

PROGRAMMA DEL MARKETING TERRITORIALE
DEL FRIULI VENEZIA GIULIA
STRATEGIA E AZIONI

Indice

1	Premessa	2
1.1	Caratteristiche e finalità del documento	2
2	IL QUADRO DEGLI INVESTIMENTI INTERNAZIONALI E LA SITUAZIONE DELLA REGIONE FRIULI VENEZIA GIULIA	6
2.1	Il quadro attuale degli investimenti diretti esteri (IDE) e le prospettive future	6
2.2	La presenza di aziende straniere sul territorio: un quadro in aggiornamento	11
2.3	Valutazione complessiva attrattività della regione rispetto alla domanda di IDE – SWOT ANALYSIS	14
2.4	La vocazione del territorio e i <i>drivers</i> per lo sviluppo dell'attrattività regionale	16
2.5	Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa: un soggetto specializzato che opera in rete per l'attrazione investimenti	18
3	IL PROGRAMMA DEL MARKETING	21
3.1	Un approccio evoluto all'attrazione di investimenti	21
3.2	La metodologia	21
3.3	Classificazione del prodotto	22
3.4	Il Modello Strategico	22
3.5	Il Modello operativo	24
3.6	Gli obiettivi dell'azione di Programma	25
3.7	Strategia Paese	27
3.8	Strategia Settore	28
3.9	Identificazione degli attori di potenziale interesse regionale	30
3.10	Le tre dimensioni del piano strategico di Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa e la sostenibilità degli investimenti	32
3.11	Attività di monitoraggio e valutazione delle attività e dei risultati: <i>Key Performance Indicators</i>	33
4	II PIANO D'AZIONE	34
4.1	Promozione e comunicazione	34
4.2	Comunicazione	37
4.3	Attività di ricerca di nuovi investitori – <i>Lead generation</i>	38
4.4	Attività di cura e mantenimento degli investitori esteri già presenti - <i>Aftercare</i>	38
5	LA MISSION DI AGENZIA LAVORO & SVILUPPOIMPRESA: ESSERE SISTEMA	40
5.1	Sviluppo dell'offerta territoriale (servizi per l'attrattività economica)	41
5.2	Erogazione dei Servizi	43
5.3	Funzionigramma Divisionale	45
6	BIBLIOGRAFIA	48

1 Premessa

1.1 Caratteristiche e finalità del documento

Il presente documento illustra il Programma di marketing territoriale predisposto ai sensi della legge regionale 4 giugno 2009, n. 11, "Misure urgenti in materia di sviluppo economico regionale, sostegno al reddito dei lavoratori e delle famiglie, accelerazione di lavori pubblici".

In particolare, l'articolo 30 quater "Competenze dell'Agenzia", stabilisce che la Giunta regionale approva, su proposta dell'Assessore competente in materia di attività produttive d'intesa con l'Assessore competente in materia di lavoro e formazione, il Programma di marketing territoriale predisposto da Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa, ente pubblico non economico funzionale della Regione quale strumento di raccordo tra le esigenze del settore produttivo e imprenditoriale e le attività dei soggetti pubblici e privati competenti in materia di attività produttive e politiche del lavoro.

Il Programma di marketing territoriale è volto a promuovere l'insediamento di nuove iniziative imprenditoriali, tramite:

- a) la ricerca di investitori nazionali ed esteri;
- b) la promozione dell'immagine della regione, delle realtà produttive regionali e delle opportunità di investimento, anche tramite il portale di cui all'articolo 4 della legge regionale 3/2015 come sostituito dall'articolo 15, comma 5, lettera b), legge regionale 28 dicembre 2018, n. 29 (Legge di stabilità 2019);
- c) l'integrazione a livello di area territoriale delle politiche settoriali regionali e delle politiche locali, con particolare riguardo alla valorizzazione dell'ambiente, alla logistica, alla riqualificazione territoriale e alla formazione;
- d) la predisposizione della mappatura analitica delle aree disponibili con le informazioni utili alle valutazioni delle imprese ai fini dell'insediamento, nonché delle aree industriali dismesse ai fini della promozione al loro riutilizzo;
- e) la promozione di iniziative in materia di responsabilità sociale d'impresa.

Di conseguenza, il Programma include e descrive in modo specifico interventi diretti a:

- 1) aumentare la conoscenza del ruolo e delle potenzialità derivanti dalla presenza di imprese a capitale estero in Friuli Venezia Giulia;
- 2) promuovere l'istituzione di una specifica funzione di *Aftercare* per gli investitori esteri;
- 3) aumentare le sinergie strategiche ed operative tra le imprese a capitale estero e il complesso sistema degli incentivi di carattere regionale, nazionale e comunitario a supporto degli investimenti, le agenzie nazionali e le strutture amministrative regionali di competenza.

Nella stesura del Programma, e più nello specifico nell'individuazione delle azioni di marketing, sono state tenute in considerazione tre dimensioni chiave:

- 1) **Nuove generazioni** → Diffondere conoscenza sulle opportunità territoriali e rendere il Friuli Venezia Giulia attrattivo per le nuove generazioni, nonché fonte di occupazione coerente con i fabbisogni e le aspirazioni dei giovani;
- 2) **Economia circolare** → Dare priorità a progetti di economia circolare;
- 3) **Sviluppo sostenibile** → Privilegiare iniziative, investimenti e progetti che rispettino gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 ONU.

Inoltre, il Programma tiene conto in maniera sostanziale delle proposte emerse in occasione dei Tavoli d'incontro con gli imprenditori sul tema dell'attrazione degli investimenti in Friuli Venezia Giulia, incontri che si sono tenuti nel mese di dicembre 2021.

Nello specifico, il Programma declina:

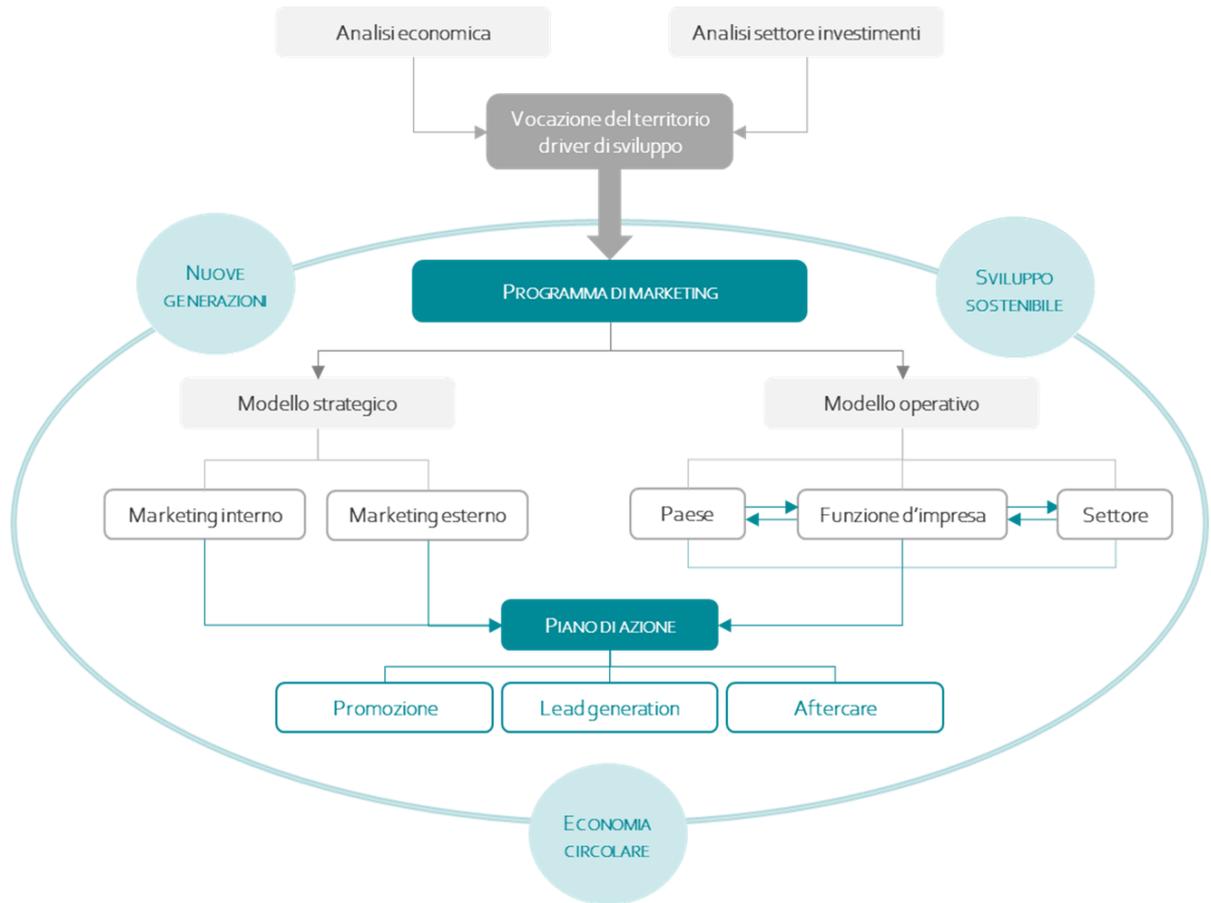
- la mission di Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa quale Sportello Unico per supportare gli insediamenti e interfaccia con la rete imprenditoriale locale;
- l'impostazione del Piano di Azione come struttura sviluppata prevedendo un approccio graduale ai paesi Target in funzione della prossima/distanza;
- il Modello Strategico rispondendo all'esigenza di accorciare le filiere produttive geografiche individuando partner in territori limitrofi;
- gli obiettivi, ponendo al suo centro la promozione dell'attrattività e della competitività del Friuli Venezia Giulia per favorire l'insediamento di nuove iniziative imprenditoriali (*greenfield*) in grado di contribuire alla creazione di posti di lavoro, attrarre talenti, favorire la crescita di un indotto a valore aggiunto.

