprattutto nei comuni più piccoli, un Team di attrazione di impresa è un'opzione allettante. Il team può essere basato all'interno di un'azienda commerciale municipale o essere multifunzionale, includendo individui provenienti da vari dipartimenti e aziende municipali. Naturalmente, oltre alle proprie responsabilità all'interno del team, i membri del team possono ricoprire anche altri ruoli.

Le organizzazioni nazionali per gli investimenti auspicano che vengano istituite organizzazioni di promozione regionali e professionali chiare, in grado di fornire questo tipo di mentalità e cultura.

## COMPETENZE DEL TEAM

### Occhi e orecchie sul mercato

Per essere in grado di rispondere ai cambiamenti nel panorama imprenditoriale locale e cogliere nuove opportunità per le attività commerciali.

### Conoscenza delle aziende e del business

Per comprendere le condizioni e le sfide dell'imprenditorialità e costruire buoni rapporti con le aziende.

### Marketing e comunicazione

Per raggiungere un mercato competitivo e gestire il flusso di informazioni durante tutto il processo di costituzione di imprese.

### Flessibile e agile

Per reagire rapidamente alle richieste e creare e realizzare proposte di soluzioni personalizzate

### Reti e capitale fiduciario elevato

Per mobilitare la collaborazione e il coordinamento necessari nel processo di costituzione.

### Conoscenza delle aree di interesse

Per orientare e dialogare con aziende specializzate nei settori che vogliamo attrarre.

## ■ Cooperazione interfunzionale

Quando si avvia un'attività imprenditoriale in un comune, è necessario coinvolgere diverse funzioni e dipartimenti all'interno e all'esterno dell'organizzazione comunale per garantire un processo fluido e di successo.

**L'attrazione di imprese non è solo organizzazione di persone e risorse, è una questione di cultura e di investimento nelle capacità e una cultura dell'ascolto e dell'orientamento al cliente. Necessità abilità come la comunicazione, la risoluzione dei problemi e l'improvvisazione.**

I comuni dei diversi paesi sono organizzati in modo differente in quanto a settori e dipartimenti, ma le esigenze sono spesso le stesse:

#### 1 Sviluppo urbano:

Svolge un ruolo centrale nell'approvazione dei permessi di costruzione e nel garantire che l'edificio rispetti le norme e i regolamenti locali.

#### 2 Ambiente e sostenibilità:

Valuta e gestisce tutti gli impatti ambientali dell'attività, garantendo il rispetto delle leggi ambientali e dei requisiti locali di sostenibilità.

#### 3 Traffico e infrastrutture:

Gestisce le problematiche relative ai trasporti e ai cambiamenti nelle infrastrutture, fondamentali per supportare la logistica aziendale e gli spostamenti dei dipendenti.

#### 4 Sviluppo del territorio:

Funge da primo punto di contatto per le aziende e può guidare l'azienda in fase di costituzione verso la sede appropriata. Può anche coordinare un Business Attraction Team.

#### 5 Mercato del lavoro e istruzione:

Dovrebbero essere coinvolti se c'è bisogno di una formazione professionale specifica o di sviluppo di competenze per soddisfare le esigenze dell'azienda.

## 6 Affari legali e finanziari:

Importanti per la revisione e la negoziazione dei contratti, assicurando che tutti gli aspetti legali dell'attività siano coperti.

## 7 Comunicazione:

Per la comunicazione interna ed esterna riguardante lo stabilimento di nuove imprese, per fornire opportune informazioni ai cittadini e per gestire i media.

## 8 Servizi di emergenza:

Pianifica e gestisce le problematiche di sicurezza relative alla nuova struttura.

Oltre alle funzioni comunali, vi sono altri ruoli che possono essere svolti sia nel settore privato che in quello pubblico:

**Società immobiliari:** le società di

costruzione e i proprietari immobiliari possono essere coinvolti nella costruzione e nella gestione della proprietà in cui l'azienda desidera stabilirsi.

**Energia:** per molte aziende, l'accesso a un approvvigionamento energetico stabile (e verde) è un fattore cruciale.

**Fornitori di tecnologia:** uno stabilimento di produzione o altre attività ad alta intensità tecnologica necessitano di installazioni e supporto di consulenza.

## ■ Connettersi a livello regionale e nazionale

Da soli non si è forti e un comune che vuole attrarre attività aziendali deve collaborare a livello regionale e nazionale. Ci sono diverse ragioni per questo:

- Le organizzazioni per la promozione degli insediamenti aziendali a livello regionale e nazionale spesso hanno forti legami con aziende nazionali e internazionali in cerca di sedi.
- La regione ha capacità di vendita e marketing per iniziative di sensibilizzazione e di focalizzazione verso l'esterno per le quali i singoli comuni non sempre hanno le risorse.
- Possiedono la conoscenza dei settori in questione e possono mobilitare competenze specializzate per creare soluzioni su misura. L'attore regionale può coordinare le capacità in tutta la regione necessarie per attrarre e realizzare grandi stabilimenti commerciali.
- L'attività imprenditoriale del comune fa verosimilmente parte di una strategia di specializzazione smart nella regione ed è una componente di una strategia di insediamento regionale.
- Quando una richiesta di insediamento giunge nella regione, i responsabili comunali di nuovi insediamenti devono essere rapidi nel valutare la questione (vedere Valutazione di un potenziale insediamento) e anche impegnarsi per evitare la concorrenza interna all'interno della regione.
- L'azienda che si sta costituendo probabilmente valuterà altre offerte regionali, la popolazione e l'infrastruttura della regione prima di prendere una decisione finale. I comuni che non riescono a collaborare con la regione circostante diventano quindi deboli.

Si dovrebbe quindi sottolineare che il comune deve essere proattivo per assicurarsi un posto nel portafoglio regionale di opportunità di insediamento. Senza il contributo attivo dei comuni, l'offerta regionale diventerà vuota.

## ■ Dialogo con le imprese locali

Spesso è proprio nell'ambito della vita imprenditoriale locale che nascono le opportunità per le imprese. Un dialogo fiducioso con le aziende locali è quindi importante per identificare:

- Stabilimenti in espansione: quando le aziende locali vogliono espandere le loro attività nell'area. Ciò potrebbe creare la necessità di uno spazio più ampio, infrastrutture migliorate o trasferimenti.
- Aziende locali che richiedono nuove strutture specifiche (partner, subappaltatori, ecc.).
- Quando le società immobiliari del comune cercano investimenti per realizzare progetti immobiliari.

Per questo motivo, è importante che il comune tenga le orecchie tese tra le attività commerciali locali. Senza questa vicinanza, le opportunità di stabilimento rischiano di essere perse. Nella prossima sezione su *Attrarre*, vi faremo riferimento in *Dove troviamo l'insediamento azienda*.

Ci sono buoni esempi di come le aziende locali siano impegnate a favorire nuovi insediamenti. Ad Aalborg, i leader aziendali fungono da ambasciatori per la città e ci si aspetta che cerchino attivamente opportunità di stabilimento che favoriscano lo sviluppo di Aalborg.

## 1c. ATTRAZIONE DI BUSINESS DIGITALI

Come in tutti i settori e in tutte le attività, la digitalizzazione sta cambiando le regole del gioco nelle aziende concorrenti. Si tratta di opportunità creative per un piccolo comune di mettere in mostra la propria offerta e di costruire relazioni con potenziali imprenditori. Ci sono anche grandi opportunità per l'azienda in fase di insediamento con l'uso attivo di strumenti digitali: i dati economici possono essere analizzati in modo approfondito per confrontare le opzioni di localizzazione. Un'azienda grande e ad alto rischio può essere visualizzata in un ambiente 3D e simulata utilizzando una tecnologia avanzata prima che venga presa una decisione.



In questa sezione evidenziamo come l'attrazione d'impresa possa essere rafforzata attraverso la digitalizzazione e l'impiego di diversi strumenti informatici. Per un comune che non ha ancora gettato le basi per i suoi sforzi di promozione degli investimenti, la digitalizzazione può sembrare un po' avanzata. Tuttavia, se le possibilità digitali vengono utilizzate attivamente fin dall'inizio, emergono molte opportunità e punti di contatto.

