

## **PROGETTO “MONITOR” FRIULI VENEZIA GIULIA PER UNA VISIONE STRATEGICA E CONDIVISA DELLO SVILUPPO ECONOMICO**

Il Friuli Venezia Giulia è la prima Regione italiana, e tra le prime in Europa, ad aver affidato a una società di consulenza strategica un'indagine sulla competitività dell'economia regionale, in funzione di un programma di sviluppo economico che traguardi il medio-lungo periodo e sia largamente condiviso.

L'indagine è stata affidata a Monitor Group Srl, società che fa parte del Gruppo Monitor fondato dal professor Michael Porter, docente all'Università di Harvard, il quale ha introdotto il concetto di “vantaggio competitivo”, sia per le imprese che per i sistemi territoriali.

Per avere la consulenza di Monitor Group Srl, voluta dal presidente del Friuli Venezia Giulia Riccardo Illy, l'Amministrazione regionale ha partecipato, con un investimento di 150.000 euro, ad un progetto che vedeva protagonisti diversi soggetti privati, concretizzando in questo modo una partnership che costituisce essa stessa un passo importante verso una visione condivisa delle strade di sviluppo che dovranno essere percorse per assicurare un futuro di crescita e di benessere alla regione.

Lo scorso 13 dicembre, la Monitor Group Srl ha presentato il Rapporto finale, con i risultati della ricerca avviata nel settembre scorso, ai due Comitati preposti all'iniziativa. Il Rapporto contiene la valutazione sulle competitività attuale e potenziale del Friuli Venezia Giulia, con un'analisi dei fattori determinanti e del portafoglio di cluster produttivi sui quali puntare. A questo si accompagna una valutazione di medio-lungo termine ed una proposta di linee guida per le azioni da avviare nei confronti dei singoli cluster e per le azioni di tipo trasversale, corredata da una prima bozza del piano di implementazione e da un approfondimento diagnostico su tre cluster.

L'indagine di Monitor Group Srl è basata, oltre che su un'approfondita ricerca di tipo quantitativo, sui risultati di 643 questionari utili ad inquadrare la classe imprenditoriale del Friuli Venezia Giulia e su 65 interviste dirette agli attori economici e istituzionali di maggiore rilievo. Le diverse fasi di avanzamento della ricerca sono state presentate e discusse da un Comitato di pilotaggio, guidato dal presidente Illy, e condivise da un Comitato scientifico, di cui fanno parte rappresentanti delle varie realtà regionali: associazioni imprenditoriali, sindacati, università, istituzioni scientifiche.

Il metodo di indagine di Monitor Group Srl è basato sulle teorie di Porter ed in particolare sul “modello del diamante”, che prende in considerazione quattro elementi principali: la presenza di fattori produttivi specializzati; l'esistenza di industrie di supporto e di settori correlati; le condizioni della domanda, la struttura competitiva.



MONITOR GROUP

Regione Autonoma  
Friuli Venezia Giulia

2004

AMSTERDAM  
ATHENS  
BEIJING  
CAMBRIDGE  
CHICAGO  
EMERYVILLE  
FRANKFURT  
HONG KONG  
JOHANNESBURG  
LONDON  
LOS ANGELES  
MADRID  
MANILA  
MILAN  
MOSCOW  
MUMBAI  
MUNICH  
NEW YORK  
PALO ALTO  
PARIS  
SAN FRANCISCO  
SÃO PAULO  
SEOUL  
SHANGHAI  
SINGAPORE  
STOCKHOLM  
TOKYO  
TORONTO  
ZURICH

**Regione Friuli Venezia Giulia:  
“Verso una Visione Economica Condivisa”  
Presentazione di Sintesi Finale**

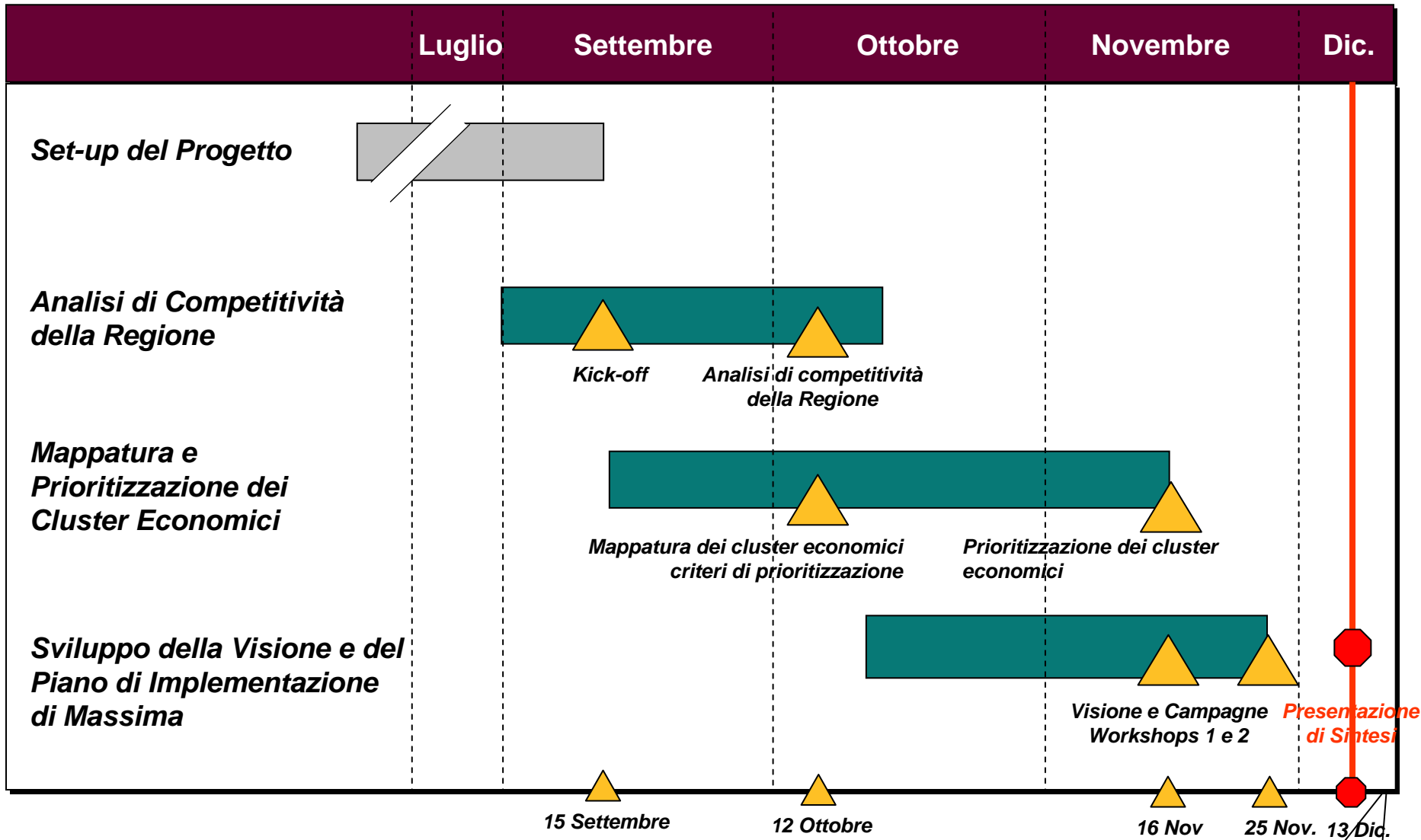
*13 dicembre 2004*

Copyright © 2004 by Monitor Company Group, L.P.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means — electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise — without the permission of Monitor Company Group, L.P.

This document provides an outline of a presentation and is incomplete without the accompanying oral commentary and discussion.

# Piano di Lavoro



Incontri del Comitato Scientifico (4 incontri in totale) ▲

Consegna rapporto finale

## Obiettivi Di Questa Presentazione

---

- Presentare una sintesi finale del progetto “Regione Friuli Venezia Giulia: Verso una Visione Economica Condivisa”, con particolare attenzione a elementi nuovi rispetto alle precedenti riunioni
- Presentare in sintesi le linee guida strategiche per azioni sui cluster pilota:
  - Trasporti e Logistica
  - Mobile / Sedia
  - Bio-nanotecnologie e servizi e prodotti di sanità avanzata
- Presentare in sintesi le linee guida strategiche per le azioni trasversali ai vari cluster e settori economici
- Presentare la proposta di programma di implementazione delle raccomandazioni strategiche presentate
- Questo documento fornisce una panoramica complessiva e di sintesi del lavoro svolto durante il progetto. Sono previsti I seguenti follow-up:
  - L’ invio di un rapporto finale contenente maggiore dettaglio su alcuni aspetti non trattati nelle presentazioni formali per motivi di tempo
  - Incontri di chiarimento/approfondimento con I 3 cluster pilota

# La Visione per lo Sviluppo Economico della Regione FVG

## Programma complessivo di definizione e di attuazione

### Fasi del Progetto



### RISULTATI PROGETTO 13 Dicembre 2004

- Valutazione sulla competitività del FVG
  - Determinanti della competitività
  - Valutazione portafoglio di cluster
- Visione a m/l termine per il FVG
- Linee guida per le azione su singoli cluster e le azioni trasversali
- Prima bozza del piano di implementazione
- Approfondimento diagnostico su 3 cluster pilota

### Approfondimenti ed Implementazione

*Strategie specifiche per singoli Cluster*



*Strategie e azioni trasversali*



# “Verso una Visione Economica Condivisa”

## Presentazione Finale: Indice

---

- Competitività e Composizione Economica della Regione FVG
- Visione di Sviluppo Economico per la Regione FVG
- Priorità di Intervento per l'Amministrazione Regionale
  - Cluster Pilota
  - Azioni Trasversali
- Programma di Attuazione

# Competitività della Regione Friuli-Venezia-Giulia

## Sintesi dei Punti di Forza e di Debolezza

- + Cluster affermati in settori manifatturieri tradizionali
- + Aziende di punta con posizioni competitive forti in settori manifatturieri avanzati
- + Grandi realtà leader nei servizi assicurativi
- + Competenze forti e/o grandi potenzialità in settori ad alto tasso di sviluppo
- + Posizione geo-politico-economica altamente favorevole
- + Forte tradizione imprenditoriale
- + Ricchezza di risorse immateriali
- + Buona dotazione infrastrutturale

- Economia relativamente frammentata
- Scarsa profondità dei cluster e scarsa propensione a “fare sistema”
- Modelli strategici vicini all’ obsolescenza in alcuni settori
- Innovazione aziendale da potenziare, con maggiore integrazione degli attori
- Tessuto imprenditoriale da rafforzare
- Criticità nel reperimento di forza lavoro per il futuro
- Infrastrutture non pienamente valorizzate

# “Verso una Visione Economica Condivisa”

## Presentazione Finale: Indice

---

- Competitività e Composizione Economica della Regione FVG
- Visione di Sviluppo Economico per la Regione FVG
- Priorità di Intervento per l'Amministrazione Regionale
  - Cluster Pilota
  - Azioni Trasversali
- Programma di Attuazione

# Linee Guida per lo Sviluppo della Competitività della Regione

## Logica Sottostante la Visione Economica di Medio-Lungo Periodo

### Opportunità / Criticità

- Esistenza di aziende leader e di forti competenze
  - **Modelli strategici in crisi, tendenza alla delocalizzazione, isolamento degli attori**
- ↔
- Collocazione geo-politica / economica favorevole
  - **Dotazione infrastrutturale non pienamente sfruttata, con colli di bottiglia da rimuovere**
- ↔
- Centri di eccellenza in alcuni servizi (es. Assicurazioni), forte potenziale in altri (e.g. Turismo)
  - **Mancanza di una strategia di sviluppo**
- ↔
- Presenza di assets strategici e differenzianti (e.g., centri di ricerca, aziende di servizi avanzati)
  - **Insufficiente focalizzazione sulla integrazione e sullo sviluppo di mercato**
- ↔
- Potenziale sviluppo di sinergie fra cluster
  - **Indebolimento strutturale del tessuto economico**
- ↔

### Visione Economica FVG



# “Verso una Visione Economica Condivisa”

## Presentazione Finale: Indice

---

- Competitività e Composizione Economica della Regione FVG
- Visione di Sviluppo Economico per la Regione FVG
- Priorità di Intervento per l'Amministrazione Regionale
  - Cluster Pilota
  - Azioni Trasversali
- Programma di Attuazione

# Priorità di Intervento su Cluster e su Tematiche Trasversali

## Prospettiva di Breve Periodo

Trasporti e Logistica	Sviluppare un forte polo logistico e di traffici commerciali	← Scelta di intervento nel breve periodo da parte dell'amm. regionale
ICT	Incoraggiamento attori privati alla creazione di piu' stretti rapporti di cluster	
Metal. / Mecc. / Comp mec.	Incoraggiamento attori privati alla creazione di piu' stretti rapporti di cluster	← Scelta di intervento nel breve periodo da parte dell'amm. regionale
Mobile / Sedia	Stimolare il mantenimento e lo sviluppo dell'eccellenza nel Mobile / Sedia	← Scelta già attuata
Turismo	Iniziative regionali gia' avviate	← Scelta di intervento nel breve periodo da parte dell'amm. regionale
Assicurazioni	Azioni intraprese in larga misura da attori privati	
Bio-nanotecnologie e servizi avanzati di sanità	Favorire la creazione di un cluster nelle bio-nanotecnologie	← Scelta di intervento nel breve periodo da parte dell'amm. regionale
Agro-alimentare	Da valutare all'interno dell'iniziativa in corso in ambito di turismo	
Enogastronomia FVG		
Nautica		
Cantieristica	Potenziamenti benefici a seguito delle iniziative in ambito di trasporti e logistica	
Ricerca Applicata	Investire nello sviluppo e nella ricerca a supporto trasversale dell'economia	← Scelta di intervento nel breve periodo da parte dell'amm. regionale
Imprenditorialità	Stimolare e supportare l' imprenditorialità e il rinnovo/potenziamento del tessuto economico	← Scelta di intervento nel breve periodo da parte dell'amm. regionale