Ciò considerato, il presente Programma definisce nel dettaglio i tempi e le azioni per attrarre investimenti nel Friuli Venezia Giulia, tramite l'individuazione di: vantaggi competitivi, posizionamento, target generale di settori, Paesi di interesse.

Nello specifico, il Programma si compone delle seguenti parti:

- A. **Check-up del territorio:** analisi del contesto esterno locale (territoriale) con focus su: economia e società; infrastrutture; tessuto produttivo regionale; sistema della formazione, innovazione e ricerca; aree industriali; commercio estero; impatto emergenza Covid-19; competitività regionale;
- B. **Analisi settore attrazione investimenti:** approfondimento del quadro attuale e delle prospettive dei flussi di investimenti diretti esteri anche rispetto ai settori trainanti, compresa la presenza di aziende straniere sul territorio; elementi di attrattività della regione e *drivers* di posizionamento territoriale;
- C. **Analisi SWOT Regione Friuli Venezia Giulia:** individuazione punti di forza, debolezza, opportunità e minacce del tessuto regionale in ambito di attrazione investimenti;
- D. **Strategia di marketing:** definizione e sviluppo della strategia a supporto delle azioni e i processi da attivare per attuare il Programma di marketing territoriale nonché individuazione degli obiettivi e dei key performance indicators associati nell'arco di 12, 24, 36 e 60 mesi;
- E. **Piano d'azione:** presentazione delle azioni da realizzare per l'attuazione del Programma. Nello specifico le attività sono presentate distinguendo:
 - 1) Azioni operative relative a promozione e comunicazione;
 - 2) Azioni di ricerca di nuovi investitori;
 - 3) Azioni di *aftercare* per la cura e mantenimento degli investitori esteri già presenti in Friuli Venezia Giulia;
- F. **Mission** di Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa: a partire dalla presentazione della mission sono stati individuati sistemi, strumenti e competenze interne ad Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa ai fini della promozione del territorio regionale e relazioni strategiche esterne attivabili per il raggiungimento degli obiettivi preposti. Nello specifico sono state classificate le attività connesse con l'attuazione della mission di Agenzia:
 - 1) Sviluppo dell'offerta territoriale (servizi per l'attrattività economica che comprende i seguenti ambiti operativi: costruzione della *value proposition*; analisi comparativa Paesi-settori; prospezione internazionale; monitoraggio e targeting; gestione dei *lead*);
 - 2) Erogazione dei servizi a favore dei potenziali investitori (informazione; personalizzazione; accompagnamento).

Tavola 1. Flusso



Il Programma pone al suo centro la promozione dell'attrattività e della competitività del Friuli Venezia Giulia sia in relazione all'insediamento di nuove iniziative imprenditoriali (*greenfield*) sia alla capitalizzazione e valorizzazione di investimenti già realizzati tramite la loro espansione e rinnovo. Quest'ultimo ambito costituisce un punto di particolare rilevanza, considerando che la dimensione del "reinvestimento" rappresenta, almeno per i Paesi ad economia matura, la principale fonte in termini di numero di iniziative e del valore rappresentato, di investimenti diretti esterni.

Il Programma intende considerare con attenzione anche la dimensione delle operazioni imprenditoriali su aree dismesse o in dismissione (*brownfield*), oggetto di particolare attenzione da parte dell'Amministrazione regionale, quale occasione di ulteriore ampliamento del bacino di potenziali investitori sul territorio.

Il Programma del marketing territoriale è articolato su tre tipologie di azioni principali, all'interno delle quali si raggruppano attività specifiche illustrate nel Piano d'azione:

- 1) Promozione e comunicazione;
- 2) Ricerca diretta di progetti di investimento (*Lead generation*);
- 3) Cura e mantenimento degli investitori esteri già presenti – *Aftercare*.

Tavola 2. Le azioni principali



Infine, il Programma assume il principio dell'investimento esogeno nel senso più esteso del termine, ovvero sia proveniente da iniziative imprenditoriali sia interregionali di provenienza nazionale, sia internazionali.

Sotto il profilo esecutivo e con riferimento al piano di attività previsto dal Programma, il principio ispiratore della individuazione e dimensionamento delle azioni di prospezione e promozione, si basa sulla continuità di rapporto e presidio dei Paesi/mercati di riferimento individuati, attraverso attività costanti di *networking* e promozione, quale preconditione per assicurare la necessaria visibilità e credibilità ai contenuti delle azioni stesse.

Le iniziative sono concepite sulla base di criteri qualitativi (non dimensionali), e l'intero programma è disegnato sulla base degli elementi che più di altri si ritengono appropriati a costruire familiarità del mercato/Paese con le tematiche di promozione settoriale del Friuli Venezia Giulia. Ci si intende quindi orientare a favore di azioni molto focalizzate premiando, appunto, la periodicità di presenza in alternativa ad eventi episodici e meno strutturati.

2 IL QUADRO DEGLI INVESTIMENTI INTERNAZIONALI E LA SITUAZIONE DELLA REGIONE FRIULI VENEZIA GIULIA

2.1 Il quadro attuale degli investimenti diretti esteri (IDE) e le prospettive future

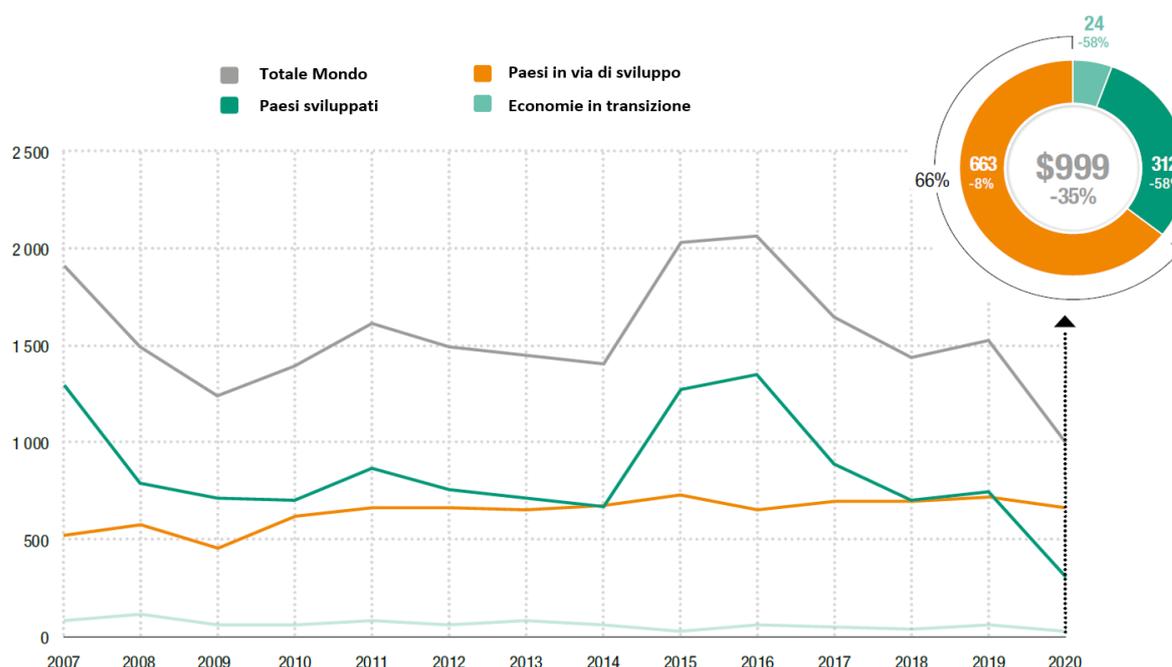
La situazione (elaborazione su dati UNCTAD)

I flussi globali di investimenti diretti esteri (IDE) hanno mostrato un forte rimbalzo nel 2021, con un aumento del 77% a una cifra stimata di 1,65 trilioni di dollari, da 929 miliardi di dollari nel 2020, superando il livello pre-Covid-19, secondo il "Investment Trends Monitor" di gennaio 2022 dell'UNCTAD.¹

Anche a livello regionale i segnali sono stati buoni, nonostante le difficoltà legate alla parziale permanenza delle restrizioni per la pandemia.

La pandemia di Covid-19 ha causato un drastico calo degli investimenti diretti esteri (IDE) globali nel 2020, riportando i flussi al livello del 2005. La crisi ha avuto un immenso impatto negativo sui tipi più produttivi di investimenti, vale a dire gli investimenti "greenfield" in progetti industriali e infrastrutturali. Ciò significa che la produzione internazionale, motore della crescita e sviluppo dell'economia mondiale, è stata seriamente colpita.