### Cinque componenti di un'attrazione d'impresa digitale

Per un comune che esplora le possibilità di un elevato grado di digitalizzazione nella sua strategia di attrazione d'impresa, ci sono diverse possibilità che qui vengono divise in cinque parti:

#### 1 Monitoraggio del mercato e analisi dei dati

Le informazioni digitali e i servizi statistici possono fornire ai comuni informazioni approfondite sui cambiamenti demografici ed economici. Ad esempio, per identificare quali settori industriali stanno crescendo all'interno del comune o a livello globale. Utilizzando l'intelligenza artificiale e l'apprendimento automatico per analizzare grandi quantità di dati, il comune può rilevare modelli e tendenze che potrebbero non essere immediatamente evidenti, come quali tipi di aziende stanno cercando nuove sedi e i fattori che guidano le loro decisioni.

#### 2 Branding e marketing

Internet e i social media possono essere utilizzati per promuovere il territorio e per costruire relazioni con gruppi chiave di potenziali aziende in fase di insediamento e i loro decisori. Sorprendendo e presentando il comune in modo inaspettato e accattivante, anche la piccola città può creare vantaggi competitivi. Piattaforme come LinkedIn, Facebook, X e Instagram possono essere utilizzate per raggiungere e coinvolgere leader aziendali e investitori. Pubblicando regolarmente contenuti che evidenziano l'offerta del comune, le attività commerciali di successo e le novità, il comune può creare una base di follower di potenziali imprenditori.

### 3 Accessibilità – Dati e servizi

Un buon punto di partenza è una forte presenza sul web che descriva il clima imprenditoriale locale, le infrastrutture disponibili, le aliquote fiscali, la forza lavoro e le opportunità immobiliari. I comuni possono anche utilizzare strumenti digitali come chatbot e portali di assistenza clienti per offrire alle aziende un rapido accesso alle informazioni e risposte alle domande sui processi di insediamento, sulle normative e sul supporto disponibile. Anche le richieste di vari permessi possono essere digitalizzate e semplificate, rendendo più facile e veloce per le aziende completare i passaggi necessari per l'istituzione. Ultimo ma non meno importante, gli strumenti digitali possono servire per produrre analisi di mercato per le aziende interessate informazioni demografiche, dati economici e informazioni sulle industrie locali.

### 4 Simulazione e visualizzazione

I GIS (Sistemi Informativi Geografici) possono essere utilizzati per simulare l'aspetto di un'attività e il suo impatto sull'ambiente locale. Ciò può includere la mappatura della posizione pianificata, delle infrastrutture vicine, delle rotte di trasporto e dei servizi disponibili. Il GIS può anche essere utilizzato per valutare gli impatti ambientali e pianificare i miglioramenti o gli aggiustamenti necessari. Le visualizzazioni 3D e la realtà virtuale (VR) possono creare un'esperienza realistica di come apparirà l'area. Questa tecnologia può mostrare edifici pianificati, infrastrutture e persino simulare il flusso di persone e traffico nell'area.

### 5 Dialogo con i cittadini e trasparenza

È essenziale partecipare e fornire feedback sui cambiamenti pianificati nell'ambiente in cui si vive, come l'uso del territorio e le attività commerciali. Le piattaforme digitali e i social media possono essere utilizzati per coinvolgere e raccogliere feedback da aziende, residenti e altri stakeholder. Ciò può fornire spunti su cosa sia attraente per le aziende e su come il comune possa migliorare il suo appeal.

### 6 Lavoro di squadra e networking

Proprio come in molti altri contesti, gli strumenti digitali possono facilitare una comunicazione efficace e una condivisione efficiente delle informazioni. Ciò avvantaggia il team di Business Attraction e altri soggetti coinvolti nel processo di insediamento di aziende. È importante garantire che le autorizzazioni e le impostazioni sulla privacy siano ben definite in situazioni in cui potrebbero essere coinvolti segreti commerciali. Gli strumenti digitali possono anche essere utilizzati per l'analisi e l'apprendimento all'interno del team. Si possono confrontare le prestazioni e le offerte del comune con quelle di altri comuni e regioni, ottenendo spunti su come migliorare i propri sforzi.

#### **In che modo l'intelligenza artificiale può contribuire ad attrarre imprese?**



È stato chiesto a ChatGPT: in che modo l'intelligenza artificiale può aiutare un comune a lavorare meglio per attrarre nuove imprese?

Risposta: l'IA può contribuire in diversi modi ad assistere un comune nel potenziare i suoi sforzi per attrarre attività commerciali:

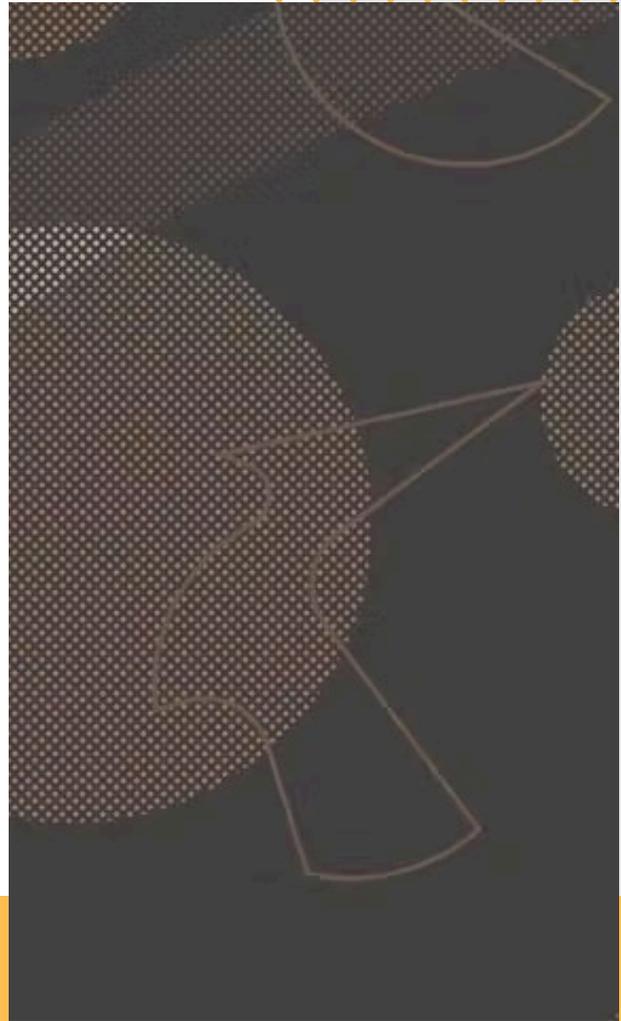
**1. Analisi dei dati e approfondimenti:** l'IA può analizzare grandi quantità di dati per identificare tendenze, opportunità e sfide all'interno di una regione. Ciò può includere l'analisi del mercato del lavoro, degli indicatori economici e del mercato immobiliare. Questi approfondimenti possono aiutare il comune a capire quali tipi di attività commerciali si adatterebbero meglio alla propria area.

2. **Raccomandazioni personalizzate:** utilizzando l'intelligenza artificiale per analizzare esigenze e preferenze specifiche delle potenziali aziende, il comune può creare proposte e incentivi su misura che siano più interessanti per queste aziende.
3. **Strategie di marketing:** l'intelligenza artificiale può aiutare a progettare campagne di marketing efficaci mirate alle aziende. Ciò può includere l'identificazione dei canali di comunicazione e dei messaggi più efficaci per raggiungere potenziali aziende.
4. **Miglioramento delle infrastrutture:** l'intelligenza artificiale può essere utilizzata per ottimizzare le infrastrutture e i servizi del comune per renderlo più attraente per le aziende. Ad esempio, migliorando le reti di trasporto, i servizi digitali o altri servizi comunali.
5. **Valutazione del rischio:** l'intelligenza artificiale può essere utilizzata per effettuare valutazioni del rischio più accurate in relazione a investimenti e progetti di sviluppo, semplificando per le aziende il processo decisionale in merito all'insediamento.
6. **Dialogo e feedback:** le piattaforme basate sull'intelligenza artificiale possono essere utilizzate per facilitare il dialogo e raccogliere feedback da aziende e parti interessate esistenti, il che può aiutare il comune a comprendere meglio e soddisfare le loro esigenze.
7. **Automazione ed efficienza:** automatizzando determinati processi amministrativi, l'intelligenza artificiale può aiutare il comune a diventare più efficiente, il che a sua volta può rendere più facile e veloce l'affermazione delle aziende. Integrando l'intelligenza artificiale nelle loro strategie, i comuni possono diventare più proattivi, basati sui dati e adattabili nei loro sforzi per attrarre aziende commerciali.