# “Verso una Visione Economica Condivisa”

## Presentazione Finale: Indice

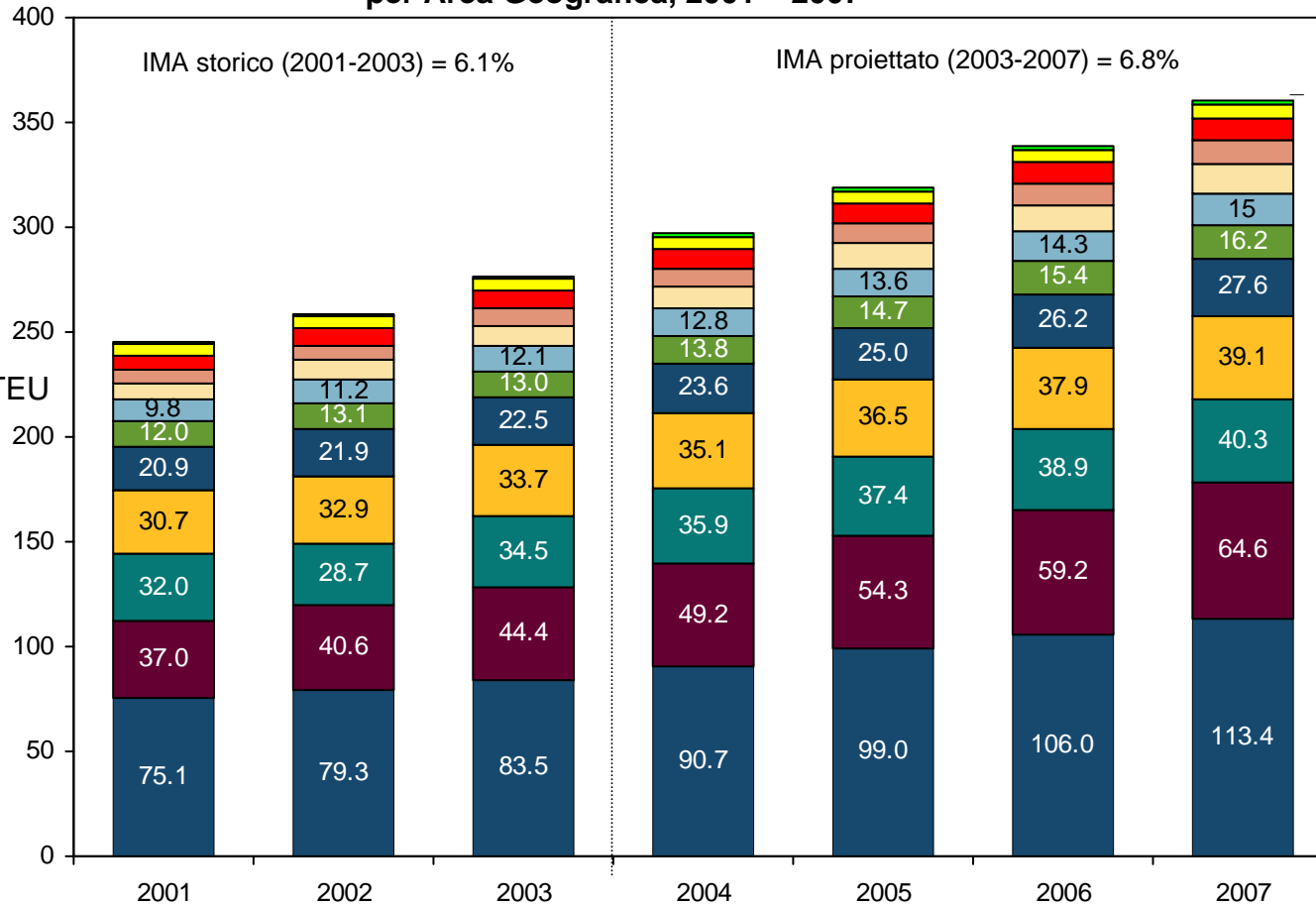
---

- Competitività e Composizione Economica della Regione FVG
- Visione di Sviluppo Economico per la Regione FVG
- Priorità di Intervento per l'Amministrazione Regionale
  - Cluster Pilota
    - Trasporti e Logistica
    - Arredo (Mobile e Sedia)
    - Bio-Nano Tecnologie e Servizi di Sanità Avanzata
  - Azioni Trasversali
- Programma di Attuazione

# La maggiore accelerazione nella domanda di movimentazione portuale di container verrà registrata nell'Europa dell'Est

*Estremo Oriente e Sud Est Asiatico continueranno a trainare la domanda globale*

**Domanda Mondiale di Movimentazione Container nei Porti per Area Geografica, 2001 – 2007**

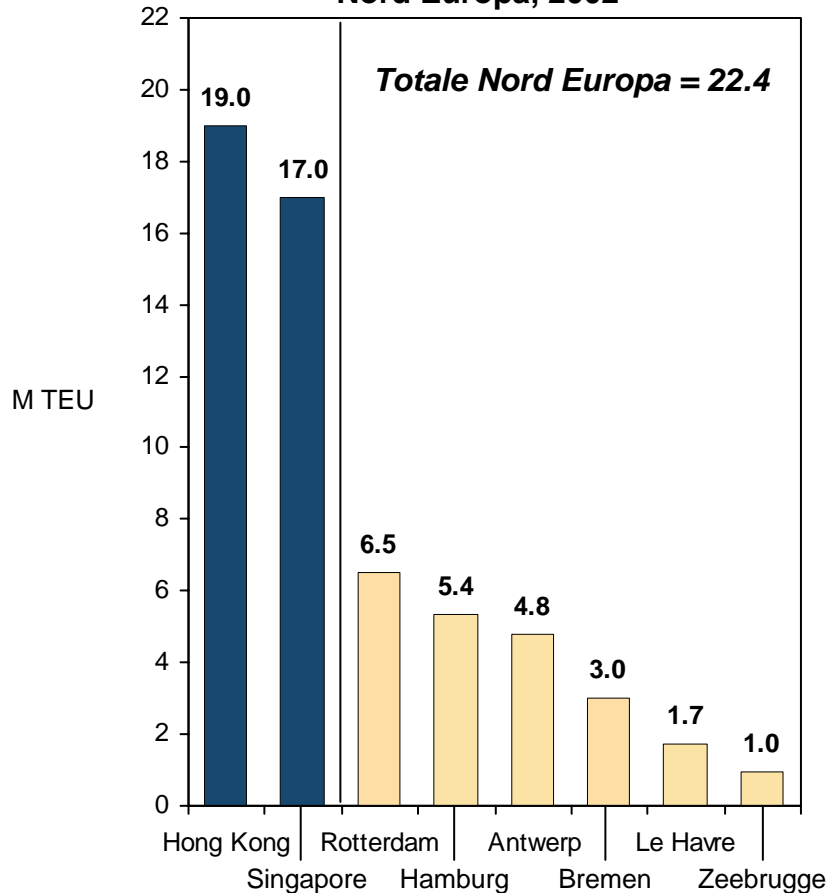


	<u>IMA storico</u>	<u>IMA proiet.</u>	<u>Delta IMA</u>
Mondo	6.1%	6.8%	0.7%
<b>E Europa</b>	<b>2.9%</b>	<b>9.4%</b>	<b>6.5%</b>
Oceania	2.9%	4.1%	1.2%
Africa	7.5%	5.2%	-2.3%
S Asia	14.4%	9.8%	-4.6%
S. America	8.4%	9.0%	0.4%
C America	10.9%	5.6%	-5.4%
Medio Oriente	4.1%	5.6%	1.5%
S Europa	3.7%	5.2%	1.5%
N America	4.7%	3.8%	-0.9%
N Europa	3.7%	4.0%	0.3%
SE Asia	9.5%	9.8%	0.3%
Estremo Oriente	5.4%	8.0%	2.6%

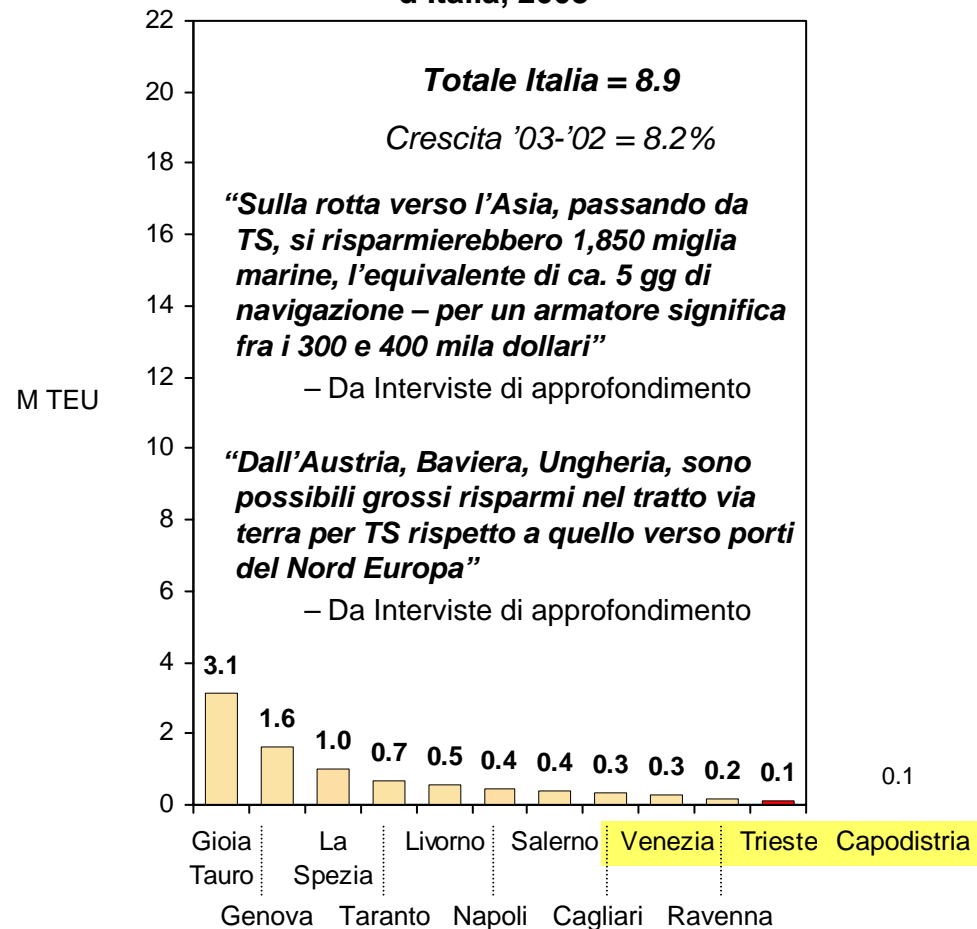
# I container movimentati complessivamente nei porti italiani equivalgono al 40% dei container movimentati nei porti del Nord Europa

*Trieste è una realtà piccola anche in confronto agli altri porti italiani e rappresenta un'opportunità non sfruttata – altri porti limitrofi sono in crescita*

**Container Movimentati nei Principali Porti del Nord Europa, 2002**



**Container Movimentati nei Principali Porti d'Italia, 2003**



Source: Port Authorities, Monitor Analysis

**Trend '00-'03**

**+30% -41% +45%**

## Trasporti e Logistica – Raccomandazioni Strategiche

- Sviluppare un **sistema portuale** regionale ad alta efficienza e capacità di movimentazione, attraverso un mix ottimale di concorrenza (per creare sviluppo) e complementarietà (per economie di efficienza) fra i porti
  - Favorire **l'investimento di armatori (e/o terminalisti) privati** in azioni di potenziamento ed efficientizzazione dei moli e supportarne l'eventuale richiesta di un proprio organico
- Accelerare i tempi di completamento del **Corridoio 5**
- Potenziare la **rete ferroviaria regionale**
  - Attraverso investimenti **pubblici**, ovvero favorendo **l'ingresso di operatori ferroviari (pubblici o privati)** con forti interessi in regione
- Favorire **l'investimento in interporti** da parte di **operatori logistici** locali e non
  - Messa in rete e potenziamento interporto di Cervignano, e altri centri logistici regionali, sloveni e austriaci
  - Nel medio-lungo periodo: Nascita di nuovi centri logistici promuovendo la riconversione di spazi dedicati ad altri usi
- Sviluppare un **cluster dei servizi logistici** fra i più competitivi nel centro-sud Europa
  - Definire gli **ambiti di cooperazione** fra diverse tipologie di operatori
  - Creare fora di discussione e **condivisione degli indirizzi di investimento** e di definizione di strategie di **sviluppo sinergico**

## Trasporti e Logistica – Alcune Azioni Concrete da Avviare

- **L'amministrazione regionale** dovrà innescare il processo attraverso azioni forti (e.g. di privatizzazione) per creare le condizioni propizie allo sviluppo di dinamiche di cluster concorrenziali, e, in seguito, allargare la partecipazione con appropriati tavoli di lavoro
- **L'amministrazione regionale** dovrà continuare a investire negli sforzi per il potenziamento del sistema **infrastrutturale** e di **trasporti**
  - Condividere con gli operatori di riferimento e con gli attori chiave il piano di sviluppo infrastrutturale già predisposto dalla Regione al fine di rendere evidente l'attrattiva economica e gestionale dell'investimento in FVG
  - Attuare il piano di sviluppo e di investimenti previsto
  - Avviare il dialogo con i gruppi armatoriali e con gli investitori privati di maggior rilievo
  - Ri-avviare il dialogo con i porti del Nord Adriatico in un'ottica di ampliamento e di coordinamento del sistema portuale
  - Accelerare il completamento del collegamento autostradale a Est
- A tempo debito si dovranno avviare azioni volte a **creare un cluster altamente competitivo di operatori logistici**
  - Avviare un forum di discussione composto da rappresentanti della Regione e da attori chiave dei trasporti e della logistica – in diretta concorrenza o appartenenti a stadi complementari della catena del valore – con l'obiettivo di
    - Definire il **potenziale a tendere di diverse tipologie di servizi logistici** e gli investimenti infrastrutturali necessari
    - Definire strategie di **sviluppo sinergico** fra operatori di diversa o analoga natura e **programmare eventuali investimenti condivisi**

# Cluster Operatori Logistici

## Esempi di Potenziali Dinamiche Sinergiche Interne al Cluster

### Condivisione investimento in infrastruttura

- Condivisione investimento in infrastruttura (magazzini, strutture di movimentazione, sistemi IT, etc.) fra operatori logistici
  - con **diversa specializzazione di prodotto**
  - di **dimensione troppo limitata** per supportare investimenti di notevole portata

### Sostegno reciproco alla crescita fra operatori di diversa natura

- Sostegno reciproco alla crescita
  - Es. fra fornitori di **infrastruttura** e fornitori di **trasporto** / broker di capacita'
  - Es. fra operatori **import export e trasportatori**
  - Es. fra operatori logistici specializzati in trasporto **su mezzi diversi** (mare, rotaia, gomma, es.)