Tavola 3. IDE in flussi, globali e per gruppo di economie, 2007-2020 (valori in miliardi di US\$)²



Fonte: UNCTAD

I flussi globali di investimenti diretti esteri (IDE) sono scesi del 35% nel 2020, a 1.000 miliardi di dollari da 1.500 miliardi di dollari dell'anno precedente. I lockdown in tutto il mondo in risposta alla pandemia

¹ Global Investment Trends Monitor, No. 40 – UNCTAD, Gennaio 2022 <https://unctad.org/webflyer/global-investment-trend-monitor-no-40>

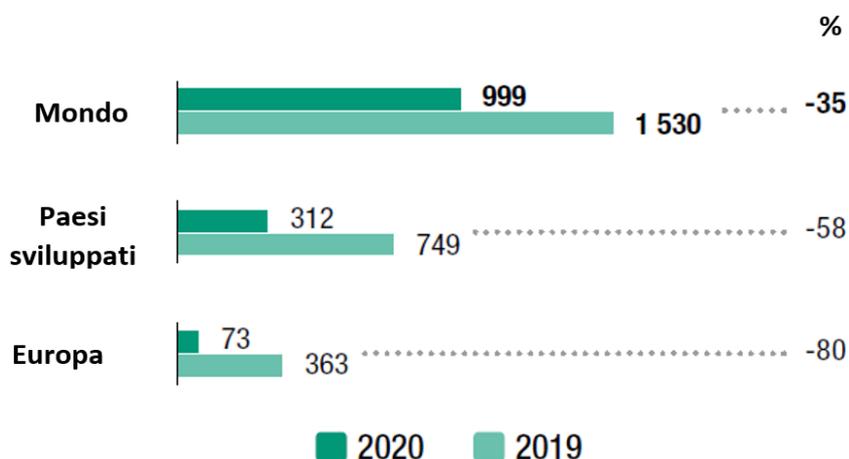
² La classificazione dei Paesi per livelli di sviluppo, fa riferimento allo "Standard Country or Area Codes for Statistical Use" originariamente pubblicato come Series M, No. 49 e ora comunemente indicato come lo standard M49. M49 è preparato dalla Divisione Statistica del Segretariato delle Nazioni Unite principalmente per l'uso nelle sue pubblicazioni e banche dati, a cui il World Investment Report e tutte le pubblicazioni relative agli investimenti esteri, fanno riferimento. <https://unstats.un.org/unsd/methodology/m49/>

Covid-19 hanno rallentato i progetti di investimento esistenti, e le prospettive di recessione hanno portato le imprese multinazionali (MNE) a rivalutare nuovi progetti. Il calo è stato fortemente sbilanciato verso le economie sviluppate, dove gli IDE sono diminuiti del 58%, in parte a causa della ristrutturazione aziendale e dei flussi finanziari intra-aziendali. Gli IDE nelle economie in via di sviluppo sono diminuiti in misura minore (-8%), soprattutto grazie alla maggiore dinamicità delle economie meno mature appartenenti all'area asiatica: le economie in via di sviluppo, a livello globale, hanno rappresentato i due terzi degli IDE globali da poco meno della metà che erano nel 2019.³

La fiducia degli investitori nell'industria e nelle catene del valore globali rimane debole. Gli annunci di progetti di investimento *greenfield* sono stati praticamente piatti (-1% in numero, +7% in valore nel 2021 dai primi dati disponibili). Il numero di nuovi progetti nei settori ad alta intensità di investimento (ad es. elettronica) è ulteriormente diminuito.

I flussi di IDE verso l'Europa sono scesi dell'80% nel 2020, mentre quelli verso il Nord America sono scesi meno bruscamente (-42%). Gli Stati Uniti sono rimasti il più grande paese ospitante per gli IDE, seguiti dalla Cina. Nel 2021 gli IDE nell'Unione Europea sono aumentati dell'8%; in ogni caso i flussi nelle maggiori economie sono rimasti ben al di sotto dei livelli pre-pandemia.

Tavola 4. Andamento IDE in flussi per regione, 2019 e 2020, in miliardi di US\$ e %



Fonte: UNCTAD

La pandemia ha colpito in modo particolare gli investimenti in sviluppo sostenibile ed economia circolare, soprattutto nei Paesi in via di sviluppo. Il calo degli investimenti esteri potrebbe invertire i progressi finora compiuti nel promuovere gli investimenti in sviluppo sostenibile degli ultimi anni, mettendo a rischio la realizzazione dell'agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile e per una ripresa post-pandemia. In particolare, nel periodo 2019-2020 le variazioni percentuali degli investimenti per settore sono state le seguenti (dati UNCTAD 2021):⁴

- Infrastrutture: Infrastrutture di trasporto, produzione e distribuzione di energia (eccetto le energie rinnovabili), telecomunicazioni: -54%
- Energie rinnovabili: Impianti per rinnovabili, generazione di energia, tutte le fonti: -8%
- Acque: Fornitura di acqua e servizi igienico-sanitari all'industria e alle famiglie: -67%
- Salute: investimenti in infrastrutture sanitarie, ad es. nuovi ospedali: -54%
- Alimentazione e agricoltura: Investimenti in agricoltura, ricerca, sviluppo rurale: -49%
- Istruzione: investimenti infrastrutturali, ad es. nuove scuole: -35%

³ Global Investment Trends Monitor, No. 40 – UNCTAD, Gennaio 2022 <https://unctad.org/webflyer/global-investment-trend-monitor-no-40>

⁴ World Investment Report 2021, Investing in sustainable recovery, UNCTAD, 2021 - <https://investmentpolicy.unctad.org/news/hub/1674/20210621-world-investment-report-2021---investing-in-sustainable-recovery>

Per quanto riguarda l'Italia nel 2020 sono aumentate le iniziative di investimento diretto estero nel nostro Paese⁵, in parte in controtendenza con la media europea. Tuttavia, la quota di mercato dell'Italia resta comunque contenuta rispetto agli altri Paesi, sulla competitività pesano ancora burocrazia e una parziale incertezza regolatoria. L'Italia è al ventesimo posto nella classifica dei 148 Paesi per attrattività degli investimenti esteri (indice IDE), dopo aver perso ben otto posizioni dall'anno scorso⁶, pur con uno score complessivo che è in miglioramento: 61,32 nel 2021 contro 59,50 nel 2020. Secondo Ambrosetti è il segno di un Paese in sofferenza, "costantemente minacciato dalla maggiore velocità degli altri, ma molto resistente"⁷ Nel quinquennio 2017-2021 l'Italia in realtà ha fatto bene, guadagnando cinque posizioni. In particolare:

- +5% di progetti d'investimento diretto estero nel 2020, ma la quota di mercato europea detenuta dall'Italia resta ferma al 2% nonostante resti la quarta economia in Europa in termini dimensionali;
- Il 48% dei manager internazionali si dichiara pronto ad espandere le proprie attività nel nostro Paese;
- Stati Uniti (24%), Francia (16%) e Germania (12%) tra i maggiori investitori in Italia, seppure l'origine dei flussi resti geograficamente diversificata. Il Nord-Ovest si conferma l'area più attrattiva, seguita dal centro Italia (24%).

Nel 2021 si è registrata la presenza di 15.519 imprese estere in Italia (+1141 negli ultimi dieci anni), solo lo 0,3% del totale delle imprese italiane e occupano quasi 1,5 milioni di persone (+180mila occupati negli ultimi dieci anni), pari all'8,3% del totale degli addetti. Generano un fatturato di circa 600 miliardi di euro, che equivale al 18,6% di quello prodotto da tutte le imprese italiane; con un valore aggiunto di 125 miliardi, pari al 15,5% del totale nazionale.⁸

In Italia nelle operazioni di investimento c'è tuttavia una netta prevalenza di acquisizioni (70%), mentre gli investimenti "greenfield" sono meno di un terzo del totale. Un segnale significativo della difficoltà che investitori e aziende internazionali hanno a fare impresa in Italia. In particolare le ragioni della prevalenza delle acquisizioni rispetto agli investimenti "greenfield" sono le seguenti:

- Costi e burocrazia molto elevata per la creazione di grandi investimenti;
- Incertezza e tempi lunghi della giustizia che disincentivano i grandi investitori;
- Costi elevati di energia e materie prime che incidono molto sui costi di grandi investimenti;
- Ottimo substrato di PMI, spesso con elevate tecnologie e "know-how" produttivo, che essendo finanziariamente piccole diventano molto interessanti per investitori finanziari che le rilanciano facendo crescere la redditività del loro investimento.

Le prospettive

I flussi globali di IDE dovrebbero aver raggiunto il loro minimo nel 2021 per recuperare parte del terreno perduto con un aumento previsto nella seconda metà del 2021 (i dati saranno disponibili nella primavera 2022) del 10-15%. Questo lascerebbe ancora gli IDE circa il 25% sotto il livello del 2019 e più del 40% sotto il recente picco nel 2016.

Le previsioni attuali mostrano un ulteriore aumento nel 2022 che, al limite superiore delle proiezioni, potrebbe riportare gli IDE al livello del 2019 di 1,5 trilioni di dollari. Va considerato tuttavia che le stime non hanno ancora consolidato le previsioni sugli effetti del conflitto in Ucraina e sul significativo

⁵ EY Attractiveness Survey Europe, Giugno 2021 - https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/attractiveness/ey-europe-attractiveness-survey-2021-hr-v1.pdf

⁶ *Global Attractiveness Index 2021* Sesta Edizione, The European House Ambrosetti, 2021 - www.ambrosetti.eu/news/global-attractiveness-index-2021/