## 2. ATTRARRE

Nella sezione Attrarre, viene mostrato come un comune può lavorare in modo mirato con il marketing per le attività commerciali. Il marketing presuppone naturalmente che sia stata fatta la preparazione necessaria (sezione 1a) e che siano stati avviati il lavoro di squadra e la collaborazione transfrontaliera (sezione 1b). Il marketing dovrebbe basarsi su sforzi di branding ben fondati, basati sulle qualità uniche che offre il territorio e la sua posizione. Questo approccio può portare a un miglioramento a lungo termine della consapevolezza e dell'attrattiva dell'area, a vantaggio di nuovi residenti, visitatori, stabilimenti commerciali. È necessaria una chiara scelta del mercato di riferimento, così come un'idea di come troveremo potenziali aziende in fase di avviamento e costruiremo relazioni con loro. Ultimo ma non meno importante, è richiesta una buona accessibilità per le aziende in fase di avviamento e la prontezza a rispondere alle richieste.



### Questa sezione include:



## ■ Branding per l'attrazione aziendale

Ci sono buone ragioni per considerare il branding di un territorio come un importante punto di partenza per la fase di attrazione e per uno sforzo di promozione coeso. Mostrando il brand del territorio, è possibile stabilire un focus completo sullo sviluppo sostenibile e il marketing può basarsi sulle condizioni uniche che offre quel luogo. Inoltre, questo si allinea bene anche con gli altri sforzi di marketing dell'area (verso nuovi residenti e visitatori).

L'interesse per il place branding è significativo. Comuni, regioni e paesi dipendono sempre di più dallo sviluppo dell'attrattività per i nuovi arrivati, gli investimenti e i visitatori. Ci sono anche crescenti ambizioni di creare una forte identità locale e un senso di orgoglio tra i residenti. Pertanto, è naturale rivolgersi al Place Branding come strumento strategico accattivante.

### Per brand di un luogo si intende:



Un'idea forte di ciò che rende quel luogo unico e attraente, oggi e in futuro. Il marchio dimostra come la localizzazione si differenzia dalle altre e quale valore aggiunge per le persone.

### Dal punto di vista dell'investitore: quanto è importante il brand di un luogo?

Le aziende traggono vantaggio da una sede che ha una buona reputazione e un'elevata attrattiva, sia come ambiente di vita che come luogo per gli affari. Ciò fornisce un punto di partenza favorevole per sedi già note che sono percepite come dotate di fascino e una prospettiva positiva per il futuro. Al contrario, può significare una dura battaglia per i comuni che sono sconosciuti o associati a vari problemi sociali o a un panorama aziendale obsoleto.

Si può essere portati a pensare che gli individui che rappresentano l'azienda che si vuole stabilire sul territorio considerino solo argomentazioni e cifre razionali. L'esperienza dimostra che la scelta della sede su cui una azienda si stabilisce dipende da una lunga serie di eventi che sono correlati sia alle relazioni che alle emozioni. Se dopo l'analisi rimanessero due sedi alternative, potrebbe essere l'intuizione a determinare la scelta.

### Il tuo comune ha già solide basi per il suo marchio territoriale?

Valuta se le seguenti affermazioni si applicano al tuo comune:

- Abbiamo un'idea ben fondata di ciò che rende il nostro posto attraente e di ciò che lo distingue dagli altri.
- Il brand territoriale è stato tradotto in una piattaforma comunicativa declinabile su tutti i canali.
- Il brand del luogo (come idea e come caratteristiche visive) può essere condiviso da residenti, aziende e varie attività comunali.
- Sono stati sviluppati messaggi chiave chiari per i nuovi arrivati, gli investitori e i visitatori, basati sul brand del luogo.

Se le affermazioni sono vere, è molto probabile che tu abbia gettato le basi per un'iniziativa imprenditoriale in linea con il brand del luogo.

## Lavorare verso obiettivi di branding per il territorio

I comuni che vogliono sviluppare un branding efficace devono stabilire obiettivi chiari. Sono essenziali parametri di performance ben scelti riguardanti l'aumento dei visitatori, dei nuovi residenti e degli investimenti. Tuttavia, gli sforzi di branding devono anche essere guidati da obiettivi di comunicazione. Di seguito sono riportati sei obiettivi importanti relativi al marchio territoriale.

### Sei obiettivi di branding:



I sei obiettivi possono servire come base per discutere le richieste e le aspettative che gli stakeholder hanno riguardo all'identità e all'immagine del luogo. Naturalmente, tale discussione dovrebbe svolgersi in un gruppo che si concentra sui nuovi arrivati, sulle attività commerciali, sui visitatori e sull'identità locale.

### Un marchio forte come comune

Esiste una grande opportunità per una comune di costruirsi una *buona reputazione* come luogo in cui stabilire e gestire un'attività imprenditoriale. I leader aziendali che ritengono che la municipalità abbia gestito il processo di stabilimento in modo professionale e accomodante condivideranno la loro esperienza con gli altri. Allo stesso modo, le aziende che apprezzano il *clima aziendale* locale e le *opportunità di crescita* forniranno testimonianze positive, che svolgono un ruolo importante nel plasmare il marchio della municipalità.

In parole povere, i seguenti fattori di successo possono essere identificati per un comune che mira a rafforzare il proprio marchio come sede di stabilimento:

1. Un track record. Avere attivato stabilimenti commerciali in cui l'azienda ha avuto una buona crescita ed è riuscita a raggiungere i suoi obiettivi commerciali.
2. Essere in grado di soddisfare i requisiti relativi alle esigenze infrastrutturali e di competenza delle aziende in fase di costituzione nel mercato target selezionato.
3. Essere associati a una buona qualità della vita e a valori soft che contribuiscono a un'offerta favorevole di competenze.
4. Avere un elevato livello di servizi nell'amministrazione comunale e persone di spicco (politici, funzionari pubblici e altri leader del sito) che promuovano lo sviluppo del luogo.

## ■ Dove troviamo l'investitore?

In parole povere, un comune che voglia attrarre imprese ha due possibilità: aspettare e vedere chi chiama oppure prepararsi attivamente e costruire relazioni con settori o aziende che potrebbero essere interessati a nuove attività. Un comune in rapida crescita è spesso impegnato a gestire e stabilire le priorità delle richieste. Molti altri affrontano la situazione opposta. Indipendentemente dal punto di partenza, gli sforzi proattivi per attrarre le attività imprenditoriali sono spesso assenti o disorganizzati. Il rischio è che le opportunità vengano perse. Esistono diversi metodi per identificare il giusto gruppo target di aziende. Questi metodi richiedono un forte senso di acume negli affari e una comprensione di come funziona la vita aziendale. Inoltre, devono essere create le giuste condizioni per il tipo di stabilimenti ricercati. Vengono proposti sei metodi.

### 1 Inizia con un'idea strategica sulla comunità aziendale del futuro

Come sarà il panorama aziendale nel tuo comune nel 2040? Nella sezione Preparati, abbiamo discusso l'importanza di avere una visione per il futuro delle sedi e il tipo di vita aziendale che vogliamo plasmare. Diventa più facile scegliere un gruppo target se c'è un'idea dichiarata della struttura industriale desiderata e c'è credibilità dal punto di vista delle aziende dal momento che la strategia è sostenuta politicamente.

### 2 Aziende che cercano i punti di forza unici della posizione

Guarda la tua posizione dal punto di vista delle aziende. Forse c'è una specializzazione smart in aree tecnologiche o settori specifici che è di particolare interesse. Un comune con un forte appeal come destinazione turistica ha un vantaggio per le strutture legate al turismo, come hotel, servizi di trasporto, fornitori di esperienze e catene di ristoranti. Sebbene questo possa sembrare ovvio, è importante cercare attivamente opportunità di insediamento specificamente in aree in cui la posizione ha distinti vantaggi competitivi.

### 3 Insediamenti di aziende

Massimizzare l'impatto degli insediamenti di aziende già sul territorio spesso produce effetti positivi maggiori rispetto all'attrazione di aziende completamente nuove. Ciò può essere ottenuto cercando attività complementari all'azienda consolidata, come subappaltatori o aziende che traggono vantaggio dall'attrarre gruppi specifici di clienti nell'area. Questo aspetto sarà affrontato nella prossima fase, "Stabilire".

### 4 Gap nella catena del valore

Se le aziende locali esprimono una mancanza di partner o fornitori, ciò costituisce una buona base per nuove attività imprenditoriali da attrarre. Spesso, la comunità imprenditoriale locale può soddisfare tali esigenze da sola, ma a volte il comune potrebbe dover intervenire.