### Cooperazione fra operatori logistici e fornitori servizi

- Cooperazione fra operatori logistica e fornitori di servizi (**software, sistemi gestione magazzino, servizi di assicurazione, etc.**) é funzionale alla crescita reciproca
  - Nascita / crescita societa' di servizi
  - Maggiore efficienza operatori logistici

### Cooperazione fra operatori logistici e fornitori macchinari

- Cooperazione fra operatori logistica e fornitori di hardware (**produttori macchinari di movimentazione, scanners, etc.**) é funzionale alla crescita reciproca
  - (Vedi sopra)



**Efficienti dinamiche di cluster e la condivisione di obiettivi e piani di sviluppo sono destinati a far si' che le sinergie fra operatori possano essere realizzate in misura maggiore e tempi piu' rapidi**

# “Verso una Visione Economica Condivisa”

## Presentazione Finale: Indice

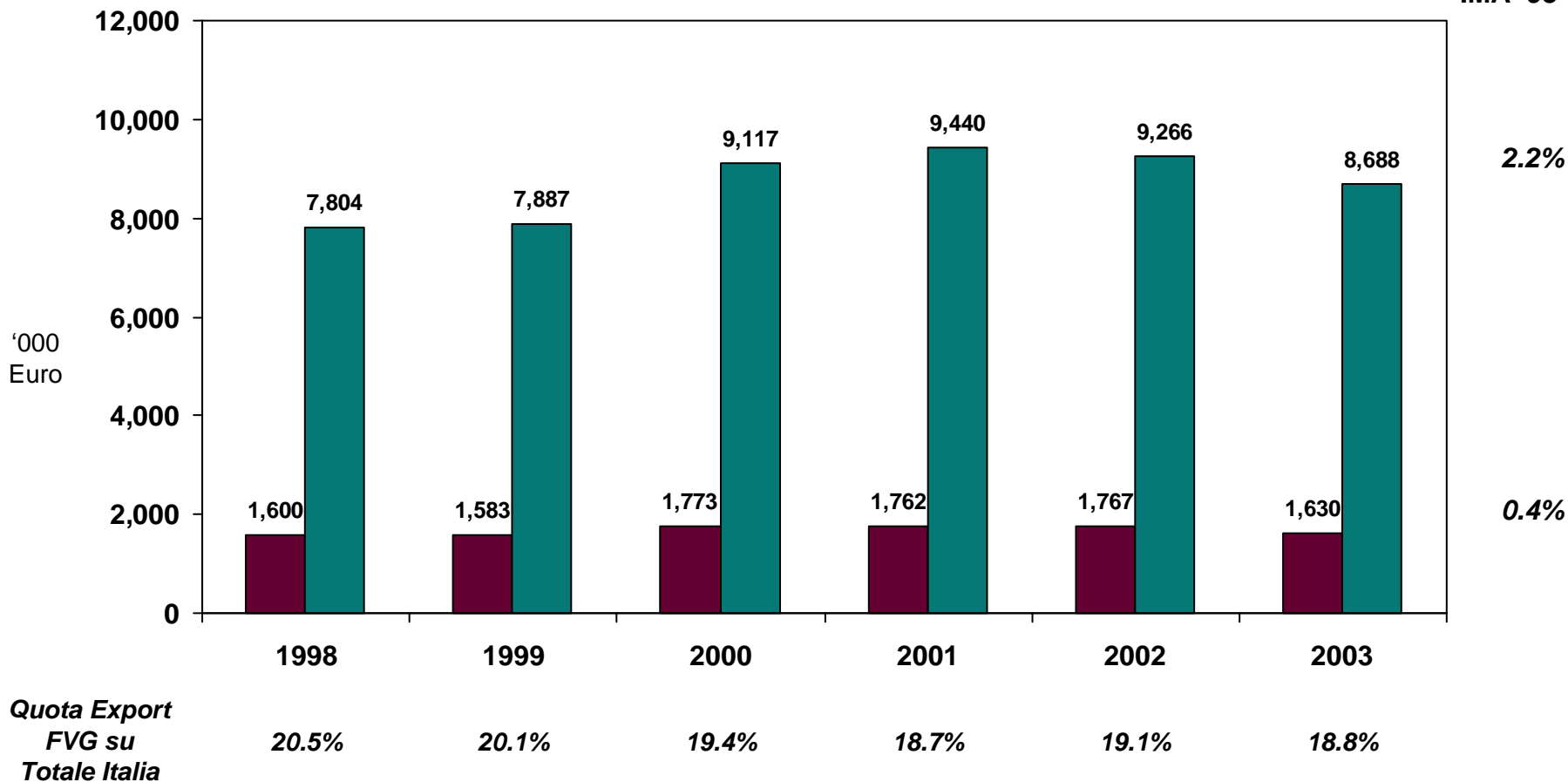
---

- Competitività e Composizione Economica della Regione FVG
- Visione di Sviluppo Economico per la Regione FVG
- Priorità di Intervento per l'Amministrazione Regionale
  - Cluster Pilota
    - Trasporti e Logistica
    - Arredo (Mobile e Sedia)
    - Bio-Nano Tecnologie e Servizi di Sanità Avanzata
  - Azioni Trasversali
- Programma di Attuazione

# Il FVG esporta circa un quinto dell'arredo italiano, ma questa quota è in calo

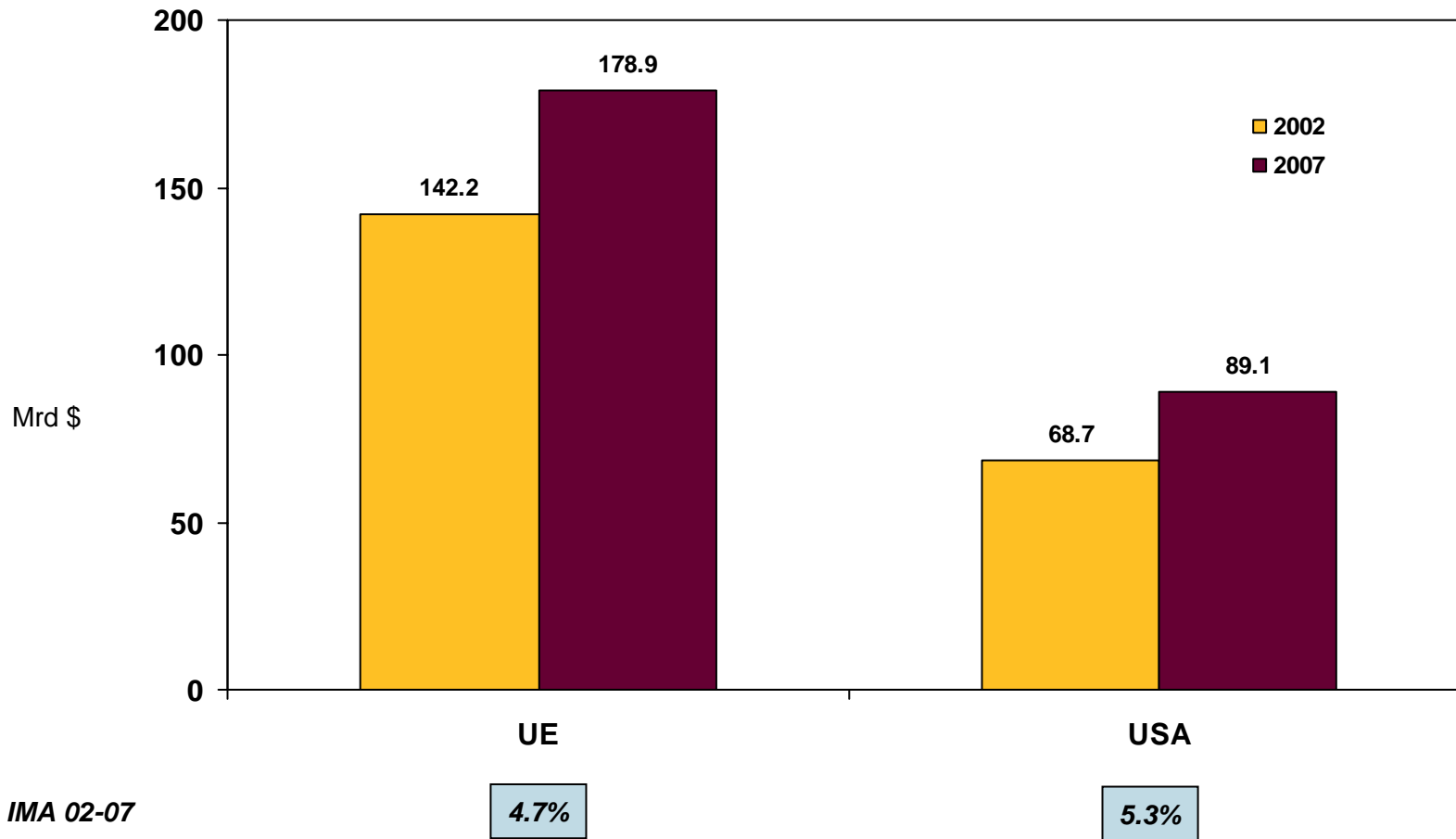
Trend Export di Arredo\* a Valore ('000 Euro) - Italia vs. FVG '1998-2003

IMA '98-'03



# Il mercato dell' arredamento è previsto in crescita nell' UE e negli USA

Proiezioni di Crescita – Mercati a Confronto – 2002 - 2007



IMA 02-07

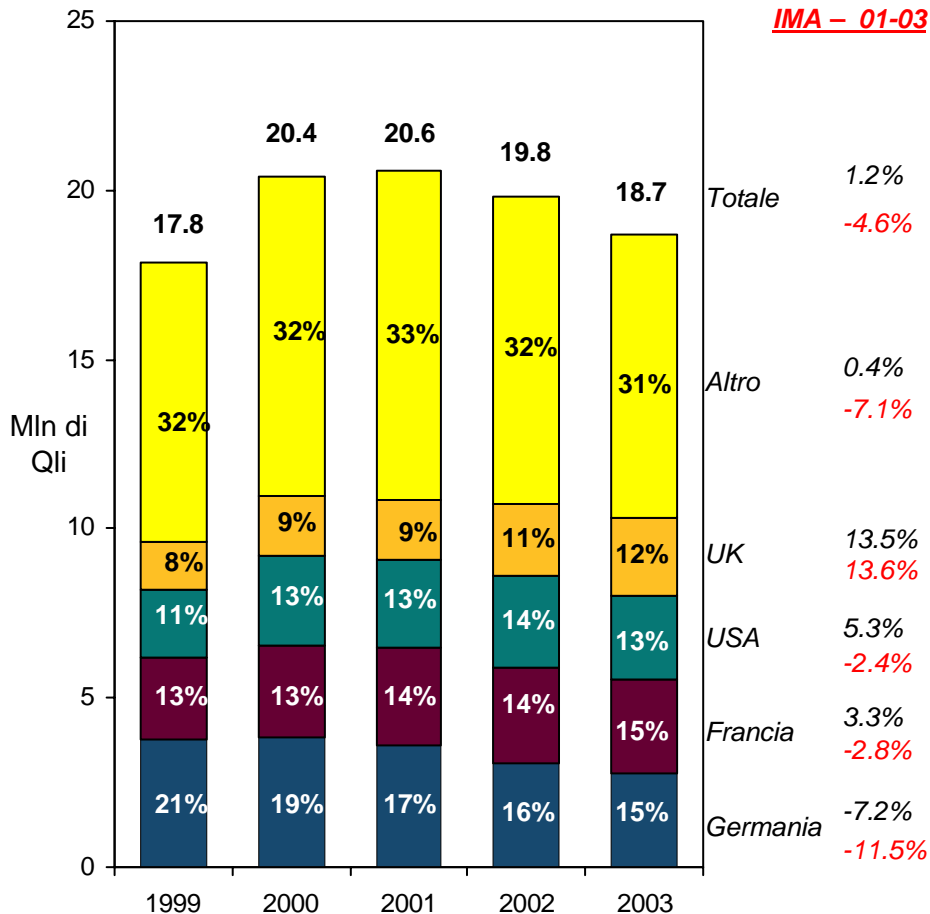
# I principali mercati di sbocco per il mobile e la sedia italiani avranno crescite modeste (con l'eccezione degli Stati Uniti)