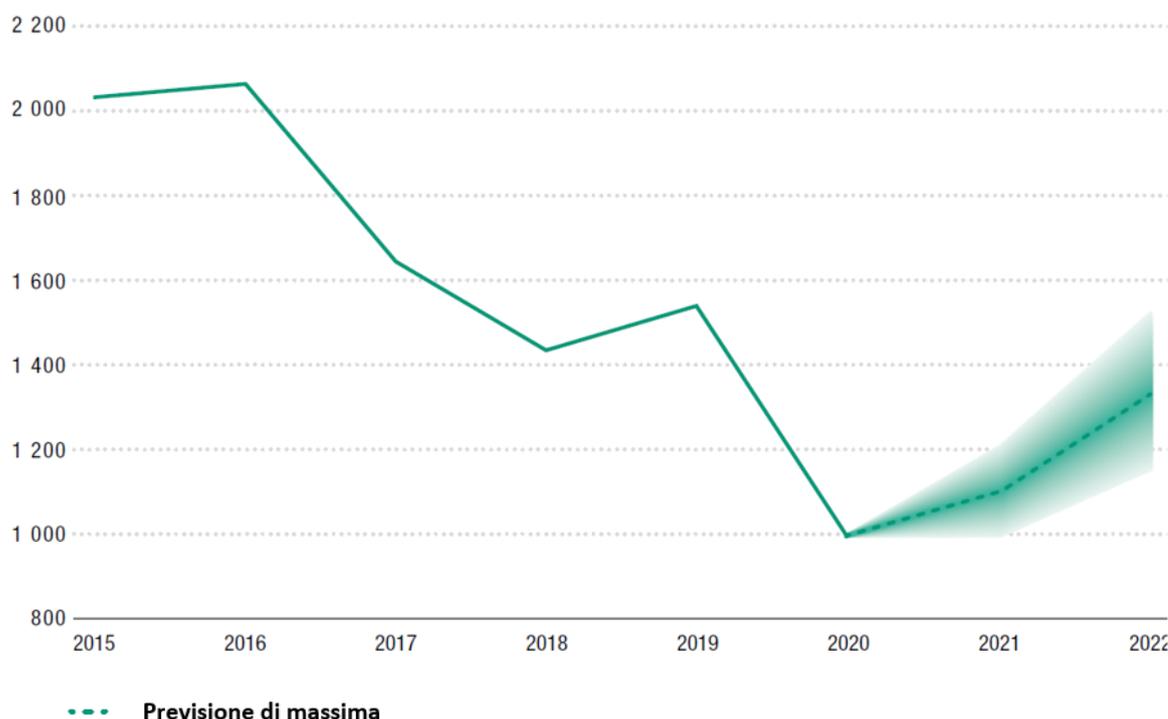
⁷ *Global Attractiveness Index 2021* Sesta Edizione, The European House Ambrosetti, 2021 - www.ambrosetti.eu/news/global-attractiveness-index-2021/

⁸ Marco Travaglia, Presidente e AD di Nestlé Italia e Coordinatore dell'Osservatorio imprese estere in Italia di Confindustria e Luiss. Comunicato stampa LUISS, "Al via l'Osservatorio imprese estere in Italia di Confindustria e Luiss", 5 maggio 2021 - <https://www.luiss.it/news/comunicati-stampa-al-via-osservatorio-imprese-estere-in-italia-di-Confindustria-e-luiss>

aumento dei costi dell'energia e della carenza di materie prime. Le economie sviluppate dovrebbero guidare la crescita globale degli IDE, con una previsione di crescita del 2021 del 15%, sia a causa di una forte attività transfrontaliera di fusioni e acquisizioni (M&A) sia per il sostegno agli investimenti pubblici su larga scala previsti in particolare dai progetti di rilancio di Europa e Stati Uniti; questi ultimi dovrebbero ottenere un effetto positivo sugli investimenti "greenfield" facendoli uscire dalla posizione di debolezza mantenuta ancora per tutto il corso del 2021. Il trend per quanto riguarda l'investimento *greenfield* rimane in media del 30% al di sotto dei livelli pre-pandemia in tutti i settori industriali. Solo l'informatica e le telecomunicazioni (settore digitale) si sono completamente ripresi.

La crescita attesa degli IDE in Europa dovrebbero attestarsi su + 15-20%⁹

Tavola 5. Flussi di IDE globali 2015-2020 e previsioni 2021-2022¹⁰



Secondo un'indagine promossa dall'UNCTAD che ha coinvolto le principali agenzie di attrazione di investimenti (IPA) a livello globale, il 68% prevede un saldo positivo degli investimenti a fine 2021¹¹.

Il finanziamento dei progetti nelle infrastrutture attualmente supera i livelli pre-pandemici nella maggior parte dei settori. I numeri dei progetti sono più alti nelle energie rinnovabili e nel settore immobiliare industriale.

Rispetto ai settori giudicati di maggiore dinamicità, l'alimentazione e l'agricoltura, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) e farmaceutiche, vengono indicati come quelli più importanti per attrarre gli investimenti a partire dall'anno in corso. Ciò è dovuto ai cambiamenti di mercato arrecati dalla pandemia dove i settori della farmaceutica e delle tecnologie dell'informazione hanno avuto una crescita notevole mentre quelle del settore alimentare sono quelle che hanno risentito di meno delle diverse chiusure.

Un fenomeno di deciso interesse è quello legato alle tendenze degli investimenti a livello intra-regionale (es. Europa su Europa). Lo slancio verso gli IDE regionali dovrebbe crescere nei prossimi

⁹ *World Investment Report, Investing in sustainable recovery*, 2021, UNCTAD - <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2021>

¹⁰ Fonte: *World Investment Report*, UNCTAD, 2021

¹¹ *World Investment Report, Investing in sustainable recovery*, 2021, UNCTAD - <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2021>

anni a partire da una condizione di ancora relativa minore incidenza rispetto agli IDE globali (30% IDE intra-regionale contro 70% IDE globali in valore) e quindi con la presenza di ampi spazi disponibili per la crescita). Infatti, le pressioni verso un progressivo aumento dell'autonomia locale a livello strategico, le misure e programmi di rafforzamento della resilienza delle imprese e dei sistemi economici locali, la crescita di necessità della cooperazione economica, sono tutti considerati elementi che porteranno ad un rafforzamento ulteriore delle reti di produzione regionali. Il boom delle fusioni e acquisizioni transfrontaliere è più pronunciato nei servizi. Il numero di operazioni nel settore Information Technology è aumentato di oltre il 50% diventando un quarto del totale.

Le prospettive per gli IDE globali nel 2022 sono positive. È improbabile che il tasso di crescita del rimbalzo del 2021 si ripeta. La tendenza di fondo - al netto dei flussi regolari, delle transazioni una tantum e dei flussi finanziari intra-aziendali - rimarrà relativamente debole, come nel 2021. Il finanziamento di progetti internazionali nei settori delle infrastrutture continuerà a fornire slancio alla crescita. La lunga durata della crisi sanitaria con le successive nuove ondate di pandemia continua a rappresentare un grave rischio al ribasso. Il ritmo delle vaccinazioni, soprattutto nei paesi in via di sviluppo, nonché la velocità di attuazione degli incentivi agli investimenti infrastrutturali, restano importanti fattori di incertezza. Anche altri rischi importanti, tra cui strozzature della manodopera e della catena di approvvigionamento, i prezzi dell'energia e le pressioni inflazionistiche, influiranno sui risultati.

I settori trainanti

Si tratta dei settori che, ad oggi e al netto del conflitto in corso in Ucraina e correlate tensioni sui prezzi dell'energia e delle materie prime, sono stati rilevati dal punto di vista statistico come i più attrattivi rispetto ai dati di mercato raccolti, fermo restando che rimangono elementi di incertezza derivanti dalla possibile evoluzione della pandemia e dal rincaro delle materie prime che possono incidere pesantemente sulle scelte strategiche degli investitori¹².

- **Il software e servizi IT:** sono il più grande settore che attrae investimenti stranieri in Europa. Le imprese di questo settore hanno annunciato 1.046 progetti nel 2020, con un calo annuo del 14%. Questo rappresenta il 19% di tutti i progetti di investimenti esteri in Europa. Gli investimenti in questo settore sono diminuiti significativamente nel Regno Unito (-30%) e in Francia (-29%), ma aumentati in Germania (+13%). Nonostante la diminuzione annuale degli investimenti le prospettive complessive restano rosee. Alla domanda su quali settori guideranno la crescita dell'Europa nei prossimi anni, il settore digitale è stato citato più frequentemente dagli operatori.
- **Scienze della vita:** il numero di progetti nel campo delle scienze della vita è raddoppiato in un certo numero di paesi, tra cui Francia, Germania e Belgio, mentre il numero è aumentato del 62% nel Regno Unito. L'aumento è stato trainato dalle aziende che si occupano dell'aumento della domanda di vaccini, trattamenti e dispositivi necessari per combattere il Covid-19.
- **Retail:** gli esperti ritengono che i consumi torneranno ai livelli pre-Covid-19 non prima del 2023. Diversi operatori delle vendite al dettaglio, soprattutto quelli operanti nel settore beni di largo consumo, beneficiano della situazione attuale e iniziano a investire in strutture locali, più piccole, di prossimità. Gli investitori mantengono un certo livello di cautela nei confronti di questo segmento di mercato e ad oggi continuano a preferire soluzioni con destinazioni d'uso miste. Nonostante la complessità del momento, il settore continua ad essere uno dei fulcri della vita delle città: numerosi sono infatti i progetti di rigenerazione urbana in corso o in progetto nelle città italiane, anche agevolati dalle risorse che si prevedono in arrivo dal PNRR.
- **Logistica:** l'immobiliare logistico ha registrato una forte crescita, con un incremento in Italia del 48%. L'aumento dei volumi dell'e-Commerce è sicuramente il principale fattore di crescita nella domanda di immobili destinati alla logistica dell'ultimo miglio, che nei grandi centri urbani sarà sostenuta dalla conversione di spazi di negozi al dettaglio e industriali leggeri. Oggi il mercato

¹² World Investment Report, Investing in sustainable recovery, 2021, UNCTAD - <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2021>

risulta in espansione grazie soprattutto al settore del freddo, ma ci si attende un incremento anche di quello *food & beverage*.