### 5 Simbiosi industriale ed economia circolare

I sottoprodotti di un'azienda possono fungere da risorsa per un'altra. I modelli di business circolari sono fondamentali per la trasformazione climatica e implicano concrete opportunità di business, facilitando anche nuove attività. L'identificazione di queste opportunità richiede una stretta vicinanza alla vita aziendale locale e alle competenze industriali.

## 6 Imprenditori con un legame particolare con il territorio

Spesso si scopre che imprenditori e dirigenti aziendali hanno legami personali con i luoghi in cui scelgono di stabilirsi. Questo potrebbe essere dovuto al fatto che sono cresciuti lì, hanno studiato all'università locale o hanno una casa estiva nelle vicinanze. Può essere utile tenere traccia se i dirigenti aziendali o gli imprenditori che operano altrove hanno tali legami.

## Specializzazione smart

Sulla base dei punti di forza locali e della comprensione delle esigenze delle aziende in fase di avvio, è possibile sviluppare un'offerta basata sul territorio per una specifica categoria di aziende. Ciò può avvenire organicamente man mano che la regione o la città raggiungono gradualmente la specializzazione in determinati settori, come quello automobilistico. Poi ci sono spesso competenze preziose, potenziali partner e persino ricerche accademiche già presenti. La somma di tutto ciò costituisce un'offerta basata sulle specificità del territorio per un'attività in fase di avviamento. Un'offerta basata sul luogo può anche essere creata tramite soluzioni chiavi in mano. Ciò significa che terreni o proprietà sono progettati per essere attraenti specificamente per il nostro gruppo target, come aziende ad alta intensità energetica, aziende di e-commerce o persino hotel. Sviluppare soluzioni chiavi in mano può avere molto successo negli sforzi di attrazione aziendale, ma può anche comportare rischi, descritti di seguito.

### Soluzioni chiavi in mano: rischio o opportunità?

In molti casi, nella pianificazione dettagliata (fase di pianificazione spaziale) le aree vengono indicate come adatte ad attività specifiche, e questo può spesso essere sufficiente per attrarre un'azienda in fase di costituzione. Tuttavia, raggiungere ulteriore competitività per le aziende esterne può anche richiedere grandi sforzi, ad esempio da parte del comune che porta l'elettricità in anticipo o prepara l'area per il trasporto pesante. In molti casi, più un appezzamento di terreno è personalizzato e pronto per l'insediamento per un'attività specifica, più diventa attraente. Ciò accorcia il processo di insediamento dell'azienda e riduce il rischio finanziario. Anche il comune può trarre vantaggio dagli adattamenti se contribuiscono a un buon allineamento con la comunità circostante e le attività vicine.

Se ci sono costi e rischi per il comune associati agli adattamenti, effettuati in una fase in cui non è ancora stata creata una società costitutiva, possono essere costosi e portare difficoltà se il terreno non è adatto ad altri tipi di attività.

Nella pratica, molti comuni cercano di evitare di progettare nei dettagli prima che un'azienda possa fungere da partner di dialogo.

## Proposte di valore

Il marketing gioca un ruolo importante nell'attrazione aziendale e mira ad aumentare la visibilità del comune e a creare fiducia con la categoria di aziende nel nostro gruppo target. Allo stesso tempo, il marketing non può sostituire un lavoro di base scadente, in termini di pianificazione a lungo termine o carenze negli sforzi e nel supporto dati nella fase di insediamento in generale. Ecco sei suggerimenti concreti per il marketing:

- 1 Fornire un'immagine generalmente attraente della comunità imprenditoriale del comune**  
Una base per tutte le attività è la presenza di un'immagine positiva del comune. È particolarmente importante mettere in mostra la vita aziendale e dimostrare un clima favorevole alle imprese. Assicurarsi che il portale web o i canali sovrastanti del comune forniscano un'immagine riassunta e carica di positività dell'area: qualità della vita e vita aziendale.
- 2 Fornire accesso digitale a statistiche, terreni e proprietà**  
Un'azienda che desidera basare la propria decisione di insediamento nel territorio, su dati concreti, dovrebbe essere in grado di trovare facilmente queste informazioni. Assicurarsi che statistiche e dati siano prontamente disponibili in formato digitale (come discusso nella sezione sull'attrazione d'impresa digitale). Ciò include sia statistiche curate scelte dal comune per dimostrare vantaggi competitivi sia statistiche o dati di cui l'azienda in fase di costituzione ha bisogno per prendere decisioni informate.
- 3 Individuare e stabilire un contatto precoce con potenziali aziende in fase di costituzione**  
Individuando specifici gruppi target di aziende (a livello geografico e per settore), il comune o un altro ente promotore di iniziative imprenditoriali può stabilire un contatto diretto. Questo può sembrare impegnativo e richiedere un caso concreto. Il contatto può essere effettuato quando si presenta un'opportunità di stabilimento specifica, o ancora meglio, prima per stabilire la relazione in anticipo. Mantenere il dialogo tramite telefonate, newsletter con notizie aziendali dal comune o invitandoli regolarmente agli eventi.
- 4 Creare motivi per cui i decisori aziendali debbano visitare il comune**  
Il fatto che le persone che guidano l'attività in fase di costituzione abbiano una propria esperienza di visita al sito è un grande vantaggio, a condizione che la visita sia un'esperienza positiva. Un comune che organizza conferenze o altri incontri correlati al settore può costruire relazioni e ottenere un vantaggio competitivo in termini di attrazione aziendale. Durante queste conferenze, il comune può presentare innovazioni, investimenti e altri elementi che aumentano la fiducia nelle sue opportunità di costituzione.
- 5 Evidenziare le attività di successo**  
Le attività sono sempre piene di rischi e quindi potrebbe essere necessario dimostrare che le attività nel comune hanno funzionato bene per altre aziende. Ciò crea rassicurazione psicologica quando altre aziende scelgono l'area, portando potenzialmente a un effetto carrozzone. Le testimonianze di leader aziendali che hanno creato attività di successo sono preziose e possono essere sviluppate descrizioni dettagliate dei casi. Se ci sono prove che le aziende hanno generato entrate o raggiunto altri importanti obiettivi aziendali attraverso la loro attività, ciò dovrebbe essere evidenziato.
- 6 Sfruttare la vita imprenditoriale locale come punto di partenza**  
I marketer più credibili sono spesso le aziende già presenti nel comune. Le loro voci possono essere utilizzate per creare narrazioni credibili sull'imprenditoria locale e sul livello di servizio comunale. Utilizzare video per descrivere e intervistare queste aziende potrebbe essere efficace. C'è anche l'opportunità di collaborare con aziende locali che desiderano attrarre partner o subappaltatori nella zona. In tali casi, il comune può partecipare a queste discussioni e fornire al nuovo attore locali o offerte di terreni adatti alla nuova entità.



## ■ Soluzione one-door

Offrire un chiaro punto di ingresso per l'avvio di attività commerciali è spesso descritto come un fattore di successo nell'attrazione di imprese. Ci sono diverse ragioni per questo, anche se possiamo anche presentare un'alternativa di seguito.

Una soluzione one-door è un'opportunità di contatto sotto forma di numero di telefono o punto di accesso digitale a una persona o a un team in grado di gestire sia il contatto iniziale sia potenzialmente di mantenere la relazione durante tutto il processo di instaurazione. Una soluzione "one-door" dovrebbe offrire diversi vantaggi:

- Un segnale che il comune accoglie con favore le richieste di informazioni sulle attività commerciali.
- Semplifica il processo per le aziende, che possono così sapere chi contattare.
- Il numero di contatti aziendali può essere ridotto al minimo, anche se sono coinvolti molti soggetti.

Si possono garantire tempi di consegna rapidi e risposte di qualità all'azienda.

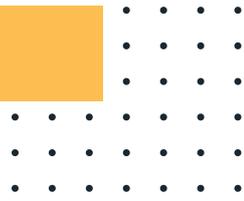
La porta dovrebbe condurre al team che si occupa di Business Attraction, o meglio a una persona chiave all'interno di quel team. Ne parliamo anche nell'argomento *Un processo di stabilimento fluido*.

Esistono alternative a una soluzione one-door? Sì, assicurandosi che, ovunque una richiesta arrivi all'interno

dell'organizzazione, o persino nell'ecosistema circostante, venga gestita e inoltrata al team di Business Attraction. Tale collaborazione può essere preziosa per evitare di perdere opportunità per le aziende e dovrebbe essere vista principalmente come un complemento alla soluzione one-door.