*Negli ultimi anni le esportazioni italiane di mobili e sedie hanno registrato un netto calo*

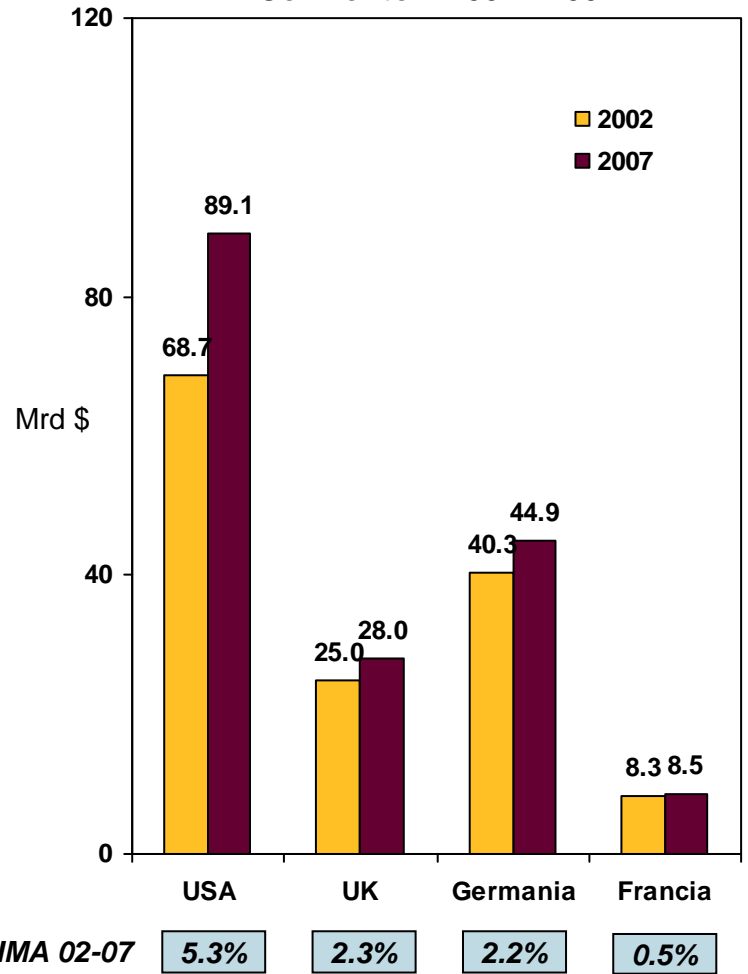
**Export Mobile e Sedia Italia a Volume**

IMA – 99-03

IMA – 01-03



**Proiezioni di Crescita – Mercati a Confronto – 2002 - 2007**



Fonti: Eurostat, Datamonitor

# Alcuni trends di mercato nel mobile e sedia a livello mondiale

## EVOLUZIONE DELLA DOMANDA

Domanda in crescita in USA e mercati emergenti

Crescente complessità di segmentazione: canali, decisori, prezzo vs. contenuti

Accorciamento del ciclo di vita e aumento della frequenza di acquisto

Tendenza verso un maggior peso della marca (brand) nelle decisioni di acquisto

Continua complessità e frammentazione del canale distributivo, nonostante una crescita delle grandi superfici

Crescita del peso dei nuovi materiali verso il legno

## EVOLUZIONE DELLA PRODUZIONE / OFFERTA

### *Ricerca di efficienza ed economicità'*

Spostamento delle produzioni indifferenziate verso geografie a basso costo

Processi di concentrazione e di integrazione verticale

(Ricerche di economie di scala, accorciamento catena del valore per controllo mercato di sbocco)

Automazione processi produttivi

Ricerche di economie di scala nella distribuzione e nel dettaglio

Integrazione a valle selettiva nella distribuzione

Ampliamento della gamma di prodotti

Investimento in design

*Comprensione, controllo e fidelizzazione dell'acquirente*

Investimento in creazione di brand differenzianti

Crescente attenzione ai valori esperienziali dell'acquirente

# Cluster del mobile e sedia in FVG

## Sintesi vantaggi competitivi e criticità

### Vantaggi Competitivi

Alta flessibilità produttiva

Presenza alcune aziende e gruppi di eccellenza

Distretto con forte concorrenza interna

Presenza di centri di ricerca e sviluppo sul territorio

Alta capacità di personalizzazione

Know-how e tradizione

Potenziale di marchio *Made-in-Italy*

Favorevole rapporto qualità/prezzo

### Criticità

Limitata vicinanza al mercato finale

Limitata differenziazione della produzione

Insufficienti investimenti in marketing e comunicazione

Bassa competitività sul prezzo

Passaggio generazionale

Focus su materiali tradizionali


Basso contenuto innovativo, tecnologico e di design

Dimensioni aziendali molto ridotte

Mancanza di managerialità

Basso grado di automazione

 Criticità diffuse

 Criticità per gli operatori più piccoli

# Raccomandazioni

- Promuovere aggregazione dei distretti mobile e sedia in un unico **cluster integrato dell'arredo** per conseguire sinergie nella progettazione, produzione, commercializzazione dei prodotti
- Riqualficare – laddove appropriato – il modello di business verso una maggiore **differenziazione e avvicinamento all' acquirente** attraverso
  - Investimenti nello sviluppo di brand e distribuzione
  - Riposizionamento dei prodotti verso le fasce alte nei segmenti di riferimento
  - Investimenti in design e nuovi materiali
  - Ricerca di innovazione in nuovi ambiti quali ergonomia e domotica
- Concentrare le strategia di esportazione verso **un numero limitato di mercati chiave** più promettenti
- **Uscire da una logica di sub-fornitura** passiva attraverso azioni di riposizionamento strategico
  - Riqualficazione dell'offerta
  - Aggregazioni per ridurre costi
  - Uscita dal mercato
- Contenere i costi produttivi e la spinta alla de-localizzazione attraverso **economia di scala** e / o miglioramenti nelle **tecnologie** di produzione
- Orientare gli **sforzi comuni di ricerca verso nuove frontiere** di innovazione nel design, nell'ergonomia, nell'integrazione di tecnologie per il miglioramento della qualità della vita, nelle tecnologie produttive ecc

## Alcune azioni concrete da avviare

- Creazione di un gruppo di lavoro composto da aziende rappresentative del mondo del mobile e della sedia, dei due distretti, della regione, del mondo accademico e della ricerca che possono assumere un ruolo di leadership nello sviluppo del cluster integrato
- Più specificatamente questo gruppo dovrà stendere un programma di sviluppo del nuovo distretto dell'arredo, definire le relative misure tecnico-organizzative e lanciare i seguenti progetti comuni
  - Progetto 1: Identificazione sbocchi commerciali comuni, mercati prioritari e opportunità di sinergie e integrazioni
  - Progetto 2: Definizione di un strategia di marketing condivisa (segmentazione dei mercati prioritari, scelta segmenti prioritari, stesura di un piano commerciale per i segmenti prioritari)
  - Progetto 3: Opportunità di integrazione industriale
  - Progetto 4: Tematiche di sviluppo comune di prodotti e di tecnologie
- La Regione dovrà avere un ruolo di co-ordinamento e di garanzia di questo processo e nello specifico:
  - Attivare un programma di formazione e di sensibilizzazione di tutti gli attori appartenenti al cluster per incrementare la comprensione dello status quo e delle opportunità di mercato, e fornire uno stimolo all'azione
  - Supportare i gruppi di lavoro anche attraverso i finanziamenti
  - Delineare un piano di incentivi a medio-lungo termine con lo scopo di promuovere
    - Fusioni e acquisizioni di attori del mobile e della sedia (in un'ottica di accorciamento della catena del valore e disintermediazione)
    - Upgrading tecnologico e di prodotto
    - Accordi commerciali fra operatori
  - Delineare un piano di incentivi a medio-lungo termine a centri di ricerca e sviluppo esistenti per (1) allineare la gamma di attività e di servizi offerti alle nuove competenze richieste (design, ergonomia, tecnologie dei materiali, domotica), (2) promuovere interazione con le aziende

# “Verso una Visione Economica Condivisa”

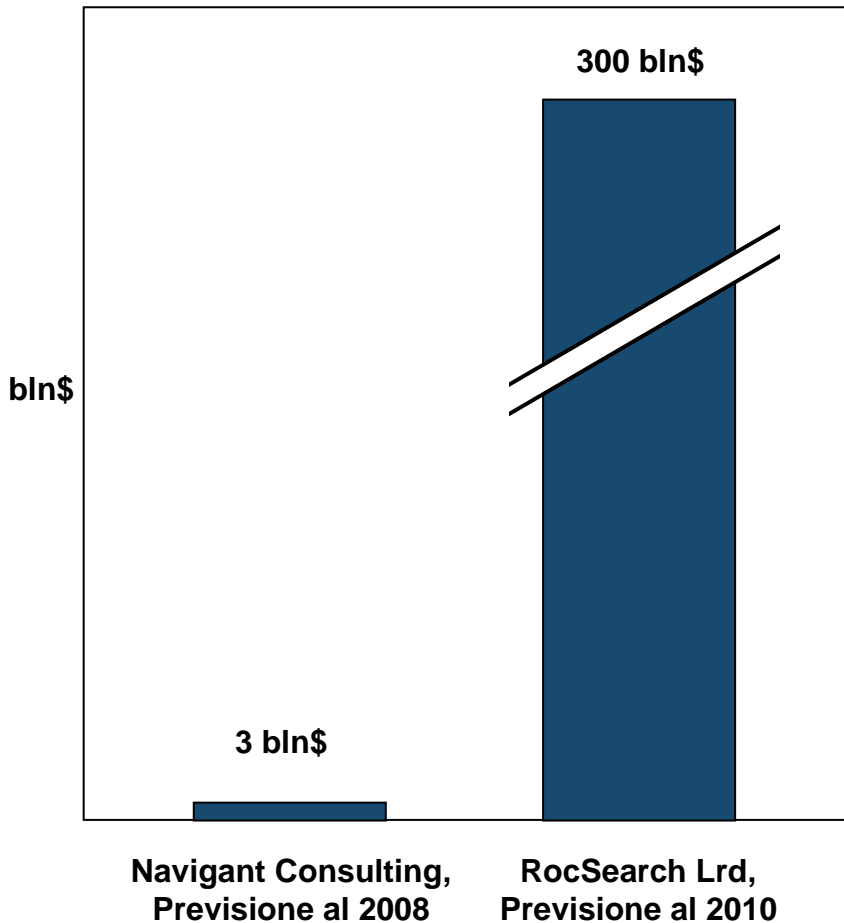
## Presentazione Finale: Indice

- Competitività e Composizione Economica della Regione FVG
- Visione di Sviluppo Economico per la Regione FVG
- Priorità di Intervento per l'Amministrazione Regionale
  - Cluster Pilota
    - Trasporti e Logistica
    - Arredo (Mobile e Sedia)
    - Bio-Nano Tecnologie e Servizi di Sanità Avanzata
  - Azioni Trasversali
- Programma di Attuazione

# Evoluzione Attesa del Mercato delle NanoBiotecnologie – Previsioni Discordanti

*Le previsioni di evoluzione del mercato delle NanoBiotecnologie sono altamente discordanti*

Evoluzione Attesa Mercato NanoBiotecnologie



- *“I primi due decenni del 21secolo saranno l’eta’ d’oro delle biotecnologie [...] **La terza e la quarta decade saranno l’eta’ d’oro delle NanoBiotecnologie**, nelle quali la biologia e la nanotecnologia si fonderanno”*
  - RocSearch
- *“L’**investimento** totale in nanotecnologie é stimato essere pari a **8.6BlIn\$**. Tuttavia la reale domanda é **se sia un investimento profittevole** o meno”*
  - Lux Research, the Nanotech Report
  - Frost & Sullivan

# Diversi Tempi di Sviluppo e Commercializzazione per Diverse Applicazioni NanoBio – Un Possibile Scenario

Oggi (2000-2004)	Prossimi 3-5 anni	Prossimi 5-10 anni	Lungo Termine
<ul style="list-style-type: none"><li>• Anticorpi artificiali</li><li>• Uso delle nanoparticelle a scopo diagnostico</li><li>• Sistemi di drug delivery intelligente</li><li>• Sistemi analitici, tagging</li><li>• Metodi di imaging diagnostico nanotecnologico</li><li>• DNA-Chips, scansione genetica in tempo reale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistemi di drug delivery intelligenti</li><li>• Diagnostica in tempo reale</li><li>• Biosensori per tossine ed armi batteriologiche</li><li>• Nuovi materiali biocompatibili</li><li>• Metodi di imaging ultrasensibile</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Breakthroughs nella lotta contro il cancro</li><li>• Medicina “Su misura”</li><li>• Ricostruzione e coltivazione di tessuti</li><li>• Sistemi impiantabili alimentati dal glucosio sanguigno</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nanorobots autonomi</li><li>• Chirurgia attraverso nanomacchine</li><li>• Interventi a livello cellulare sul corpo umano</li><li>• Interfacce dirette cervello / macchina</li></ul>