- **Ospitalità:** questo settore torna nel mirino degli investitori, dopo essere stato confinato nella categoria degli immobili ad alto rischio a causa della pandemia. Tanto nel 2020 che nel 2021, il settore turistico che ha beneficiato maggiormente delle riaperture estive è stato quello del tempo libero di vicinanza (l'insieme di spostamenti e servizi legati al tempo libero come ad esempio lo sport, la cultura, una visita ad amici, etc.), mentre quello legato ai viaggi di lavoro rimarrà sottotono rispetto ai livelli passati almeno sino a fine anno e le prospettive non sono incoraggianti per l'affermarsi delle piattaforme di relazione e di lavoro a distanza. Si ritiene che gli investimenti nel mercato hotel resteranno abbastanza contenuti nel 2021; diversi operatori sfrutteranno questo periodo per concentrarsi sulla riqualificazione dei propri immobili e strutture.
- **Arredo & alternativo:** i settori residenziale e "alternativi" hanno registrato ottimi risultati nel primo semestre 2021 beneficiando di strategie di diversificazione e dei cambiamenti strutturali della domanda che continuano a suscitare l'interesse degli investitori in tutti i suoi ambiti. In crescita soprattutto i segmenti *multifamily* (complessi immobiliari che comprendono diverse abitazioni sotto un unico tetto), salute e il nascente *senior living* (pensati per i bisogni di persone over 65, ancora in buona salute, dinamici, curiosi e pieni di possibilità). La crescente allocazione di capitale al settore si tradurrà in nuova offerta che fornirà una gamma di prodotti più ampia ed evoluta per soddisfare le aspettative della domanda.
- **Supply-chain:** il trasferimento della catena di approvvigionamento potrebbe avere un impatto significativo sugli IDE in Europa. I pesanti effetti della pandemia sulle catene di fornitura, ha indotto molte aziende (83%) a prendere in considerazione azioni di *nearshoring* (trovare fornitori in paesi vicini alla propria sede) o *reshoring* (riportare la produzione nel paese di origine). Tuttavia, a distanza di tempo dalla prima ondata, i dati rivelano che la maggior parte delle aziende non ha concretizzato questi piani, con solo il 20% che prevede di riportare le operazioni in patria e solo il 23% che considera ancora un avvicinamento geografico ai propri mercati. Attualmente molte aziende preferirebbero evitare complesse e costose ristrutturazioni. L'Asia sta mostrando buoni segnali di ripresa, ed è da attendersi che diverse multinazionali mantengano i loro presidi locali pur considerando la crescita sostanziale del costo dei trasporti che costituisce una significativa incognita sui futuri sviluppi. Sebbene le aziende siano meno pronte a operazioni di *reshoring* e *nearshoring* rispetto a 12 mesi fa, è evidente un maggiore interesse a ridurre la dipendenza da lontani paesi di origine (39% delle aziende intervistate nella ricerca EY *Attractiveness Survey Europe* Giugno 2021)¹³ e ad operare per i loro modelli di fornitura, su una base più regionale.

Tra gli ambiti che ci si attende influenzeranno maggiormente le tendenze di mercato e la domanda di beni e servizi, saranno l'urbanizzazione armonica e lo sviluppo bilanciato delle città, l'innovazione tecnologica e la sostenibilità in senso trasversale.

Infine, tutti gli investimenti legati all'energia sono in forte evidenza nelle priorità, nella fase congiunturale attuale.

2.2 La presenza di aziende straniere sul territorio: un quadro in aggiornamento

Per quanto riguarda la presenza di investitori esteri sul territorio regionale e l'andamento degli IDE, le banche dati sono ferme al 2018 e sono ampiamente analizzate in diverse fonti¹⁴. Si riporta di seguito una sintesi dei dati disponibili e si rinvia ad un successivo lavoro di aggiornamento e integrazione che è programmato nel Piano delle prestazioni di Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa.

¹³ EY *Attractiveness Survey Europe*, Giugno 2021 - https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/attractiveness/ey-europe-attractiveness-survey-2021-hr-v1.pdf

¹⁴ Da ultimo, il rapporto "L'internazionalizzazione del Friuli Venezia Giulia", Sprint FVG, 2020 - L'internazionalizzazione del Friuli Venezia Giulia, Sprint FVG, 2020 - https://www.finest.it/media-download/file-download?filename=SPRINT%20FVG%20-%20internazionalizzazione%20FVG%20LQ_protetto%20%28002%29.pdf&filepath=files/page/media/6140b22009ead.pdf

La banca dati Reprint, al 31/12/2018, censiva 309 imprese con sede principale in Friuli Venezia Giulia partecipate da aziende estere (erano 212 nel 2012). Queste imprese occupano circa 32.000 dipendenti ed il fatturato aggregato supera i 9,2 miliardi di euro. Questo rappresenta come numero totale di imprese il 2,1% del totale delle imprese a partecipazione estera in Italia e l'1,4% del fatturato delle partecipazioni estere in Italia.

Per quanto riguarda la ripartizione per provincia delle imprese a partecipazione estera attive in Friuli Venezia Giulia a fine 2018 si registra una presenza prevalente nella provincia di Udine (43% del totale regionale) seguita da Pordenone (26,5%), Trieste (17,8%) e Gorizia (12,6%).¹⁵

In valore assoluto, il numero delle imprese a partecipazione estera attive in ciascuna provincia è il seguente:

- Udine: 133 aziende (43% del totale regionale);
- Pordenone: 82 aziende (26,5% del totale regionale);
- Trieste: 55 aziende (17,8% del totale regionale);
- Gorizia: 39 aziende (12,6% del totale regionale);

Le presenze più consistenti di imprese a capitale estero in Friuli Venezia Giulia si concentrano nei settori delle macchine e apparecchiature meccaniche (oltre 6.500 dipendenti in 37 imprese a partecipazione estera) e delle apparecchiature elettriche e ad uso domestico (circa 4.900 dipendenti in 5 imprese partecipate, tra le quali spicca Electrolux Italia). Di un certo rilievo anche la presenza di imprese a partecipazione estera nel settore metallurgico e dei prodotti in metallo (21 imprese con oltre 1.800 dipendenti). Il peso della regione sul totale nazionale appare particolarmente elevato anche nella filiera del legno-arredo, sebbene la consistenza complessiva delle partecipazioni estere rimanga limitata date le caratteristiche del settore, modestamente interessato a livello globale dai processi di internazionalizzazione produttiva.¹⁶

Al 31/12/2018, si evidenzia una significativa presenza di imprese a partecipazione estera principalmente nei settori dell'industria manifatturiera (120 imprese per oltre 18.300 dipendenti) e del commercio al dettaglio e all'ingrosso (60 imprese con oltre 5.200 dipendenti). Per quanto attiene il settore dei servizi, si evidenziano presenze di una certa consistenza nei servizi di alloggio e ristorazione (11 imprese con poco meno di 3.700 dipendenti), negli altri servizi alle imprese (26 imprese con poco meno di duemila dipendenti) e nei servizi di trasporto e logistica (25 imprese con oltre 1.800 dipendenti).

Per quanto concerne invece i Paesi di origine delle partecipazioni estere, si registrano alcune interessanti particolarità che differenziano il comportamento della regione rispetto alla media del Paese. I paesi UE-15 pesano per oltre i due terzi del totale in relazione al numero di dipendenti delle imprese partecipate (poco meno di 24.600). Il Regno Unito (facente ancora parte dell'UE a fine 2018, data a cui si riferisce la rilevazione) rappresenta il principale investitore estero per numero di dipendenti delle imprese partecipate, davanti a Svezia e Germania. Si segnala anche un consistente gruppo di imprese partecipate da investitori della vicina Austria, sia pure di dimensioni medie relativamente modeste (27 imprese con meno di 500 dipendenti complessivi). Ancor più significativo l'insieme delle imprese partecipate da investitori dell'est Europa e dei Balcani: in totale 33 imprese con 714 dipendenti, con incidenze di rilievo in ambito nazionale soprattutto per Slovenia, Serbia, Croazia, Ungheria e Lettonia.¹⁷

¹⁵ Fonte: Banca dati Reprint dati al 31/12/2018 (ultimo dato disponibile)

¹⁶ Fonte: Banca dati Reprint dati al 31/12/2018 (ultimo dato disponibile)

¹⁷Fonte: Banca dati Reprint dati al 31/12/2018 (ultimo dato disponibile)

Tavola 6. Imprese del Friuli Venezia Giulia a partecipazione estera, per origine geografica dell'investitore dei paesi prioritari, e relativo peso sul totale nazionale

	IMPRESE A PARTECIPAZIONE ESTERA		DIPENDENTI DELLE IMPRESE PARTECIPATE		FATTURATO DELLE IMPRESE ESTERE PARTECIPATE	
	Numero	% su Italia	Numero	% su Italia	Milioni di €	% su Italia
- Francia	16	0,9	1.268	0,4	285,1	0,2
- Austria	27	6,0	495	2,2	229,2	2,5
- Germania	53	2,2	5.535	2,8	1.193,5	1,3
- Stati Uniti d'America	38	1,5	2.632	0,8	692,3	0,5
- Giappone	6	1,1	840	1,6	193,4	0,8

Risulta interessante analizzare l'andamento delle partecipazioni estere in Friuli Venezia Giulia nel periodo considerato. In particolare nel periodo 2012-2018 si rileva una crescita rilevante di tutte le variabili considerate: il numero di imprese partecipate è passato in soli sei anni da 212 a 309 (+45,8%), mentre nello stesso periodo il numero dei dipendenti e il fatturato di tali imprese hanno registrato crescita pari rispettivamente al 34,4% e al 30,7%. Il numero di dipendenti delle imprese partecipate passa da 23.818 del 2012 a 32.000 del 2018.