## 3. VINCERE



La fase Vincere (Win) nel modello BAS inizia quando un contatto con una potenziale azienda si traduce in un interesse concreto per un insediamento. Il rapporto con l'azienda potrebbe essere esistito da prima o si riceve una richiesta da un'azienda più o meno sconosciuta. Una situazione comune per un comune è che l'organizzazione regionale abbia mediato il contatto.

In questa fase si decide se il comune "vincerà" l'insediamento.

E quindi sono in gioco posti di lavoro e altri effetti positivi. La potenziale azienda valuta spesso più sedi potenziali contemporaneamente. Pertanto, una gestione efficiente e un acume negli affari sono essenziali per vincere la concorrenza con altri comuni

### Questa sezione comprende:



**Come gestire una richiesta?**



**Valutazione di una potenziale insediamento**



**Un incontro vincente con l'azienda**



**Offerta commerciale**



# ■ Come gestire una richiesta da parte di una azienda?

## Diversi tipi di richieste

Tutto inizia con una richiesta, scritta o verbale. Un'azienda invia una semplice richiesta di terreni o crea un documento di richiesta dettagliato chiamato RFI (Richiesta di informazioni). Una RFI può includere un'ampia gamma di domande che serviranno come base per una prendere la decisione sullo stabilirsi sul territorio. Non è raro che l'attività in fase di costituzione sia rappresentata da un agente. In tali casi, può essere difficile per il comune stabilire un contatto diretto con l'attività e potrebbe anche essere mantenuto riservato il nome dell'azienda interessata. D'altro canto, è probabile che l'agente sia un attore professionale e dedicato in grado di creare valore per tutte le parti coinvolte.

L'indagine può essere inviata a numerosi comuni o mirata a pochi selezionati. Il processo può a volte essere urgente, mentre in altri casi può durare diversi anni.

Può essere difficile sapere se l'indagine è realmente urgente e se riflette un intento reale di stabilire operazioni.

Per un comune più piccolo, la cooperazione con l'organizzazione regionale che opera nel contesto di business attraction è essenziale. C'è anche la necessità di garantire che più comuni nella regione non competano inutilmente per lo stesso stabilimento commerciale.

In molti casi, la richiesta non finisce al comune, ma si presenta come un'opportunità di business per una società immobiliare locale o come un'opportunità di espansione per un'azienda industriale locale. In tali casi, il comune potrebbe talvolta dover assistere l'attore a finalizzare l'affare.

Ciò potrebbe comportare il contributo di valore aggiunto, come l'offerta di forza lavoro o la promozione di un buon rapporto con la società in fase di costituzione.

## Un momento critico: l'istituzione è interessante?

Un piccolo comune si chiede a ragione, fin dall'inizio se lo stanziamento di una impresa sia auspicabile. Si adatta al futuro che vogliamo creare per la nostra area?

Allo stesso modo, il comune potrebbe dover valutare se la propria competitività è sufficiente per vincere la gara per l'istituzione. Poiché il processo richiede molto tempo e può distrarre da altre priorità, a volte potrebbe essere saggio rifiutare. Torneremo su questo argomento nella sezione Valutazione di un potenziale insediamento.

## L'azienda deve sempre ricevere una risposta

Le aziende che inviano una richiesta di informazioni sulla possibilità di stanziarsi sul territorio meritano una risposta, e questa dovrebbe essere fornita il più rapidamente possibile. Se il comune intende partecipare alla competizione in corso per lo stanziamento, un feedback tempestivo è un vantaggio competitivo. Potrebbe essere sufficiente riconoscere che la richiesta è stata ricevuta e che verrà processata.

Al contrario, se il comune non ha intenzione di partecipare, è una buona idea rispondere rapidamente e ringraziare l'azienda per il suo interesse. Ciò contribuisce a una buona reputazione come comune favorevole alle imprese e facilita il continuare la ricerca da parte dell'azienda di un sito in cui stabilirsi.



### Alcuni consigli pratici:



- Invia una risposta tempestiva e fornisci una stima di quando potranno essere fornite informazioni più complete.
- Se possibile, cerca di raccogliere più informazioni sulle motivazioni e sui piani dell'azienda.
- Scegli un livello di dettaglio che corrisponda ragionevolmente alle aspettative dell'azienda in questa fase.
- Apri un canale per discussioni in corso o invita l'azienda ad una riunione.

## Fattori chiave di successo per la gestione delle richieste

L'esperienza dimostra che quattro fattori influenzano la capacità di un comune di garantire l'insediamento di un'impresa:

- **Creazione di una relazione personale:** creazione rapida di una relazione personale e di fiducia con i principali decisori dell'azienda. Poiché l'investimento è rischioso per l'azienda, questa relazione e questo dialogo svolgono un ruolo cruciale.
- **Mobilizzare uno sforzo di squadra:** coinvolgere tutte le parti interessate (sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione municipale) affinché forniscano i dati e le soluzioni necessari che sono fondamentali per l'insediamento dell'azienda.
- **Conoscenza dell'attore fondatore e del suo settore:** avere una conoscenza pregressa del settore coinvolto e, idealmente, una conoscenza approfondita dell'azienda specifica.
- **Che sia stato svolto un solido lavoro preparatorio:** aver pianificato e preparato in anticipo offerte, come terreni e altre risorse basate sulla posizione geografica, che soddisfano le esigenze e i requisiti dell'azienda.

Una richiesta di insediamento da parte del comune dovrebbe essere mantenuta riservata nella misura più ampia possibile perché riguarda gli interessi commerciali di una singola azienda. L'azienda deve potersi sentire sicura che le informazioni sulla sua richiesta di insediamento non vengano diffuse.



## ■ Screening di potenziali investimenti

### È necessario valutare un potenziale insediamento?

Nei paesi dell'UE, in linea di principio, esiste libertà di insediamento per le imprese, questo significa che i comuni difficilmente possono impedire a una specifica azienda di iniziare e operare lì. Inoltre, molti stabilimenti avvengono al di fuori del controllo comunale, tramite accordi diretti.

Tuttavia, quando terreni comunali o altre risorse possono essere utilizzate per lo sviluppo aziendale, c'è una scelta da fare: quale tipo di attività dovrebbe essere prioritaria? Idealmente, esiste un piano di sviluppo aziendale a lungo termine (vedere la sezione 1a), che consente di valutare la richiesta di insediamento in base ai risultati desiderati e alla visione del comune.

## Come si dovrebbe valutare un potenziale insediamento?

Non importa quanto ovvi possano sembrare i benefici di uno insediamento esterno, il suo impatto dovrebbe essere attentamente valutato. Potrebbe competere con altri scopi per il terreno o con i piani di espansione delle aziende locali. L'insediamento dovrebbe essere valutato sulla base di:

- **Sostenibilità (economica, sociale e ambientale).** L'attività contribuisce ad una buona qualità di vita? Ci sono persone che potrebbero subire effetti negativi da questo insediamento?
- **Risultati desiderati.** L'insediamento contribuisce ai risultati che il comune desidera vedere dalle attività imprenditoriali (vedere la sezione Introduzione):
  - Creazione di posti di lavoro diretti e indiretti
  - Innovazione e afflusso di lavoratori qualificati
  - Capacità rafforzata e una gamma più ricca di servizi
  - Stabilimenti successivi
  - Maggiore fiducia nello sviluppo dell'area
- **Allineamento con la pianificazione generale del comune.** L'insediamento è allineato con la visione e la strategia a lungo termine per lo sviluppo dell'area? Fai attenzione a non essere troppo rigido nel definire i tipi di aziende che rientrano in questa visione futura.

## Valutazione dell'azienda dietro l'insediamento

È fondamentale per il comune sapere con chi ha a che fare. L'azienda è solida e affidabile? Sono seri riguardo alla loro richiesta? Sostengono buoni valori? Come si sono comportati nei loro insediamenti precedenti? Le risposte a queste domande possono determinare se l'insediamento debba essere perseguita o se sia meglio rifiutarla. Le informazioni possono essere raccolte in vari modi:

- Innanzitutto, il comune può fare la propria mappatura dell'azienda. Si tratta di comprendere la storia e la situazione attuale dell'azienda, la proprietà, il modello di business e l'espansione.
- Un altro modo è quello di assumere una società di revisione o di consulenza che possa effettuare un'analisi più completa dell'azienda. Un tale servizio può talvolta essere fornito anche dalle organizzazioni regionali e nazionali.
- Un terzo modo (supplementare) è quello di dialogare con l'azienda e cercare così le risposte necessarie per dare valore all'istituzione. Ciò offre l'opportunità di comprendere le persone che stanno dietro il potenziale insediamento e e la cultura aziendale.