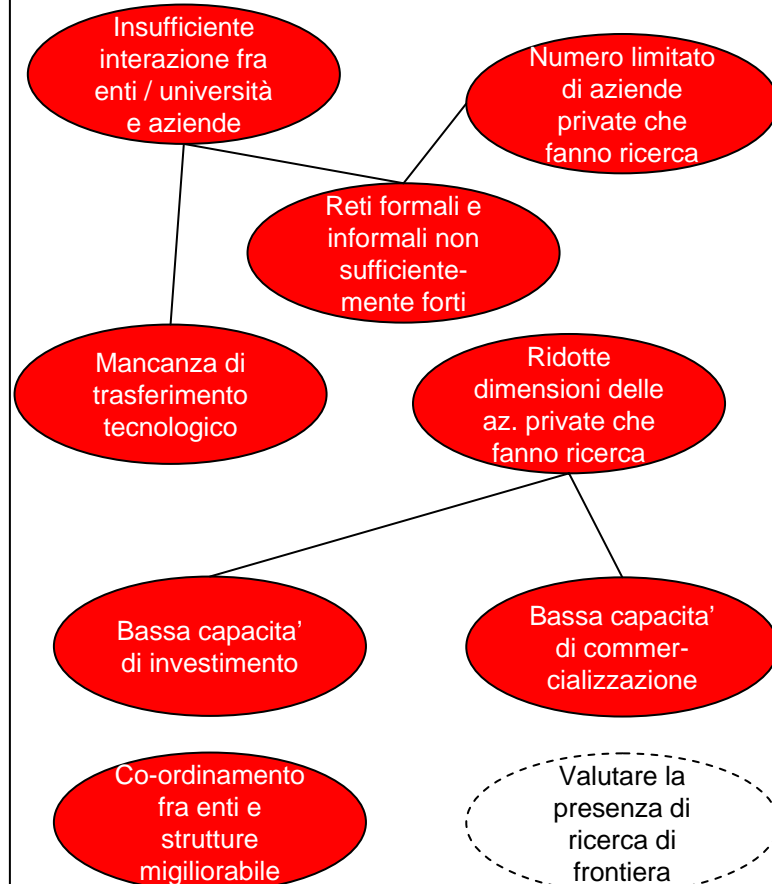
# Bio (-nano) tecnologie e Servizi di Sanità Avanzata in FVG

## Sintesi dei vantaggi competitivi

### Vantaggi competitivi

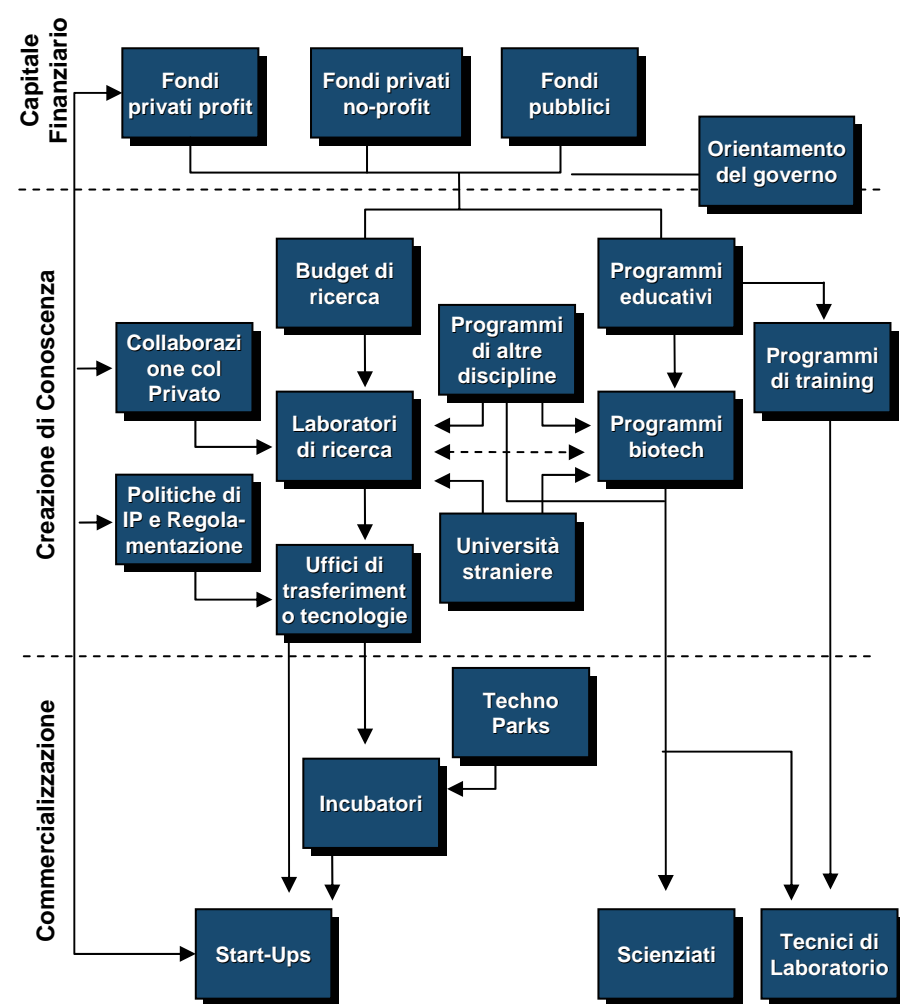


### Criticita'



# Modelli Possibili di Intervento per Sviluppare il Cluster – Diversi Governi hanno Fatto Scelte Diverse

## Processo di Generazione delle Innovazioni



		7 Forme di Capitale						
		Natura- le	Finanzi- ario	Umano	Istituzio- nale	Infrastr- utturale	Cultura- le	Cono- scenza
1	Focus USA		📄 📄	📄	📄			📄 📄
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creare <b>infrastrutture</b> per la ricerca</li> <li>• Affidarsi al <b>settore privato</b> per guidare lo sviluppo</li> </ul>						
2	Focus UK			📄 📄	📄 📄	📄	📄	📄 📄
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitare i <b>processi di cluster</b>:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Comunicazione e legame tra accademia, industria e governo</li> </ul> </li> <li>• Focalizzare gli <b>sforzi su aree specifiche</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Tecnologie</b></li> <li>– <b>Attività / capacita' individuali</b></li> </ul> </li> </ul>						
3	Focus di Germania e Canada		📄 📄		📄	📄 📄	📄	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supportare l'<b>infrastruttura per la creazione di aziende e la commercializzazione</b></li> </ul>						

# NanoBiotecnologie e Servizi di Sanita' Avanzata – Raccomandazioni

- Definire un **numero limitato di piattaforme** di ricerca su cui investire puntando a costruire un adeguato portafoglio con **diversi profili di rischio-ritorno**
- Accelerare la formazione del cluster
  - Investendo su **core facilities** per ciascuna delle piattaforme selezionate
  - Attirando un numero adeguato di **operatori** nelle diverse aree di business necessarie
    - Societa' totalmente integrate, aziende focalizzate sullo sviluppo prodotto, Fornitori di Piattaforme Tecnologiche, Fornitori di Contenuti, Fornitori di Servizi Specialistici
- Avviare organismi di **trasferimento di conoscenze** e definirne l'approccio
- Attrarre **aziende leader** i cui piani di sviluppo siano coerenti con le piattaforme selezionate
- Potenziare gli **incubatori** esistenti ed ampliarne le competenze in termini di conoscenza del mercato NanoBio
- Nel campo dei **servizi innovativi di sanita'**, sostenere lo sviluppo di un cluster di operatori in informatica medica, telemedicina, servizi per la terza eta', ingegneria clinica, attraverso
  - L'avvio di spin-off originati da aziende esistenti
  - Il sostegno ad aziende di nuova formazione
  - Il pieno utilizzo dei canali di commercializzazione gia' presidiati (es. presenza in ospedali da parte di aziende regionali)

## Alcune Azioni da Avviare Nell'Immediato

---

- Supportare il Distretto di Biomedicina Molecolare ad acquisire le **competenze e le figure tecnico-manageriali** necessarie
- Dare mandato al CBM (eventualmente in collaborazione con altri soggetti) di stendere un **business plan** per il Distretto di Biomedicina Molecolare che includa
  - Indicazione delle **piattaforme** su cui si vuole investire e costruire competenze
  - **Configurazione del cluster** a medio termine
    - Incl. strategia di attrazione degli operatori richiesti per la formazione del cluster
  - Indicazione dei mercati di sbocco e della loro **evoluzione** prevista
  - Scenari di **rischio e di redditività**
  - Valutazione del potenziale di **commercializzazione** offerto dalle aziende attualmente presenti
  - Analisi delle **ricadute** sull'economia regionale in senso allargato
- Creazione di un gruppo di lavoro per considerare le sinergie potenziali fra il Distretto di Biomedicina Molecolare le altre strutture di ricerca regionali nel campo delle biotecnologie e della sanità e le aziende attualmente operanti nei servizi di sanità avanzata
  - Tale gruppo di lavoro dovrà definire un **programma di utilizzo congiunto dell'infrastruttura** e di cooperazione fra gli attori in termini di **commercializzazione, trasferimento tecnologico ed attrazione di capitali** privati

# “Verso una Visione Economica Condivisa”

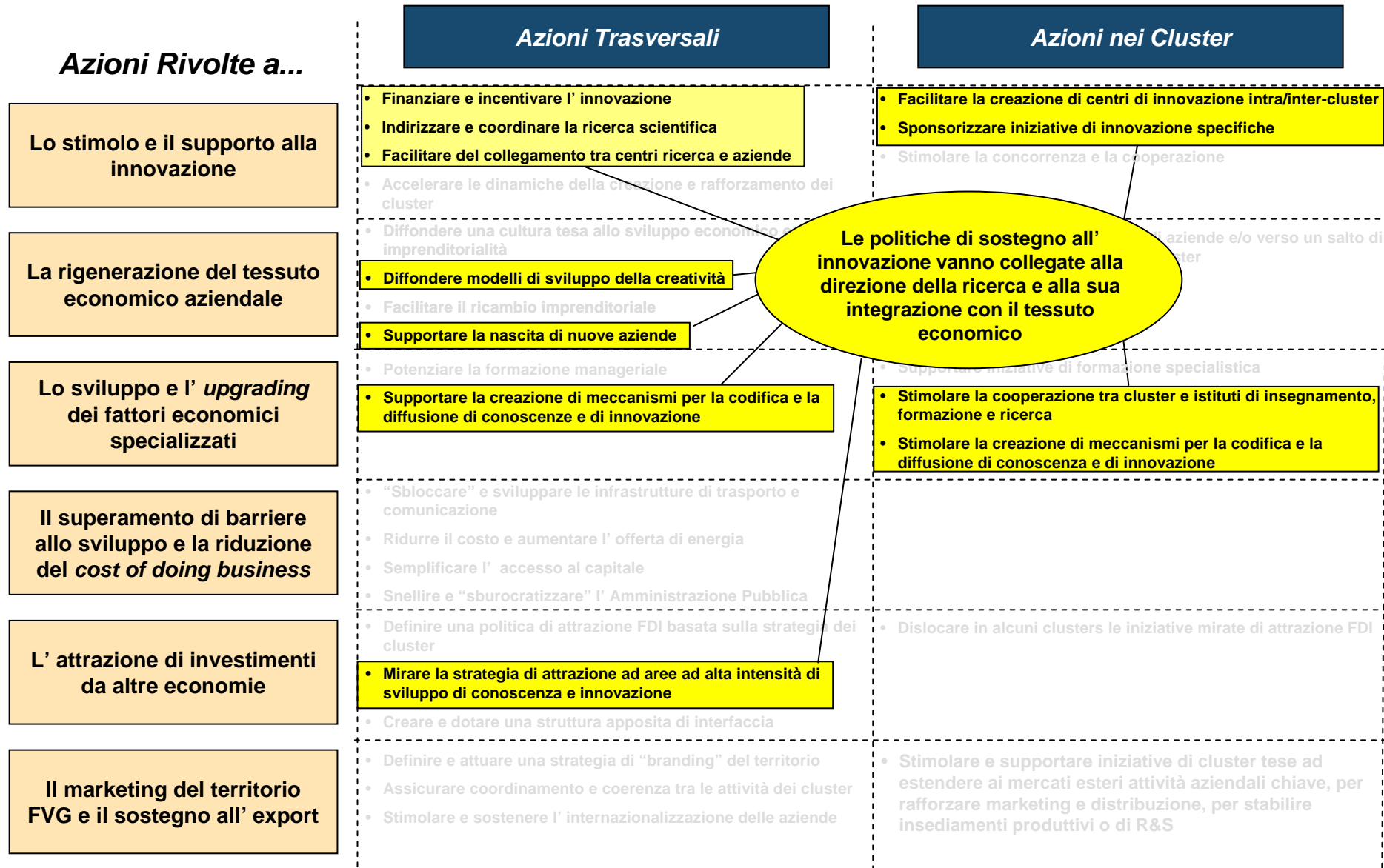
## Presentazione Finale: Indice

---

- Competitività e Composizione Economica della Regione FVG
- Visione di Sviluppo Economico per la Regione FVG
- Priorità di Intervento per l'Amministrazione Regionale
  - Cluster Pilota
  - Azioni Trasversali
    - Innovazione e Ricerca
    - Imprenditorialità
- Programma di Attuazione