Dal punto di vista settoriale si evidenzia la crescita delle partecipazioni nell'industria manifatturiera (+40% le imprese partecipate e +18% i loro dipendenti tra il 2012 e il 2018), in particolare grazie alla filiera metalmeccanica (metallurgia, prodotti in metallo e macchine e apparecchiature meccaniche); in controtendenza il settore delle apparecchiature elettriche e per uso domestico, che ha visto ridursi sia il numero di imprese partecipate, sia il numero dei loro dipendenti.¹⁸

Tra i settori manifatturieri si rilevano una crescita degna di nota anche l'alimentare, l'elettronica e gli altri mezzi di trasporto. Tuttavia, i tassi di crescita più elevati si registrano nel comparto terziario, e segnatamente nei servizi di alloggio e ristorazione (grazie soprattutto all'espansione del gruppo Cigierre, controllato dal 2012 da fondi di investimento esteri), nei servizi alle persone e nel commercio.

Infine, l'andamento dei nuovi investimenti anno per anno dal 2008 al 2018, distinguendo in funzione della modalità dell'investimento, ovvero tra acquisizioni di imprese preesistenti e investimenti "greenfield" è la seguente¹⁹:

- 2008: 5 acquisizioni e 7 investimenti greenfield;
- 2009: 2 acquisizioni e 10 investimenti greenfield;
- 2010: 6 acquisizioni e 13 investimenti greenfield;
- 2011: 10 acquisizioni e 9 investimenti greenfield;
- 2012: 10 acquisizioni e 12 investimenti greenfield;
- 2013: 14 acquisizioni e 9 investimenti greenfield;
- 2014: 10 acquisizioni e 8 investimenti greenfield;
- 2015: 12 acquisizioni e 11 investimenti greenfield;
- 2016: 18 acquisizioni e 9 investimenti greenfield;
- 2017: 34 acquisizioni e 8 investimenti greenfield;

¹⁸ Fonte: Banca dati Reprint dati al 31/12/2018 (ultimo dato disponibile)

¹⁹ Fonte: Banca dati Reprint dati al 31/12/2018 (ultimo dato disponibile)

- 2018: 18 acquisizioni e 4 investimenti greenfield;

A livello di dati aggregati oltre il 58% delle nuove partecipazioni effettuate da investitori esteri in Friuli Venezia Giulia è consistito nell'acquisizione di imprese già attive, mentre nel restante 42% è stata avviata una nuova attività. In termini di dipendenti coinvolti, le acquisizioni rappresentano l'87% del totale. Le acquisizioni rappresentano ormai da alcuni decenni la modalità di gran lunga prevalente di investimento nell'industria manifatturiera, mentre nel settore terziario gli investimenti "greenfield" sono ancora oggi più numerosi. Anche in questo comparto si assiste comunque ad una crescita delle acquisizioni, tanto che a livello aggregato esse si avviano a superare gli investimenti "greenfield", che sono in tendenziale rallentamento.

In pratica nonostante la pandemia cresce l'attrattività dell'Italia. Infatti, nel 2020 il numero dei progetti degli investimenti diretti esteri (IDE) è cresciuto del 5% rispetto al 2019, mentre un manager internazionale su due (48%) si dice pronto a espandere le proprie attività nel nostro Paese. Cinque punti percentuali che equivalgono a 113 nuovi progetti in programma, dato in controtendenza a fronte di un calo complessivo del 13% a livello europeo. È quanto rilevato dall'EY *Europe Attractiveness Survey*, studio condotto su oltre 550 intervistati a livello globale, che analizza l'andamento degli investimenti esteri in Europa. Nonostante l'Italia sia tra i pochi Stati del continente ad aver registrato una crescita, la limitata quota di mercato, pari al 2% degli investimenti diretti totali in Europa, la colloca solo al dodicesimo posto nella graduatoria europea.

2.3 Valutazione complessiva attrattività della regione rispetto alla domanda di IDE – SWOT ANALYSIS

Nel suo complesso, il Friuli Venezia Giulia presenta una capacità attrattiva in linea con quanto espresso dalle regioni italiane più competitive. Certamente, la classe dimensionale (anagrafica, sociale ed economica) della regione non favorisce il raggiungimento di quei livelli di soglia che la possano far riconoscere spontaneamente, ovvero senza che vengano condotte azioni di promozione e creazione di notorietà e visibilità del territorio, come una destinazione "naturale" per l'insediamento di nuove attività d'impresa esogene. D'altra parte, la collocazione geografica sostanzialmente "aperta" verso i quattro punti cardinali (si pensi ad esempio, al "cul de sac" geografico del Piemonte, o alle dorsali appenniniche che restringono i movimenti per numerose regioni italiane, anche di prima classe dimensionale), e soprattutto le relazioni storiche consolidate con i territori esterni limitrofi, costituiscono fattori opposti, decisamente favorevoli in termini di competitività.

L'Amministrazione regionale ha inoltre deciso di investire con convinzione nell'attrazione degli investimenti, sviluppando un ente specializzato, Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa, che ha tra le proprie azioni strategiche da attuare, in primo luogo, l'attrazione investimenti.

L'analisi che segue è stata realizzata considerando i parametri e gli elementi che maggiormente possono influire su una decisione di insediamento e investimento e quindi definire il livello di competitività che la Regione Friuli Venezia Giulia può esprimere.

Si consideri che, ai fini della valutazione del potenziale competitivo:

- i punti di forza rappresentano le condizioni oggettive che possono favorire un insediamento/investimento. Hanno un peso relativo diverso sulla capacità di influenzare un orientamento favorevole all'investimento: i più rilevanti e influenti costituiscono parte dei *driver* per lo sviluppo dell'attività di attrazione (vedi paragrafo specifico);
- i punti di debolezza sono qui visti come le principali limitazioni all'approdo di investimenti, nonché quelli sui quali è necessario che il sistema regionale nella sua totalità intervenga per migliorarne i parametri;
- le opportunità rappresentano al contrario gli elementi di tendenza che giocano a favore dell'aumento di competitività del territorio relativamente agli investimenti, purché se ne sappia raccogliere il potenziale;

- le minacce sono quegli elementi strutturali non necessariamente già manifesti o concretizzati, opposti alle opportunità e che potrebbero limitarne o impedirne l'efficacia.

Segue un focus su Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa e sul quadro di raccordo delle opportunità territoriali che costituiscono l'offerta insediativa oggetto delle azioni di comunicazione e promozione, ricerca di investitori (*lead generation*) e *aftercare* per l'accompagnamento di nuovi investimenti.

ANALISI SWOT FRIULI VENEZIA GIULIA

Punti di forza	<ul style="list-style-type: none"> ○ Elevata qualità della vita: tre capoluoghi (Trieste, Pordenone, Udine) tra i primi dieci per il Sole 24 Ore nel 2021 con Trieste a capeggiare la classifica nazionale. ○ Apertura internazionale e collocazione geografica. ○ Terza Regione in Italia per capacità innovativa nel 2021. ○ Sesto posto nazionale per addetti R&S, con tendenza in crescita (55% degli addetti nelle imprese). ○ Buona densità di professionalità esperte e qualificate. ○ Presenza di un ente specializzato nell'attrazione investimenti – Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa con operatività di sistema in rete con tutti gli attori rilevanti per le imprese ○ Seconda Regione per numero di start-up innovative con 5,3% sulle nuove società di capitali iscritte in regione (anno 2021). ○ Infrastrutture di ricerca all'avanguardia condivise a livello accademico (calcolo scientifico ad alte prestazioni, mecatronica avanzata, innovazione industriale, biomedicina molecolare). ○ 80% del Valore Aggiunto del territorio nei servizi (Terziario avanzato). ○ Produzioni ad elevato Valore Aggiunto (cantieristica navale, logistica, trasporto merci, servizi assicurativi). ○ Imprese di portata strategica e elevata massa critica (alimentare, cantieristica, <i>commodities</i>, assicurativo, ...). ○ Mercato regionale fortemente integrato con i mercati esteri (40% di export sul PIL regionale: secondo posto in Italia). ○ Buona dotazione di infrastrutture logistiche, con tre porti (due di rilievo nazionale) e cinque interporti intermodali. ○ Capillarità della rete di vie navigabili (Idrovia Litoranea Veneta e afferenti) per il collegamento con il mare. ○ Tessuto produttivo regionale solido: il 60% delle società di capitali positivo al credit rating. ○ Presenza consolidata di istituzioni scientifiche e di alta formazione, orientate all'internazionalizzazione. ○ Rilevante presenza di Cluster regionali per lo sviluppo delle imprese. ○ Diffusa rete di Enti pubblici e privati di formazione professionale. ○ Disponibilità di misure e strumenti di agevolazione d'impresa. ○ Buona dotazione zone c.d. 107.3.c).
Punti di debolezza	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dimensione territoriale e dinamica demografica. ○ Dimensione d'impresa media limitata poco competitiva su scala extraregionale: società di capitali pari al 21% del totale con il 71% costituito da microimprese. ○ Poche imprese di grandi dimensioni o presenti sui processi di innovazione (imprese manifatturiere ad alta intensità tecnologica pari a 1%; imprese dei servizi ad alta intensità di conoscenza pari a 20%). ○ R&S poco orientato alla ricerca applicata e poco incidente sulla spesa regionale. ○ Presenza limitata di R&S estera. ○ Lentezza della conversione del sistema produttivo a bassa tecnologia in forme più moderne (Industria 4.0). ○ Limitatezza della cooperazione tra imprese, università e ricerca rispetto al potenziale regionale. ○ Invecchiamento della forza lavoro e, di conseguenza, restringimento dell'offerta potenziale di lavoro, soprattutto giovanile. ○ Limitato numero di laureati e di giovani di alta formazione rispetto al fabbisogno e al potenziale della realtà accademica locale. ○ Alto tasso di disoccupazione giovanile e alta percentuale di giovani che non studiano e non lavorano (Neet). Rischio di esclusione dei giovani non impegnati nello studio né in attività lavorativa. ○ Debolezza dell'offerta di laureati e diplomati nei settori STEM. ○ Limitata capacità attrattiva del tessuto produttivo regionale, di capitale umano qualificato. ○ Limitata attrattività regionale nei confronti delle multinazionali.
Opportunità	<ul style="list-style-type: none"> ○ Progetto Zona Logistica Semplificata (ZLS). ○ Ripresa dell'economia su scala globale (post-pandemia). ○ Indicatori favorevoli di tendenza per gli investimenti. ○ Aumento importante dei Fondi europei 2021-2027 per ricerca e innovazione (272 mil. €, 83% circa FESR). ○ Riorganizzazione delle reti di fornitura con aumento della domanda e migliore integrazione tra Europa occidentale e centrale. ○ Inversione di tendenza della delocalizzazione con incremento dell'attenzione verso <i>nearshoring</i> e <i>reshoring</i>. ○ Sviluppo delle collaborazioni tra imprese e sistema formativo, secondario (ITS) e terziario (sistema universitario). ○ Spinta verso modelli di <i>lifelong learning</i> (formazione continuativa) per l'adeguamento costante delle competenze. ○ Precedenza nell'allocazione di risorse pubbliche alle imprese maggiormente innovative e più competitive sui mercati esteri. ○ Trasformazione digitale delle imprese (Industria 4.0) e promozione di modelli di <i>business</i> flessibili.