## ■ Mappatura delle priorità degli investitori

Un aspetto importante è il primo incontro, che va ben pianificato, con gli investitori. Questo incontro può essere cruciale per la decisione sulla localizzazione. L'incontro solitamente si svolge in loco, nel comune di riferimento ed è comune visitare uno o più siti (potenziali sedi).

Tenete presente che l'idea dell'incontro vincente è un'immagine semplificata di come appare un processo di insediamento e a volte può essere difficile identificare quale di tutti gli incontri sia stato decisivo. Tuttavia, l'esperienza dimostra che *la prima visita organizzata* al sito svolge un ruolo fondamentale nel garantire che l'insediamento vada a buon fine.

## Un'opportunità per costruire un rapporto di fiducia

L'incontro dovrebbe essere visto come un'opportunità sia per l'azienda che per il comune di valutare le condizioni per un insediamento. Tuttavia, è naturale che il comune assuma un ruolo di vendita poiché l'azienda ha probabilmente diverse sedi alternative tra cui scegliere. È importante ricordare che l'azienda apprezza una tempistica il più *breve possibile* per l'avvio delle attività operative in loco e non ama *le incertezze* relative a tempi, costi e come apparirà l'insediamento finale.

Il comune deve impegnarsi a dimostrare come sia possibile realizzare l'iniziativa. Questa è anche un'opportunità per mostrare il meglio che il comune ha da offrire, che è rilevante per l'azienda. Non è necessario rispondere immediatamente a tutte le domande; è essenziale comprendere le priorità e le esigenze dell'azienda. In seguito, è possibile inviare una proposta ben preparata o pianificare un incontro di follow-up.

### Suggerimenti per riunioni cruciali



- **Siate diligenti nella pianificazione del progetto per la giornata.** Invia un buon segnale che i trasporti, gli orari e le riunioni funzionano come promesso.
- **Incontrarsi allo stesso livello.** Se il sindaco o un membro del consiglio comunale partecipa, dimostra che il comune è impaziente. Se la controparte invia un esperto, ad esempio, in materia di fornitura di energia, coinvolgi qualcuno con la stessa competenza specifica.
- **Preparatevi alle barriere linguistiche e culturali.** Se la delegazione è straniera, dovrete fare attenzione a superare le differenze linguistiche e culturali. Un buon inglese è essenziale.
- **Adeguare il livello di formalità.** I rappresentanti dell'azienda hanno uno stile formale o informale? Per quanto possibile, cerca di anticipare e soddisfare le loro aspettative.
- **Offri una buona esperienza del sito.** Se si deve effettuare una visita in un potenziale sito, assicurarsi in anticipo che appaia come desiderato.
- **Facilitare gli incontri con altri imprenditori.** Offrire opportunità di incontrare leader aziendali locali o individui che hanno precedentemente fondato aziende per fornire un'immagine positiva della zona.
- **Non promettere troppo.** È allettante promettere tempi di consegna, fornitura di energia elettrica o collegamenti stradali. Ciò può essere costoso o dannoso per l'immagine se poi non si concretizza.



## ■ Creazione di un'offerta aziendale

### Il valore di una solida base per l'azienda in fase di costituzione

Nella sezione *Attrarre*, abbiamo discusso di come le Proposte di Valore possano essere sviluppate come base per un marketing mirato rivolto a gruppi specifici di aziende o settori. In questa sezione, affrontiamo come può essere creata un'offerta aziendale. L'offerta è rivolta a una specifica azienda che ha inviato una richiesta di costituzione. L'offerta è la base decisionale più importante su cui si basa l'azienda che si sta costituendo. Pertanto, dovrebbe essere basata sui fatti e contemporaneamente progettata per chiarire i punti di forza e le ambizioni future della sede.

In relazione alle RFI (Request for Information), spesso ci si aspetta che le risposte siano fornite in un formato fisso, come Excel. In tali casi, la capacità di creare un'offerta completa è limitata. Qui, supponiamo che il comune abbia l'opportunità di adattare un'offerta a una specifica azienda.

È una buona idea avere a disposizione modelli e descrizioni generali della sede già pronti, che possono essere utilizzati costantemente come supporto nella creazione delle offerte.

### Cosa dovrebbe includere l'offerta?

- Una conferma che sono state prese in considerazione le esigenze e i requisiti dell'azienda. Informazioni sulla regione e sul comune: infrastrutture, struttura aziendale e forza lavoro.
- Aspetti legali, sistema fiscale e informazioni sui permessi necessari (per gli stabilimenti internazionali).
- Fattori soft come l'ambiente in cui si vive, le scuole e le opzioni abitative. Esempi di precedenti attività di successo nel comune.
- Quale supporto può essere offerto all'azienda durante l'intera fase di costituzione? processo.
- Quali servizi di soft landing possono essere forniti, come ad esempio l'assistenza nel reclutamento.
- Un invito personale a visitare il luogo e il sito specifico.
- Un'espressione dell'impegno da parte della dirigenza comunale per la realizzazione dell'istituzione.
- Va sottolineato che l'offerta deve essere rafforzata attraverso incontri e dialoghi, ove possibile. Ciò crea fiducia e consente al comune di acquisire una comprensione più approfondita delle motivazioni e delle esigenze dell'azienda.



### Progettazione di proposte per soluzioni specifiche

A un certo punto, l'azienda in fase di insediamento richiederà una soluzione dettagliata che potrebbe includere collegamenti stradali, accesso all'elettricità e, possibilmente, forza lavoro qualificata. Un Business Attraction Team a volte deve lavorare molto attivamente per presentare proposte di soluzioni in linea con le esigenze dell'azienda. Una proposta di soluzione ben progettata è un vantaggio competitivo diretto nella battaglia per la costituzione.

La proposta di soluzione può essere parte dell'offerta se è semplice e non richiede una progettazione specializzata. Se è complessa e costosa da sviluppare, è necessario darle tempo. In molti casi, è richiesta la cooperazione tra diversi attori sul sito per formare una proposta di soluzione comune. Ciò può coinvolgere architetti, proprietari immobiliari e società di consulenza.

In molti casi, la proposta di soluzione comporta investimenti infrastrutturali che devono essere effettuati a spese del comune per realizzare l'istituzione. Poiché il tempo è spesso limitato, possono sorgere conflitti con il normale processo decisionale per l'uso del suolo o a causa dell'accesso limitato all'elettricità.

## ■ L'incontro personale

Il colloquio personale è la disciplina per eccellenza nella comunicazione tra il comune e l'azienda o l'investitore e richiede una preparazione ottimale.

### **Pianificazione approfondita del progetto**

Senza un'adeguata preparazione in termini di pianificazione del progetto, a partire dalla conoscenza di tutti gli ostacoli e le difficoltà, non ci sarà una buona conversazione. Se possibile, tutte le aree problematiche che possono essere stimate all'inizio dovrebbero essere considerate e nominate. Le possibili soluzioni dovrebbero anche essere discusse in anticipo con i reparti specialistici di riferimento.

### **Incontrarsi allo stesso livello**

Se l'investitore e/o lo sponsor del progetto accettano un incontro personale, è utile chiarire in anticipo chi prenderà parte all'incontro. L'altezza degli occhi non è solo un fattore di cortesia, ma un segnale tattico.

### **Regolare il livello di formalità**

Non solo la giusta altezza degli occhi, ma anche il grado di formalità di una riunione è fondamentale per un esito sereno e una buona sensazione di benessere.

### **Gestire le barriere linguistiche**

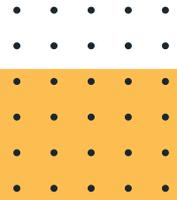
Comprendere ed essere compresi è essenziale quando si tratta di fiducia nella comunicazione di progetto. Concordate una lingua franca (in caso di dubbio, l'inglese) o coinvolgete un buon traduttore che possa anche tradurre l'argomento simultaneamente.

### **Preparatevi a nuove esigenze**

Nelle prime fasi dello sviluppo congiunto del progetto, ogni conversazione sarà accompagnata da nuove esigenze, compiti o desideri. L'apertura nell'affrontare nuovi problemi e la competenza nel trovare soluzioni sono essenziali qui.

. . .  
. . .  
. . .  
. . .  
. . .

## 4. STABILIRE



La fase *di costituzione* inizia quando la società ha comunicato che è intenzionata a stabilirsi nel comune.