# Azioni Trasversali

## Centralità del Filone Innovazione-Ricerca



# Interventi per Stimolare l' Innovazione

## Obiettivi e Raccomandazioni Generali

---

- Accogliere un concetto ampio di innovazione
- Estendere il campo d' azione a tutti i settori economici
- Mettere le aziende al centro del processo
- Incoraggiare le aziende a investire in innovazione
- Focalizzare gli investimenti per il massimo ritorno, eliminando sostegni “a pioggia”
- Equilibrare gli strumenti a favore della ricerca vs. a favore dell' innovazione
- Incoraggiare e favorire interazioni tra le aziende e gli istituti di ricerca, le università, i parchi scientifici
- Contribuire a migliorare, qualitativamente e quantitativamente, la generazione di idee e l' individuazione di opportunità di innovazione
- Facilitare la codifica e la diffusione delle conoscenze
- Sviluppare una cultura dell' innovazione
- Facilitare la nascita di nuove realtà imprenditoriali e di spin-off
- Attivare tutte le risorse disponibili (regionali, nazionali, EU, private,...) e semplificare iter e procedure
- Assicurare una conoscenza ampia degli strumenti e degli istituti di riferimento e offrire consulenze specifiche alle aziende
- Potenziare la tutela della proprietà intellettuale

# Interventi per Stimolare l' Innovazione

## Raccomandazioni e Azioni Specifiche

---

*Assicurare la focalizzazione degli investimenti, la centralità delle aziende, e un giusto equilibrio tra supporto alla ricerca e supporto all' innovazione aziendale*

- Focalizzare le politiche su azioni che incoraggino le aziende a incrementare i propri investimenti in innovazione
  - Centralità dello sviluppo di stimoli e di una cultura all' innovazione (*cf. seguito*)
  - Creazione di processi virtuosi di sviluppo di domanda di servizi innovativi e di relative infrastrutture critiche (e.g. banda larga e informatizzazione)
  - Ricorso a co-finanziamenti laddove verranno stanziati aiuti finanziari
- Considerare uno stanziamento preventivo delle risorse per cluster prioritari e per tematiche trasversali di sviluppo prioritarie
  - Maggiore garanzia di coerenza tra destinazione degli incentivi, visione di sviluppo della Regione e priorità strategiche di breve
  - Maggiore focalizzazione delle risorse
  - Adozione di strumenti di co-finanziamento a livello di Cluster
- Il processo di concessione dei contributi/finanziamenti potrebbe così essere più centrato sulle realtà aziendali
  - I criteri e il processo di decisione possono essere differenziati
  - A livello di Cluster, la distribuzione dei fondi per progetto potrebbe essere decisa dal Comitato Regionale per l' Innovazione (CRI) in collaborazione con l' Agenzia di Sviluppo di Distretto
  - A livello di tematiche trasversali, il CRI potrebbe essere integrato da un Comitato Ad-Hoc

# Interventi per Stimolare l' Innovazione

## Raccomandazioni e Azioni Specifiche

---

*Assicurare la focalizzazione degli investimenti, la centralità delle aziende, e un giusto equilibrio tra supporto alla ricerca e supporto all' innovazione aziendale (segue)*

- Mettere il sistema regionale di governo dei processi di innovazione in condizione di valutare e supportare un numero importante di iniziative di innovazione da parte di aziende attraverso una combinazione delle seguenti azioni:
  - Affiancare Friulia con altri soggetti con le capacità necessarie e con fondi privati (e.g., Fondi Chiusi specializzati)
  - Dimensionare coerentemente la struttura e competenze di Friulia
    - Interfaccia con il mondo aziendale
    - Risorse, processi e sistemi per la valutazione dei progetti
  - Sub-appaltare parte del processo (e.g., consulenti esterni specializzati, società di servizi create all' interno della Rete Regionale d' Innovazione – *cfr. pagina seguente*)
  
- Facilitare nascita di nuove aziende e spin-off (*cfr. sezione su imprenditorialità/rapporto finale*)

# Interventi per Stimolare l' Innovazione

## Raccomandazioni e Azioni Specifiche

*Migliorare collaborazione tra la rete di ricerca e il tessuto economico portando gli istituti nelle aziende, facilitando e semplificando l' iter per le aziende*

- Creare all' interno della Rete Regionale d' Innovazione una o più società di servizi che propongano consulenze strategiche e operative su temi di innovazione ai cluster e alle singole aziende
- Favorire la nascita di progetti all' interno di strutture/organizzazioni dei cluster con la partecipazioni di istituti di ricerca/università
- Stimolare attivamente, e supportare economicamente, una forte e continua azione di promozione, da parte della Rete Regionale d' Innovazione, tesa a diffondere ampiamente la conoscenza di strumenti e opportunità
- Creare una struttura Regionale – o dedicare una struttura esistente, ad esempio in una logica di sportello unico – per il supporto alle imprese che curi:
  - Una promozione diretta alle aziende degli strumenti disponibili (in coordinamento con l' attività della Rete Regionale)
  - Servizi e consulenze tese a facilitare e ad accelerare gli iter dei progetti
- Definire il ruolo di regia nel processo globale

# Interventi per Stimolare l' Innovazione

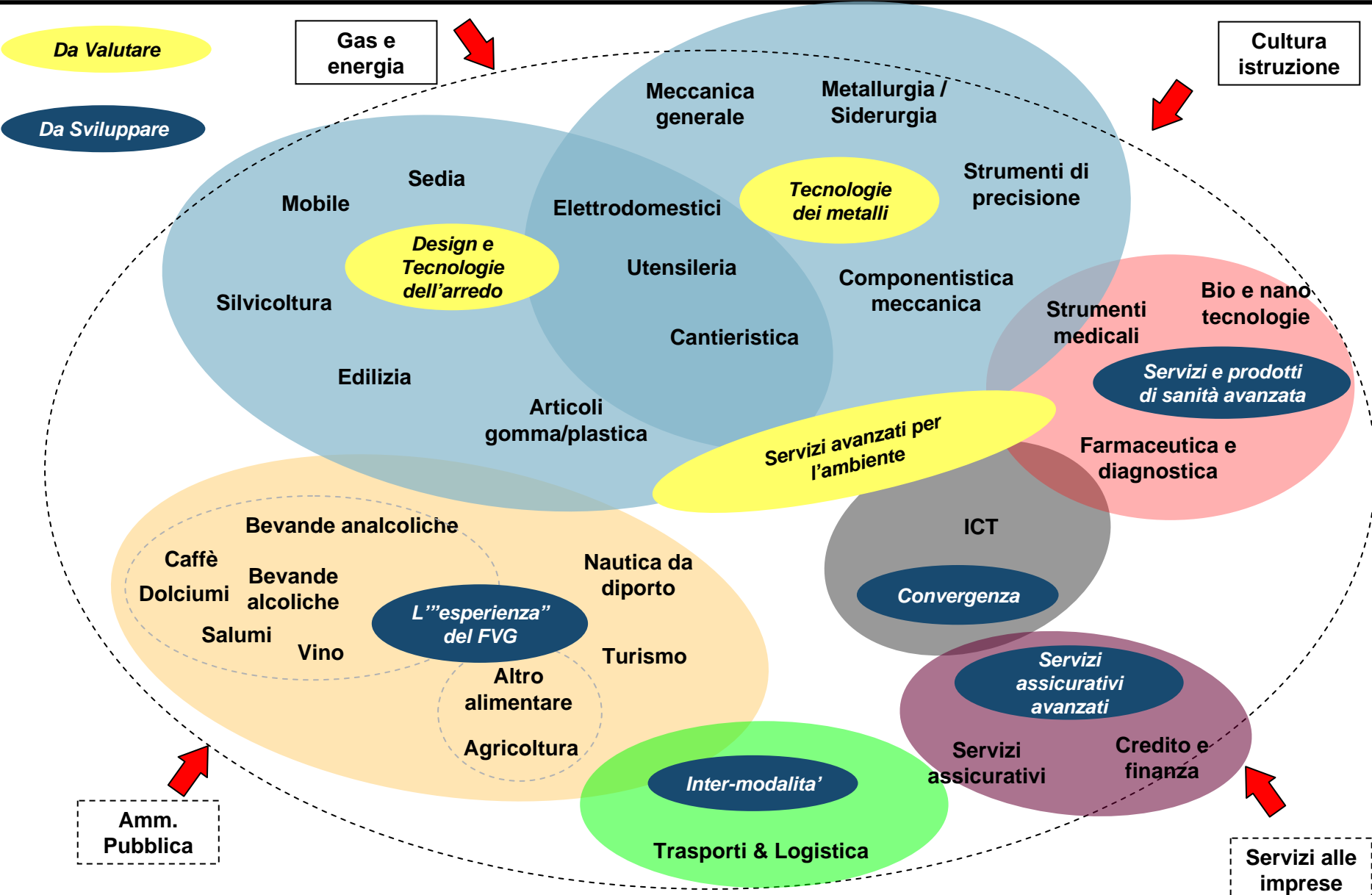
## Raccomandazioni e Azioni Specifiche

*Avviare processi per sviluppare una “cultura dell’ innovazione” presso gli operatori economici della Regione e per stimolare generazione di idee e opportunità di innovazione*

- Definire politiche tese ad incoraggiare e potenziare le logiche di cluster in Regione (*cf. capitolo sull’ Imprenditorialità – rapporto finale*) che incoraggino il miglioramento strategico attraverso maggiore concorrenza, permettendo di cogliere sinergie, e.g. di filiera
  - Creazione e ruolo delle Agenzie
  - Riconoscimento formale di Distretti aggiuntivi
  - Attività di promozione e di sensibilizzazione sul ruolo e sui benefici della partecipazione ai cluster
- Dare mandato alla Rete Regionale di Innovazione per uno sviluppo proattivo di progetti su tematiche di “intersezione” tra cluster (*cf. rapporto finale*)
- Incentivare le strutture di cluster a creare processi di codifica e diffusione delle conoscenze
  - Integrare le attività della Rete Regionale dell’ Innovazione che saranno, almeno all’ inizio, orientate internamente al mondo della ricerca
  - Stimolare e supportare la creazione di Osservatori dell’ Innovazione in seno ai cluster
- Creare un programma integrato di formazione e di “acculturamento” per gli operatori economici (*cf. capitolo sull’ Imprenditorialità – rapporto finale*)
- Promuovere la cultura dell’ innovazione
  - Integrare la legislazione sugli incentivi estendendo la possibilità di ricompensare ex-post successi nel campo dell’ innovazione aziendale
  - Creare momenti altamente visibili di riconoscimento degli imprenditori e degli istituti

# Individuare Opportunità di Innovazione

## I Temi di "Intersezione" tra Cluster della Regione FVG



# La tematica dell' "Ambiente" in FVG

## Principali Settori di Attività

### Energie Alternative

R&S di nuove fonti di energia, progettazione e produzione di tecnologie energetiche, nucleari ed ambientale

- Settore in crescita che richiede elevati investimenti iniziali e lunghi tempi di ammortamento
- Key players in FVG sono installatori e distributori di prodotti di terzi
- Potenziale di sviluppo di soluzioni più sofisticate o servizi di consulenza
- Opportunità di mettere in sinergia filoni di ricerca ambientale esistenti e nanotech e aumentarne la commerciabilità

### Bonifiche e Interventi Correttivi dell' Inquinamento

Servizi di riparo di danni ambientali prodotti dalle lavorazioni o servizi di bonifica di terreni acquisiti e perizie ambientali

- Settore traded in forte crescita per via di leggi ambientali sempre più stringenti
- Poche realtà aziendali significative (Adriatica Ecologie Ind.li fattura € 3.6M)
- Sub-settori a più alto potenziale: perizie ambientali e servizi di bioremediation e fitoremediation
- Opportunità di mettere in sinergia filoni di ricerca ambientali e biotecnologici esistenti

### Trattamento e Smaltimento di Rifiuti

Attività e servizi di raccolta, stoccaggio, smistamento, trattamento e riciclaggio di rifiuti di varia natura (+ gestione discariche)

- Settori tendenzialmente "non traded" per motivi economici e a più bassa commerciabilità
- L'opportunità di sviluppo in ottica di accrescimento della competitività regionale appare limitata