Minacce

- Contrazione nel volume complessivo degli scambi internazionali con possibili effetti nel medio-lungo termine sulle filiere produttive regionali maggiormente basate sulla domanda estera (navale, siderurgica, arredamento, macchinari).
- Incremento della domanda per risorse qualificate e abbondanti.
- Ciclo economico in fase matura, espansione in rallentamento.
- Concorrenza di territori con condizioni di contesto più favorevoli all'insediamento: fiscalità, energia, tariffe e costi di esercizio, capitale umano, dimensione territoriale.

Fonte: I dati riportati nella SWOT Analysis son stati elaborati e provengono dalle seguenti fonti

- Il Sole 24 Ore, Rapporto qualità della vita 2021 - <https://lab24.ilsole24ore.com/qualita-della-vita/>
- Documento di pianificazione regionale del Friuli Venezia Giulia: Il piano strategico 2018/2023, Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia - <https://mittelfest.regione.fvg.it/rafvfg/cms/RAFVG/GEN/piano-strategico-2018/>
- L'economia del Friuli Venezia Giulia, Banca d'Italia, 2021 - www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economie-regionali/2021/2021-0028/index.html
- Competitività delle imprese del Friuli Venezia Giulia 2020, Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia - https://www.regione.fvg.it/rafvfg/export/sites/default/RAFVG/GEN/statistica/FOGLIA69/allegati/21122020_Competitivita_impresе_FVG.pdf
- Strategia regionale per la specializzazione intelligente del Friuli Venezia Giulia, S4 Smart Specialisation Strategy, Dicembre 2021, Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia - http://mtom.reione.fvg.it/storage/2021_1970/Testo%20integrale%20della%20Delibera%20n%201970-2021.pdf

2.4 La vocazione del territorio e i drivers per lo sviluppo dell'attrattività regionale

" I territori, come i prodotti ed i servizi, hanno bisogno di essere "venduti" in modo sofisticato. Ogni comunità deve definire le sue speciali caratteristiche e comunicarle effettivamente ai potenziali "clienti". È un compito difficile. Per sviluppare un vantaggio competitivo i territori hanno bisogno di valutare il loro passato, presente e futuro. Essi devono conoscere meglio i loro punti di debolezza, di forza, le opportunità e le minacce. Devono conoscere quali sono i territori con i quali competono e trovare un modo per differenziarsi e posizionarsi presso i mercati target"

Philip Kotler, *Marketing Place Europe*

Quanto sopra indicato sottolinea l'importanza di differenziare il discorso e l'argomentazione di sostegno all'azione di attrazione, per offrire un'identità particolare e, per quanto possibile, distintiva di un territorio rispetto alle realtà in competizione. L'obiettivo è far emergere l'immagine del territorio rispetto alle argomentazioni (le "narrazioni") simili di altre realtà locali. In questo lavoro di individuazione della "distinzione", è determinante comprendere che non esistono territori uguali, per quanto simili: l'esercizio è quindi non solo di ricerca di ciò che agli investitori può interessare in linea generale, ma comprendere che ogni singolo territorio è definito dal suo contesto, ovvero da tutte quelle variabili che lo qualificano. Ad esempio, come abbiamo visto:

- a) Posizione geografica e caratteristiche morfologiche;
- b) Struttura urbanistica e patrimonio immobiliare;
- c) Patrimonio culturale e storico;
- d) Relazione con il pubblico;
- e) Tessuto industriale;
- f) Sistema di servizi pubblici;
- g) Infrastrutture pubbliche e private;
- h) Livello della formazione, centri di educazione e ricerca;
- i) La "rete" delle istituzioni;
- j) Quadro finanziario e legale.

Tutto questo trova traduzione in ciò che si definisce “vocazione” territoriale.

Dall’analisi e dalla comparazione di tutto quanto visto fino ad ora, ed in particolare con riferimento all’analisi SWOT, emerge un quadro abbastanza preciso della “vocazione” del Friuli Venezia Giulia e delle sue potenzialità attrattive:

Il Friuli Venezia Giulia è una realtà territoriale il cui forte potenziale di crescita, solo parzialmente espresso, offre un contesto ideale per l’insediamento di impresa e gli investimenti internazionali.

Volendo racchiudere in alcune parole chiave le caratteristiche distintive della Regione Friuli Venezia Giulia, si può affermare che è: **produttiva, operosa, affidabile, autonoma, internazionale, aperta ed inoltre attenta al sociale ed al sostenibile.**

La promessa (la vocazione) deve però essere ulteriormente “giustificata” dalle variabili che la rendono non solo plausibile ma oggettivamente concreta (le sue “leve” o “drivers”).

Saranno questi i contenuti centrali di tutta l’attività di promozione e di ricerca di investitori, ulteriormente confortati dal confronto con le realtà multinazionali già insediate nel corso delle azioni di *aftercare*.

I DRIVERS DI POSIZIONAMENTO TERRITORIALE

1. Un facile accesso ai mercati dell’Europa orientale, occidentale e centrale (trovarsi nel «ventre» d’Europa).
2. Un sistema vivace e dinamico di competenze avanzate nelle tecnologie, nella ricerca e in ambito scientifico.
3. Filiere settoriali strutturate e robuste di rilevanza internazionale, come nella cantieristica, nella meccanica, nell’alimentare.
4. Una dimensione territoriale che permette rapporti agevoli e rapidi con l’intero sistema locale e presenta soglie di ingresso e costi di esercizio contenuti.
5. Una qualità della vita ai massimi livelli europei in una regione cosmopolita e aperta al mondo.
6. Importanti misure e strumenti agevolativi specialmente per l’innovazione e un porto franco di portata globale.

2.5 Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa: un soggetto specializzato che opera in rete per l'attrazione investimenti

Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa è l'agenzia di attrazione investimenti della Regione Friuli Venezia Giulia. Opera con un team ristretto e qualificato che “colavora” attivamente con tutti i soggetti del territorio, sullo stesso piano, integrando le proprie attività per operare assieme verso obiettivi condivisi.

Essere sistema è il metodo di “colavoro” di Agenzia con gli attori del sistema regionale, contribuendo a promuovere gli investimenti in Friuli Venezia Giulia. In questo senso, sono già state avviate le attività la **rete delle competenze** sia nazionale (Ministeri, ICE Agenzia, Invitalia, Conferenza delle Regioni) sia regionale, che in particolare comprende: Consorzi di sviluppo economico locale, Cluster regionali, università, Parchi scientifici e tecnologici, incubatori, enti e centri di ricerca, porti e interporti, Informest, CATT, CATA, associazioni di categoria e parti economiche e sociali, oltre che – in modo immanente e trasversale – con l'Amministrazione regionale.

Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa opera come struttura snella e dinamica con una solida base amministrativa ed un'operatività aperta alle collaborazioni, flessibile e integrata con professionalità esterne per quanto concerne il piano d'azione ed i servizi da erogare.

In questo contesto, Agenzia raccoglie le informazioni in modo coordinato e sinergico ed elabora e rende fruibile l'offerta localizzativa specifica per nuovi insediamenti, a partire in particolare dalla valorizzazione delle seguenti dimensioni di grande rilievo in ottica di attrazione investimenti:

- a) presenza nel territorio regionale di una rete di **consorzi di sviluppo economico locale** che sovrintendono la gestione e lo sviluppo di specifiche aree industriali. In Friuli Venezia Giulia sono presenti 6 Consorzi industriali, che complessivamente ospitano, su un'estensione totale complessiva di quasi 4.300 ettari, circa 2.000 imprese insediate e oltre 45.000 occupati complessivi;
- b) presenza distribuita sul territorio regionale di cinque **interporti** ben collegati all'infrastrutturazione stradale e ferroviaria regionale e con i Porti regionali (Interporto-Centro Ingrosso di Pordenone; Interporto di Cervignano, Interporto di Trieste, Stazioni Doganali Autoportuali di Gorizia – SDAG, Autoporto di Pontebba);
- c) proposta regionale di **zone logistiche semplificate** (ZLS), che consente di definire condizioni favorevoli allo sviluppo produttivo e logistico e di attrarre investimenti e nuove imprese grazie alla previsione di semplificazioni amministrative e di incentivazioni fiscali, doganali e finanziarie, con ricadute di enorme importanza per lo sviluppo economico e l'occupazione regionale. Nella proposta regionale di ZLS sono interessati 26 Comuni, legati fra loro da un nesso economico e funzionale, per un totale di 1.457 ettari scelti in base a criteri economici (presenza di distretti industriali o maggiore disponibilità di forza lavoro), green (percentuale di suolo occupato, numero di capannoni per kmq di suolo consumato) e logistico (vicinanza delle zone industriali e artigianali ai nodi logistici principali quali autostrade, rete ferroviaria, porti e interporti);
- d) presenza di **aree a finalità regionale, cosiddette aree 107.3.c)**, ambiti territoriali cioè che possono beneficiare di condizioni migliori di accesso alle agevolazioni regionali e dell'Unione europea sulla base alla carta italiana per gli Aiuti a finalità regionale recentemente approvata con validità fino al 31/12/2027. Sono 28 i Comuni complessivamente interessati con soglie differenziate di intensità di aiuto a seconda della localizzazione e della dimensione d'impresa e la possibilità, anche per le grandi imprese, di accedere alle agevolazioni pubbliche a sostegno degli investimenti.