In stabilimenti meno complessi, il comune non è attivamente coinvolto nella fase di stabilimento in misura significativa. Ciò potrebbe riguardare negozi, società di servizi o acquisizioni di attività commerciali esistenti. In tali casi, lo stabilimento viene effettuato su base commerciale, ad esempio con una società immobiliare.

Tuttavia, quando vengono utilizzate risorse comunali (come terreni e infrastrutture), diventa importante garantire che l'insediamento avvenga nel modo più efficiente e secondo i piani possibile. È fondamentale per la società che si costituisce che il risultato soddisfi le aspettative e che la società possa iniziare a generare entrate dalla sua istituzione il più rapidamente possibile.

La fase di definizione comprende anche il mantenimento delle promesse fatte in merito ai servizi di supporto e di soft landing, nonché la massimizzazione degli effetti della definizione.

### In questa sezione affrontiamo:

**Un processo di insediamento fluido**

**Offrire servizi di supporto e soft landing**

**Massimizzare gli effetti dell'insediamento**



## ■ Un processo semplificato

Una volta che l'impresa ha preso la decisione di stabilirsi, ci sono tutte le ragioni per festeggiare, sia per l'azienda che per il comune. L'insediamento può portare a nuove opportunità di business per l'azienda e alla creazione di posti di lavoro e potenziale di crescita per il comune, i suoi residenti e il settore commerciale.

Tuttavia, l'esperienza dimostra che forse la parte più cruciale dell'attrazione aziendale rimane il garantire che l'iniziativa venga portata a termine con successo e che i suoi effetti siano il più positivi possibile.

Il comune avrà ancora bisogno del suo team di Business Attraction durante questa fase, anche se l'attenzione potrebbe ora spostarsi maggiormente verso la realizzazione degli aspetti fisici dell'insediamento. Come delineato nelle sezioni seguenti, c'è anche la necessità di fornire servizi di supporto, assistere con la fornitura di competenze e comunicare l'insediamento. Il team può garantire che tutti questi sforzi siano coordinati.

### Processi paralleli in un processo di insediamento coordinato

In genere, diversi sforzi si verificano simultaneamente in un arco temporale più o meno esteso:

- Il comune completa la pianificazione urbana, assegna terreni o modifica i piani di zonizzazione come richiesto dall'istituzione. Potrebbe essere necessario garantire l'accesso all'elettricità e all'acqua.
- L'azienda richiede i permessi necessari ed effettua gli acquisti e gli investimenti che costituiscono la base della fondazione.
- Le società immobiliari o altre società esterne (come partner e fornitori) contribuiscono con varie parti della soluzione. Ciò potrebbe comportare la costruzione o l'installazione di macchinari e inventari.

È evidente che alcuni aspetti del lavoro potrebbero subire ritardi o andare male, il che può prolungare il tempo totale del processo di insediamento e renderlo più costoso per l'azienda. Spesso c'è incertezza sul fatto che tutto proceda come previsto. Pertanto, mantenere una comunicazione stretta con l'azienda è fondamentale durante l'intero processo.

### Il valore di una soluzione one-door

La soluzione one-door è stata precedentemente menzionata come punto di contatto centralizzato e facilmente accessibile per l'insediamento di aziende. Questa sezione sottolinea la stessa funzione, concentrandosi sulla guida corretta delle aziende per quanto riguarda i permessi e altri processi normativi. Ciò significa che l'azienda ha una persona di contatto designata che può fornire indicazioni sui permessi necessari e su come richiederli. Poiché le nuove attività sono spesso complesse, potrebbero essere necessari permessi multipli da diverse autorità a livello locale, regionale e nazionale. Un approccio moderno è quello di riunire contemporaneamente rappresentanti delle autorità e della società. Ciò consente un approccio di risoluzione dei problemi, garantendo al contempo la certezza del diritto e la parità di trattamento.



## ■ Servizi di supporto e Soft Landing

Sono tre i motivi principali per cui un comune dovrebbe offrire supporto alla creazione di imprese. Il primo motivo è che il supporto aiuta l'azienda a raggiungere un'attività funzionante e redditizia più rapidamente. Il secondo motivo è che riduce il rischio che l'istituzione venga interrotta o fallisca. Il terzo motivo è che i servizi di supporto sono una parte importante dell'offerta del comune alle imprese in fase di istituzione e contribuiscono a una buona reputazione nella comunità imprenditoriale. I servizi di supporto possono essere suddivisi in amministrativi e strategici. A ciò si può aggiungere Soft Landing, che riguarda il supporto al reclutamento dell'azienda e l'accoglienza calorosa delle nuove persone.

### Supporto amministrativo

Il supporto amministrativo mira a semplificare il processo per la società costitutiva per ottenere tutti i permessi necessari e gestire altri contatti ufficiali. L'importanza di un processo di costituzione fluido è stata menzionata nella sezione precedente. Le aziende più grandi e le catene di vendita al dettaglio hanno spesso così tanta esperienza e risorse sufficienti che raramente hanno bisogno di supporto per gestire il processo. Potrebbe esserci una maggiore necessità di supporto amministrativo tra le aziende che si stabiliscono per la prima volta o tra le aziende straniere che aprono la loro prima attività nel paese.

#### Il supporto amministrativo può comprendere una serie di attività:



- Aiuto nella ricerca di locali e terreni
- Aiuto nella richiesta dei permessi
- Assistenza nella comprensione del sistema giuridico e delle normative fiscali del Paese
- Rapida gestione delle esigenze aziendali in termini di elettricità, acqua e banda larga

### Supporto strategico

Il supporto strategico dovrebbe essere fornito in base alle sfide specifiche affrontate dall'azienda in fase di costituzione, e questo può variare notevolmente. Per offrire supporto strategico, il comune o i partner esterni devono avere le competenze e le capacità necessarie. Questi servizi possono essere gratuiti per l'azienda in fase di costituzione o offerti a condizioni commerciali. Se può essere fornito supporto strategico, diventa una parte importante della proposta offerta all'azienda che cerca di stabilirsi.

#### Il supporto strategico può includere:



- Supporto alle esigenze della forza lavoro dell'azienda, che può comportare programmi di formazione personalizzati e la ricerca di candidati idonei.
- Assistenza nella ricerca di un responsabile locale del sito, di membri del consiglio di amministrazione o di altro personale chiave.

- Mettere in contatto l'azienda con potenziali partner e fornitori nella comunità imprenditoriale locale.
- Comunicazione e marketing dell'insediamento dell'azienda nel comune, che può semplificare sia il reclutamento che l'ingresso nel mercato.

## Soft Landing

In relazione ad un insediamento, è comune che il personale chiave e lo staff si trasferiscano da altre parti del paese o dall'estero. È fondamentale per il periodo iniziale dell'azienda nel comune che questo trasferimento avvenga senza intoppi e che le persone chiave e le loro famiglie al seguito si sentano a loro agio. Pertanto, quello che viene definito *Soft Landing* può essere offerto come parte del supporto strategico.

Soft Landing è una componente essenziale di *un'attrazione di talenti ben funzionante* : sforzi sistematici volti a supportare la ricollocazione di lavoratori qualificati. Ciò è stato descritto nella sezione precedente sull'attrazione di talenti, dove Soft Landing è stato delineato come *Fase 3: Accoglienza dei talenti* e *Fase 4: Integrazione dei talenti*.

### **Diversi elementi possono essere inclusi in un'offerta Soft Landing per l'avvio di attività commerciali:**



- Assistenza del comune al personale chiave e ai dipendenti che l'azienda desidera trasferire nel nuovo comune.
- Caloroso benvenuto per la forza lavoro, insieme a informazioni sulle opzioni abitative, sulle scuole e sulle attività per il tempo libero.
- Supporto a chi si trasferisce a livello internazionali per quanto riguarda permessi di lavoro, normative, tassazione e informazioni sul funzionamento del mercato immobiliare e dei servizi all'infanzia nel Paese.
- Luoghi di incontro che aiutano i nuovi arrivati a integrarsi nella comunità locale, sia a livello professionale (reti professionali) che sociale (club e forum).
- I coniugi che si trasferiscono al seguito, potrebbero aver bisogno di assistenza per trovare lavoro, opportunità educative o altre forme di impiego.