### Monitoraggio Ambientale

Studio e analisi della qualità dell'ambiente e promozione della sua salvaguardia

# “Verso una Visione Economica Condivisa”

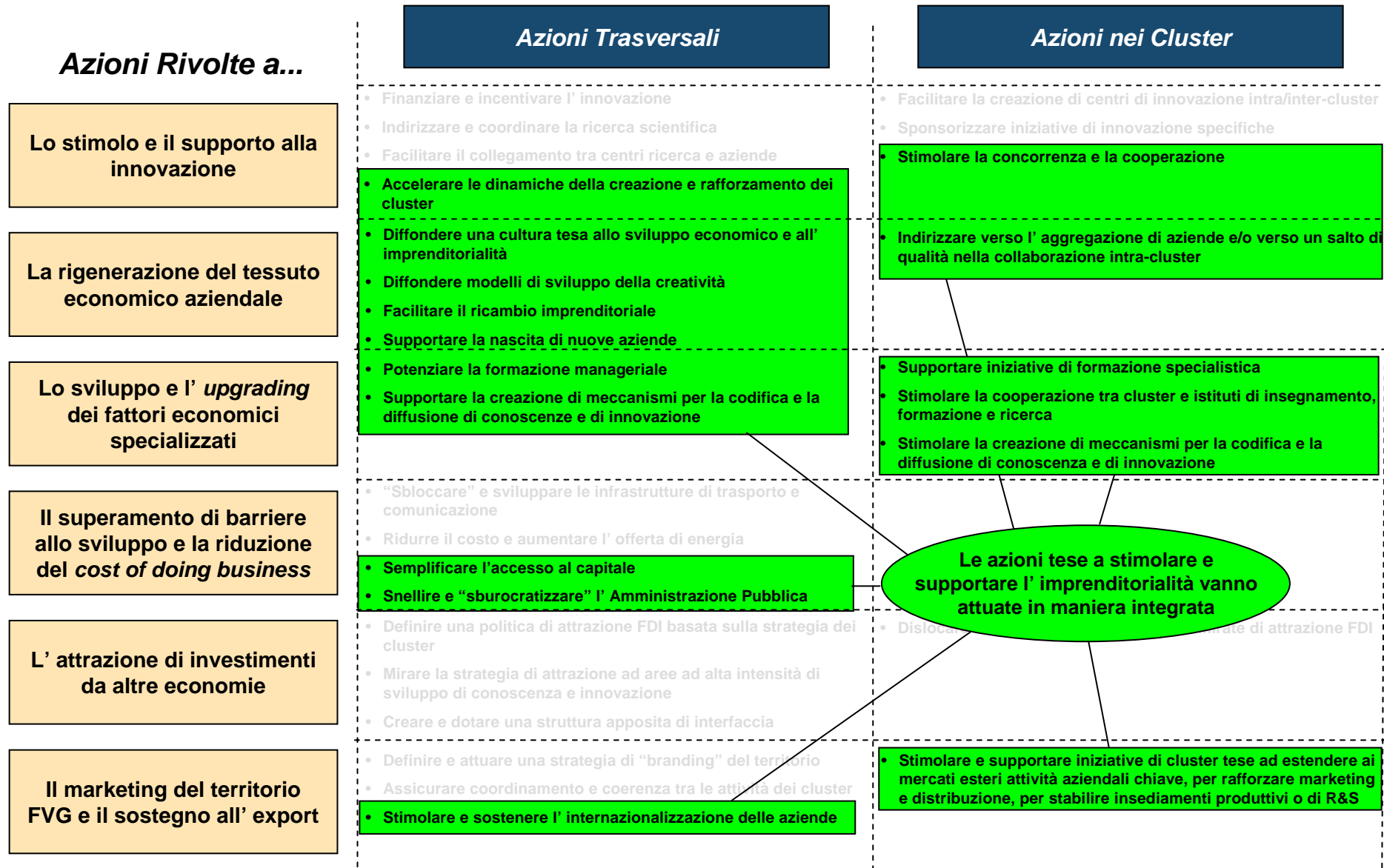
## Presentazione Finale: Indice

---

- Competitività e Composizione Economica della Regione FVG
- Visione di Sviluppo Economico per la Regione FVG
- Priorita' di Intervento per l'Amministrazione Regionale
  - Cluster Pilota
  - Azioni Trasversali
    - Innovazione e Ricerca
    - Imprenditorialità
- Programma di Attuazione

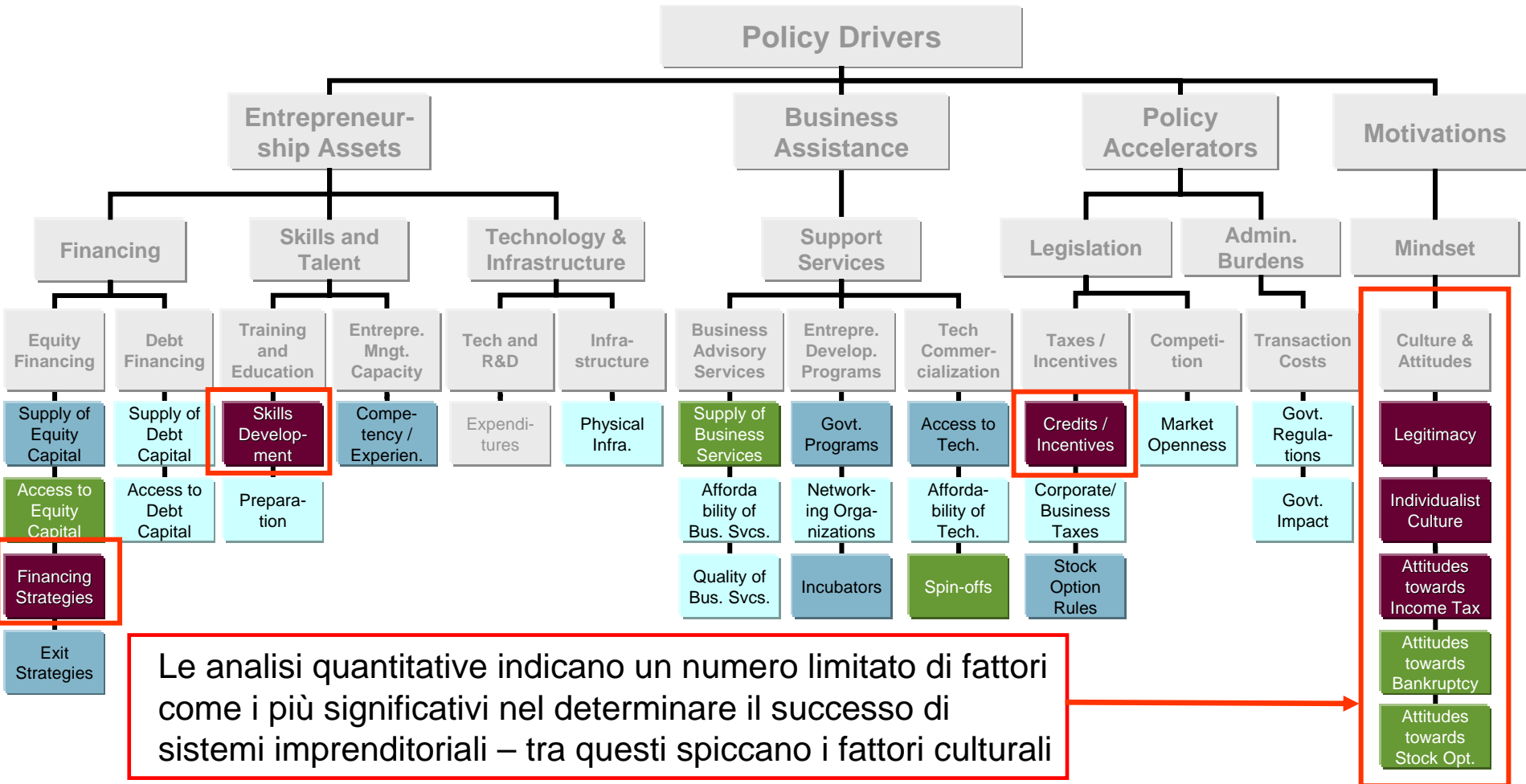
# Azioni Trasversali

## Stimolare e Supportare l' Imprenditorialità



# Le determinanti del successo di un sistema imprenditoriale

## Correlazione tra politiche e risultati – risultati di uno studio su 7 nazioni



■ Adj. R<sup>2</sup> da -1.00 a 0.09    ■ Adj. R<sup>2</sup> da 0.30 a 0.49  
■ Adj. R<sup>2</sup> da 0.10 a 0.29    ■ Adj. R da 0.50 a 1.00

Note: Adjusted R-Squared values measure how successful the fit is in explaining the variation of the data, and adjusts it based on the residual degrees of freedom. The adjusted R-square statistic can take on any value less than or equal to 1, with a value closer to 1 indicating a better fit.

Source: FORA Performance Index, 2004; FORA / Monitor / ART Entrepreneurship Index Survey, 2003–2004; Monitor Group analysis

# Le determinanti del successo di un sistema imprenditoriale

## Correlazione tra politiche e risultati – risultati di uno studio su 7 nazioni

### *Indicatori Compositi Della Performance Imprenditoriale*

- Incentivi governativi che incoraggino R&S nelle start-ups
- Spin-off di aziende indipendenti formati da sforzi di R&S

- Accesso a investitori “angeli” per finanziamenti iniziali
- Efficienza del mercato azionario e facilita' di quotazione in borsa

- Impatto di tasse sul reddito e deduzioni fiscali sull'accumulazione di ricchezza e creazione di start-up
- Attitudine verso fallimento e bancarotta

- Formazione su pensiero innovativo, assunzione del rischio e percorsi individuali di carriera
- Imprenditorialita' come un valido percorso di ricchezza personale

### *Drivers Chiave*

#### **A: Incentivi all'Innovazione**

#### **B: Facilita' di Ingresso e di Uscita**

#### **C: Percezioni di Rischio e di Ritorno**

#### **D: Condizioni Culturali**

### *Domande Per Driver*

- Quali incentivi governativi esistono per l'aiuto a commercializzare R&S e incoraggiare spin-off?

- Quanto e' facile per gli imprenditori avviare l'attivita' e per i fondatori monetizzare i propri investimenti?

- Qual e' l'attitudine diffusa nella societa' verso la premiazione del rischio imprenditoriale?

- Qual e' l'atteggiamento verso l'imprenditorialita' come carriera e verso la ricchezza?

# Interventi per Stimolare l' Imprenditorialità

## Obiettivi e Raccomandazioni Generali

---

*Azioni specifiche relative a queste raccomandazioni verranno proposte nel rapporto finale*

- Accelerare le dinamiche del rafforzamento e della creazione di cluster
- Diffondere una cultura dell' imprenditorialità
- Diffondere modelli di sviluppo della creatività
- Potenziare la formazione manageriale
- Facilitare il ricambio imprenditoriale
- Facilitare la nascita di nuove realtà imprenditoriali e spin-off
- Indirizzare le aziende verso aggregazioni o verso un salto di qualità nella collaborazione intra-cluster
- Stimolare e sostenere l' internazionalizzazione delle aziende
- Semplificare l' accesso al capitale
- Snellire e “sburocratizzare” l' Amministrazione Pubblica

*Nota: fare riferimento alla sezione precedente per gli obiettivi/raccomandazioni già trattati in tema di innovazione e ricerca: “Codificare e diffondere conoscenze e innovazioni” e “Facilitare la collaborazione tra aziende e istituti di insegnamento e ricerca”*

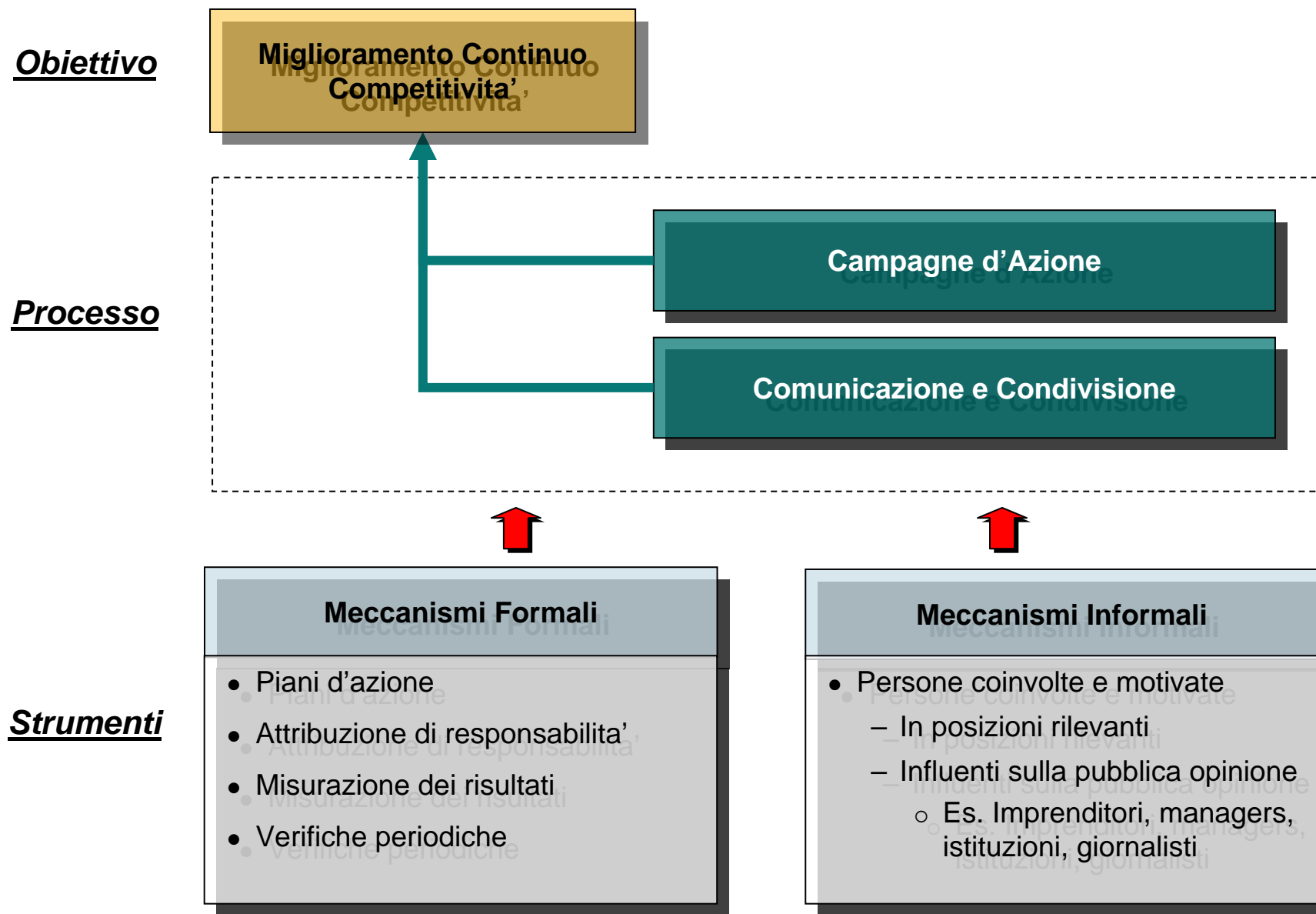
# “Verso una Visione Economica Condivisa”

## Presentazione Finale: Indice

---

- Competitività e Composizione Economica della Regione FVG
- Visione di Sviluppo Economico per la Regione FVG
- Priorità di Intervento per l'Amministrazione Regionale
  - Cluster Pilota
  - Azioni Trasversali
- Programma di Attuazione

# Implementare il Cambiamento – Istituire Meccanismi Formali e Informali



# Meccanismi Formali – Organizzarsi Per Competere: Struttura Possibile

**Comitato Consultivo per la  
Crescita Economica del FVG  
(Tavolo di Concertazione)**

**Osservatorio  
sull'Economia**

**Gruppi di Lavoro  
Specifici di Cluster**

- Trasporti e Logistica
- **Mobile e Sedia**
- Bio- / Nanotecnologie e Servizi di Sanità avanzata
- Turismo / Nautica da diporto
- **Meccanica e Componentistica meccanica**
- **ICT**

**Gruppi di Lavoro  
Funzionali**

- **Ricerca e Innovazione**
- Crescita dimensionale e passaggio generazionale
- Promozione FVG
- Accesso al capitale

**Gruppi di Lavoro per la  
Rimozione delle Barriere**

- De-legificazione e de-burocratizzazione
- Energia

**Nota:**

- (1) In ognuno dei gruppi di lavoro qui indicati e' necessaria la partecipazione di business leaders influenti, associazioni e istituzioni
- (2) I gruppi di lavoro dovranno essere composti da un numero limitato di persone con alto potere decisionale ed in grado di farsi carico della comunicazione verso gli ulteriori attori interessati
- (3) Organizzazioni o gruppi di interesse gia' esistenti potrebbero essere investiti delle responsabilità di implementazione, qualora siano rispettati i criteri di cui sopra

**Legenda**

*In rosso – da creare a valle del progetto*

*In nero – gia' avviati*

*In verde – da avviare in un secondo momento*

# Meccanismi Formali – Organizzarsi Per Competere: Struttura Possibile

## Consultazione e Ratificazione:

Tavolo di Concertazione

## Analisi, Proposta e Attuazione:

Assessorato  
Attività  
Produttive

**Gruppo di Lavoro  
Mobile e Sedia**

*(membri incaricati agenzie  
sviluppo distretto, amm.  
regionale, imprenditori)*

Assessorato  
Lavoro,  
Formazione,  
Università e  
Ricerca

**Gruppo di Lavoro  
NanoBiotecnologie e  
Servizi Sanita'  
Avanzata**

*(CBM, esponenti mondo servizi  
sanita', altri membri incaricati,  
amm. regionale)*

Assessorato  
Pian. Terr.,  
Mobilità e  
Infr. Trasporto

**Gruppo di Lavoro  
Trasporti e Logistica**

*(partecipazione limitata in fase  
iniziale e successivamente  
allargata in logica di sviluppo di  
Cluster)*

# Meccanismi Formali – Organizzarsi Per Competere: Ruoli ed Attivita'

## Organismi

**Comitato Consultivo per la  
Crescita Economica del FVG  
(Tavolo di Concertazione)**

**Assessorato Attività  
Produttive**

**Es. Gruppo di Lavoro  
Mobile e Sedia**

*(membri incaricati agenzie sviluppo distretto, amm.  
regionale, imprenditori)*

## Ruoli e Attivita'

### **Consultazione e Approvazione:**

- Implementazione del piano di attuazione per la crescita economica della regione FVG
  - Verifica di coerenza e sinergia fra i piani di attuazione specifici di cluster
- Discussione delle proposte specifiche di singoli gruppi di lavoro e ratifica / rettifica delle stesse
- Decisione sull'avvio di iniziative su ulteriori cluster / priorit  per la regione
- Verifica periodica dei progressi fatti (su un orizzonte temporale di diversi anni)

### **Analisi, Proposta e Attuazione:**

- Implementazione del piano di attuazione per la crescita economica del cluster / implementazione di iniziative trasversali
- Discussione ed applicazione delle direttive strategiche e traduzione in specifiche azioni
- Dialogo con la realt  allargata del cluster, creazione di consenso e azione da parte delle singole aziende
- Definizione di proposte, piani di investimento ed iniziative da sottoporre al tavolo di concertazione

# Azioni di Implementazione dell'Iniziativa

**Azione 1** – Stabilire una **struttura di pilotaggio** dell'implementazione della **visione di sviluppo economico** che unisca la leadership **privata** a quella **pubblica** e **istituzionale**

**Azione 2** – Designare **project leaders dell'amministrazione regionale** che seguano l'implementazione delle singole iniziative – definirne agenda, obiettivi e responsabilita'

**Azione 3** – **Avviare l'azione nei cluster pilota** (mobile e sedia, NanoBiotecnologie e Servizi Sanita' Avanzata) e mettere a punto il processo di **applicazione successiva ad altri cluster**

**Azione 4** – Definire **i tempi e le reponsabilita' per passare all'azione** nel campo della logistica e trasporti, esplicitare il piano e continuare nell'azione di implementazione

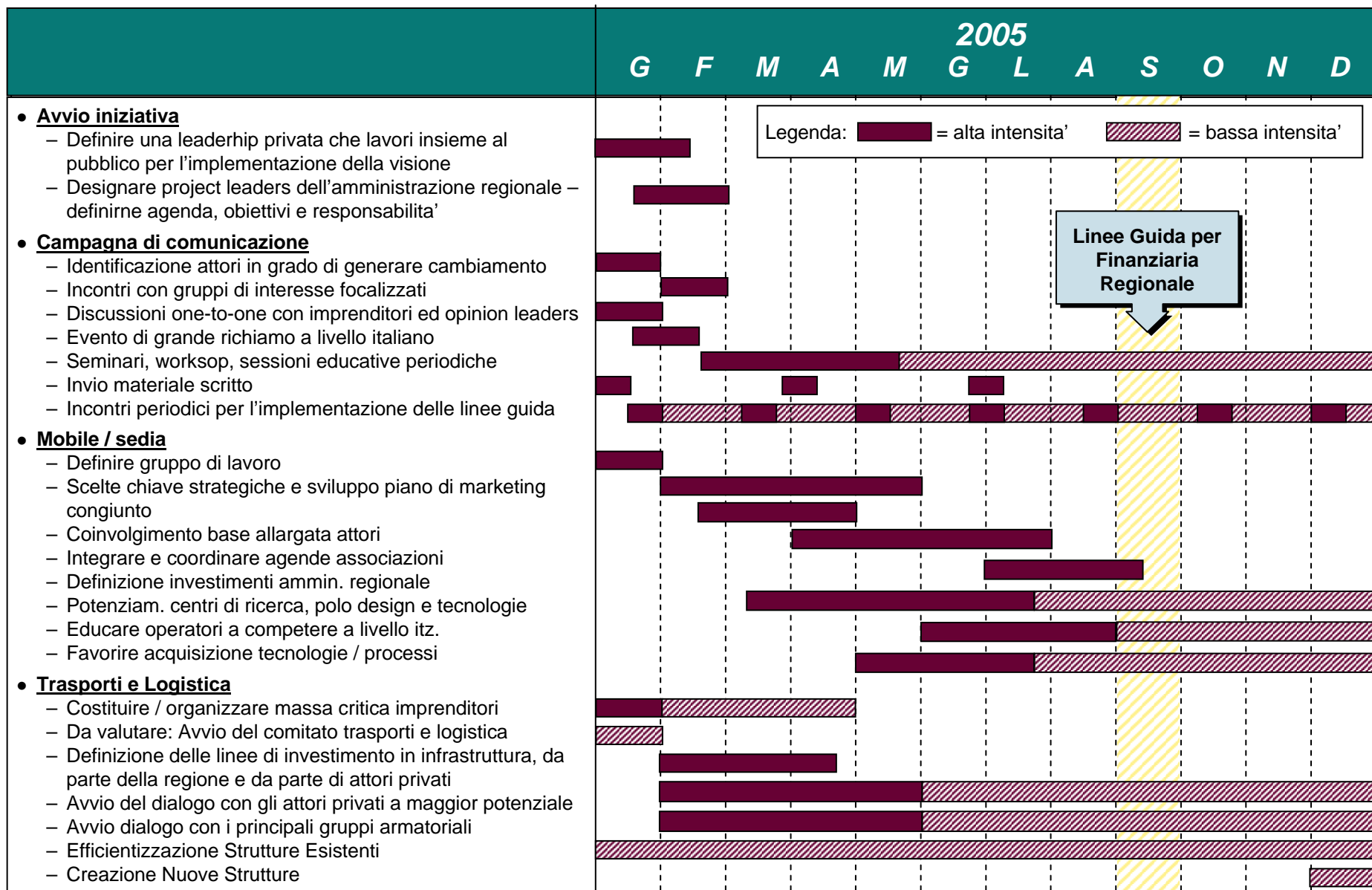
**Azione 5** – Avviare una **campagna di coinvolgimento** degli attori su **cluster "non pilota"**, condividere gli **obiettivi** e dare avvio alle azioni da parte dei privati (incl.costituzione distretto)

**Azione 6** – Disegnare struttura e processi a tendere per il **potenziamento ed il coordinamento della ricerca e la sua interfaccia** con la realta' produttiva

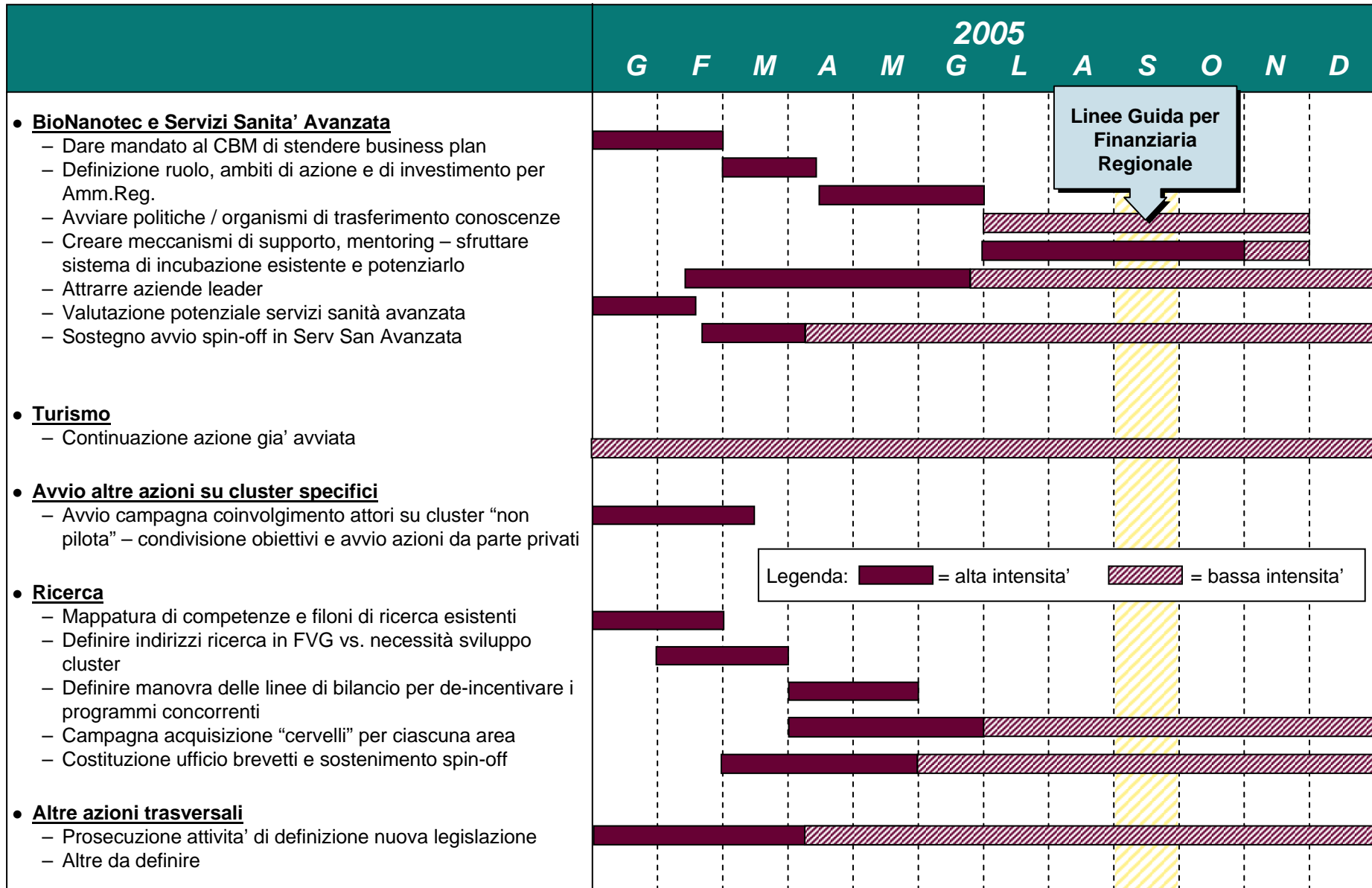
**Azione 7** – Definire gli ambiti di **de-legificazione e de-burocratizzazione** necessari e procedere all'implementazione

**Azione 8** – Implementare un **sistema di misurazione dei risultati**

# Meccanismi Formali – Tempistica di Implementazione (1 di 2)



# Meccanismi Formali – Tempistica di Implementazione (2 di 2)



# Conclusioni

---

- Il sistema economico della Regione Friuli Venezia Giulia ha grandi potenzialità ma sta attraversando una fase critica per il suo sviluppo
- La crescita economica deve essere facilitata attraverso le scelte, decise ma bilanciate, contenute nella Visione proposta
- Solo un processo continuo può assicurare il rinnovamento nel tempo necessario per una competitività duratura e sostenibile
- L'attuazione del programma per dare impulso al processo e renderlo virtuoso richiede uno sforzo iniziale intenso e continuativo
- Questo sforzo richiede un delicato equilibrio tra forza di leadership e larga partecipazione