## ■ Massimizzare l'effetto dell'investimento

### **Circoli positivi e il valore del marketing**

Un'attività commerciale nel comune è un evento positivo che vale la pena celebrare. L'attività può creare orgoglio e rafforzare la fiducia nello sviluppo dell'area sia tra i residenti che tra le aziende. Inoltre, spesso si scopre che il successo genera successo. Le attività tendono a susseguirsi l'una con l'altra e i comuni possono talvolta creare circoli positivi nel loro sviluppo sfruttando lo slancio.

Per un'entità in fase di costituzione che sta valutando una sede, è rassicurante sapere che altre aziende hanno scelto lo stesso comune come sede della loro costituzione.

Un comune che può continuamente mettere in evidenza nuovi stabilimenti commerciali ottiene un vantaggio. Ci sono diversi target di pubblico: residenti (maggiore orgoglio), forza lavoro da altre parti del paese (per incoraggiare la ricollocazione), la comunità imprenditoriale locale (per stabilimenti successivi e fiducia nello sviluppo dell'area) e potenziali investitori (per più stabilimenti).

### **Massimizzare l'effetto o inseguire il successivo?**

Una conclusione tratta da promotori di insediamenti esperti è che l'attenzione dovrebbe essere rivolta al completamento e alla massimizzazione degli effetti dell'insediamento in corso, piuttosto che alla ricerca frettolosa della prossima opportunità. Massimizzare gli effetti significa che le risorse comunali dovrebbero essere assegnate per supportare sia le fasi di Stabilimento e Crescita, sia la fase di Attrazione.

### **Stabilimenti di follow-up e simbiosi industriale**

In relazione a uno insediamento aziendali, spesso si verificano stabilimenti più piccoli e complementari. Ad esempio, un'area commerciale in un comune può ricevere una spinta significativa quando apre un grande e noto negozio. Ciò può portare altri rivenditori a vedere un'opportunità per stabilirsi nella stessa area. Un altro scenario è quando un'azienda avvia operazioni, spingendo i fornitori o le società di consulenza ad aprire nelle vicinanze. A volte, il comune potrebbe dover assistere fornendo soluzioni interessanti per far funzionare questa operazione.

Un concetto in crescita è la simbiosi industriale. La simbiosi industriale coinvolge un certo numero di aziende che collaborano in modo che il surplus o i sottoprodotti di una diventino una risorsa preziosa per un'altra. Ciò può includere energia, acqua e flussi di materiali come rifiuti e prodotti residui.



## 5. CRESCERE

La fase di crescita descrive una fase che spesso non è nemmeno vista come parte di Business Attraction, poiché è successiva all'insediamento, e l'azienda è già parte della comunità imprenditoriale locale. Tuttavia, le aziende di nuova costituzione hanno una rete locale più debole e c'è ancora il rischio che l'azienda possa incontrare problemi con le sue operazioni e la redditività.



**In questa sezione affrontiamo:**



### **Aiuta l'azienda a prosperare**

Prendersi cura di ogni attività avviata dovrebbe essere un dato di fatto, ma non sempre il lavoro è portato a termine. La responsabilità di questa relazione può risultare poco chiara e le strutture più piccole non ricevono lo stesso follow-up e la stessa attenzione continua di quelle più grandi.

Un'azienda in fase di costituzione ha meno contatti con la comunità imprenditoriale locale e la società circostante. Ci sono anche rischi intrinseci se i clienti non arrivano come previsto, il che può portare a significativi problemi di redditività per le operazioni commerciali in corso. Per supportare la crescita dell'azienda nell'area, si possono individuare tre iniziative.

#### **1 Rafforzare i rapporti dell'azienda con le aziende locali e regionali**

Potrebbe sembrare che il ruolo dell'azienda sia quello di trovare i partner e i fornitori necessari per far decollare l'attività. Tuttavia, è vantaggioso facilitare i contatti con piccole e grandi aziende ben scelte nella regione che potrebbero essere interessanti per l'azienda in fase di costituzione. Oltre ai contatti diretti, anche i forum e le reti per i leader aziendali possono essere importanti, soprattutto se il personale chiave dell'azienda non ha una storia e una residenza nel comune.

## 2 Collegare l'azienda al sistema di supporto all'innovazione

Nei casi in cui l'azienda in fase di costituzione sia coinvolta in una qualche forma di sviluppo di prodotto, può essere importante introdurla all'ecosistema di attori che promuovono l'innovazione. Ciò può includere l'accesso a banchi di prova, arene di innovazione, capitale di rischio, consulenza e collaborazioni strategiche con il mondo accademico. L'obiettivo è rendere lo sviluppo del prodotto nell'azienda in fase di costituzione il più possibile di successo.

## 3 Offerta e attrazione continua di talenti

Le aziende che non hanno una storia nella zona, ma che possono aver fondato una sussidiaria, un ufficio locale o una filiale, possono a volte ritrovarsi messe in ombra da forti datori di lavoro locali. Pertanto, possono richiedere un'attenzione speciale negli sforzi complessivi del comune per l'offerta di talenti e sono spesso interessate a partecipare agli sforzi di attrazione di talenti della zona per attrarre personale qualificato nel comune. Un altro motivo è che un'azienda in fase di costituzione può avere requisiti di competenze diversi rispetto ad altri datori di lavoro e può aver bisogno di dipendenti internazionali o competenze specialistiche in determinate aree tecnologiche.

## Segui e impara

La Business Retention garantisce che le aziende non riducano le operazioni o non si trasferiscano. Sebbene questo possa sembrare al di là della capacità di influenza del comune, è di grande valore riconoscere i primi segnali di potenziali problemi e, in ultima analisi, cercare modi per preservare i posti di lavoro.

Altrettanto importante dell'identificazione dei segnali di downsizing è individuare opportunità di espansione e nuovi stabilimenti. Tale conoscenza può essere acquisita solo attraverso un dialogo stretto e basato sulla fiducia con la comunità imprenditoriale locale. Questo è stato precedentemente discusso nelle sezioni Orchestrazione e Attrazione come fattori di successo per la Business Attraction.

- **Monitora i dati chiave sulle aziende e le industrie importanti nel comune.** Una revisione annuale di come le aziende si comportano in termini di fatturato e profitto può fornire una solida base. Questo tipo di informazioni aziendali non sono disponibili in tutti i paesi, ma quando lo sono, fungono da prezioso strumento di Business Retention. Un'azienda in perdita potrebbe aver bisogno di aiuto per adattare le sue operazioni, come la riduzione dei locali o della forza lavoro, o ancora meglio, per investire per tornare alla redditività. Tieni presente che i dati aziendali vengono spesso pubblicati annualmente, rendendo questo strumento meno immediato.
- **Dialoghi regolari per tracciare lo sviluppo aziendale.** I dati chiave non possono fornire spiegazioni o approfondimenti sui cambiamenti o sui piani in corso. Pertanto, è necessario un dialogo regolare e più questo dialogo è fiducioso, migliori informazioni possono essere condivise. Bisogna trovare un equilibrio. Il comune non dovrebbe raccogliere segreti aziendali o addentrarsi in questioni che riguardano direttamente l'azienda, tuttavia, se i manager aziendali sono disposti a condividere informazioni sullo stato, le opportunità e le sfide dell'azienda, potrebbero esserci più opportunità per tutti.
- **Cattura l'espansione e costruisci reti per trovare nuove strutture.** Se i manager aziendali hanno un atteggiamento positivo nei confronti dello sviluppo dell'area o vedono vantaggi commerciali da più strutture, possono essere incoraggiati a supportare l'arrivo di nuove aziende.

Un comune non possiede mai la stessa conoscenza del settore o la stessa rete di contatti di un'azienda e pertanto i leader aziendali possono svolgere un ruolo importante nell'attrazione di altre imprese.

Oltre a fornire suggerimenti su nuove attività commerciali, i leader aziendali possono anche fornire informazioni tempestive sulle esigenze di espansione della propria azienda. Ciò consente una migliore preparazione, assicurando che le sedi esistenti possano essere adattate per soddisfare nuovi requisiti o soddisfare nuove richieste infrastrutturali. In alternativa, è possibile valutare nuovi terreni o proprietà per supportare la crescita dell'azienda all'interno del comune.





Cofinanziato  
dall'Unione europea

**Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA).**

**Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili.**

**Pr. n.: 2021-1-SE01-KA220-VET-000028102**



## SVILUPPO DIGITALE ATTRAZIONE DI BUSINESS COMPETENZE NEL LOCALE SETTORE PUBBLICO



**Contattaci:**

[WWW.BASPROJECT.EU](http://WWW.BASPROJECT.EU)

 @bas.erasmusproject



Cofinanziato  
dall'Unione europea