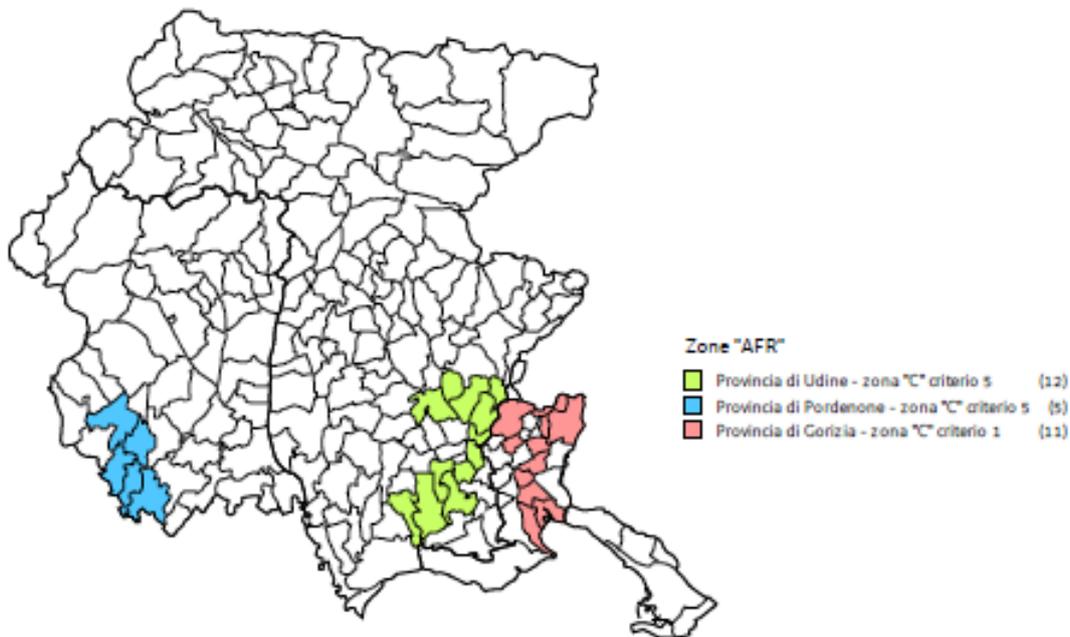
Riepilogo aree a finalità regionale Friuli Venezia Giulia

Territorio riferimento	Comuni	Intensità aiuto grandi imprese	Intensità aiuto medie imprese	Intensità aiuto piccole imprese
ex prov. Gorizia	Cormons, Farra d'Isonzo, Fogliano Redipuglia; Gorizia; Mariano del Friuli; Monfalcone; Mossa; Ronchi dei Legionari; Sagrado; San Floriano del Collio; Staranzano	15% dei costi ammissibili	+10% intensità massima 25%	+20% Intensità massima 35%
ex prov. Udine	Aiello del Friuli; Bagnaria Arsa; Buttrio; Cervignano del Friuli; Chiopris Viscone; Corno di Rosazzo; Manzano; Pavia di Udine; San Giorgio di Nogaro; San Giovanni al Natisone; San Vito al Torre; Torviscosa	15% dei costi ammissibili	+10% intensità massima 25%	+20% Intensità massima 35%
ex prov. Pordenone	Brugnera; Fontanafredda; Pasiano di Pordenone; Porcia; Prata di Pordenone	10% dei costi ammissibili	+10% intensità massima 20%	+20% Intensità massima 30%

Quadro di sintesi Consorzi di sviluppo economico locale

Denominazione	Superficie (ettari)	n. imprese insediate	n. occupati
Carnia Industrial Park	260	160	3.700
COSEF	> 1.700	305	10.800
COSELAG	810	872	12.000
COSEVEG	676	214	9.312
NIP	282	162	4.450
Ponterosso-Tagliamento	557	227	5.047

Mappa zone a finalità regionale 107.3.c)



3 IL PROGRAMMA DEL MARKETING

3.1 Un approccio evoluto all'attrazione di investimenti

Il mercato degli investimenti diretti esterni richiede oggi una revisione profonda del proprio ruolo e dei meccanismi che ne determinano la crescita o la contrazione. I progetti di investimento hanno fatto registrare una progressiva perdita del valore di capitale ma soprattutto una significativa riduzione percentuale del totale di nuova occupazione creata.

- a) La crisi pandemica, se da un lato ha accelerato fenomeni di integrazione a livello globale, ha peraltro riportato ampi settori e segmenti industriali a ritrovare interesse (alle volte di necessità) nel servire mercati più vicini;
- b) Se non sono ancora del tutto chiari gli effetti della crisi sui costi del lavoro nelle singole aree geografiche, una contrazione ancora tendenziale di questi ultimi nei Paesi sviluppati potrebbe rendere nuovamente appetibili professionalità e costi competitivi “sulla porta di casa”;
- c) La competitività delle imprese di qualsiasi area del mondo è fortemente condizionata dal restringimento dei mercati interni (Paesi sviluppati) e dalla necessità di consolidarsi e rilanciare il mercato interno in primo luogo (Paesi emergenti), su scala non congiunturale e di lungo periodo;
- d) Gli investimenti “*greenfield*” (soprattutto manifatturieri) sono in costante calo soprattutto nei settori tradizionali;
- e) Gli investitori sono sempre meno inclini al rischio anche a costo di ottenere risultati più modesti.

In questo quadro, la preferenza degli investitori va verso quelle operazioni in grado di:

- garantire accesso ai mercati;
- espandere le loro quote di mercato;
- farli entrare in nuove aree tecnologiche;
- aggiungere prodotti e componenti alla loro offerta;
- offrire la possibilità di espandersi in nuovi settori.

Di conseguenza, Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa, adotta un approccio flessibile e analitico che, ogniqualvolta entra in contatto con un potenziale investitore, porta all'elaborazione di proposte personalizzate, a partire dagli elementi qualificanti del territorio, che individuano le corrispondenze tra i fattori competitivi del Friuli Venezia Giulia e la domanda fattiva espressa dal mondo degli investitori.

3.2 La metodologia

Come anticipato, il Programma del marketing territoriale è stato concepito in una prospettiva ampia che comprende fatti, funzioni ed attività, attinenti a diverse problematiche operative ed organizzative e non si limita a definire una serie di iniziative di comunicazione di marketing.

Il Programma è quindi stato concepito per essere in grado di svolgere un ruolo di volano per il consolidamento nel tempo dell'attrazione investimenti, tanto sul piano locale quanto su quello internazionale.

Più nello specifico, il Programma del marketing territoriale poggia quindi su alcuni assunti chiave:

- 1) la definizione degli obiettivi in relazione al “valore” Friuli Venezia Giulia sul mercato internazionale degli investimenti;
- 2) la presenza di un soggetto specializzato, Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa, con la mission specifica di attrarre investimenti in una logica di sistema;
- 3) la “filosofia” che sottende l'intera attività in termini di visione e missione operativa;
- 4) le modalità attraverso cui le attività operative e funzionali si espletano;

- 5) Il campo di azione vero e proprio suddiviso tra compiti operativi e panorama delle attività specifiche (queste ultime attinenti al periodo considerato).

3.3 Classificazione del prodotto

Il prodotto territoriale del Friuli Venezia Giulia soffre indirettamente del ritardo nella definizione di un posizionamento competitivo del nostro Paese, nel senso di una percezione consolidata nel pubblico dei potenziali investitori, e della perdurante debolezza di strategie strutturate ed articolate a livello del governo centrale.

Ciò penalizza la dimensione regionale sia nella sua possibilità di muoversi all'interno di un contesto ben delineato e organizzativamente efficiente di scala nazionale, sia nella sua possibilità di essere parte di una massa critica propositiva di forte credibilità su scala internazionale (vedi gli esempi di enti trainanti a livello nazionale come GITA-*German Investment & Trade Agency* o UKTI-*UK Trade & Investment*).

Fatte queste doverose precisazioni, il Friuli Venezia Giulia esprime un importante potenziale di posizionamento competitivo finalizzato all'attrazione di investimenti nell'ambito dell'innovazione e delle attività ad alta intensità tecnologica. Questo potenziale è evidente nei settori ad alto valore aggiunto presenti in regione, in particolare nella cantieristica e nella logistica e in quelle già naturalmente orientate all'innovazione e fortemente ancorate alla ricerca, ovvero biomedicina, meccatronica, digitale/ICT. Altrettanto, la presenza di cluster organizzati nei settori appena menzionati (COMET, DITEDI, Maritime Technology Cluster, *Smart Health...*), possono rappresentare piattaforme di forte interesse per gli investitori in quanto offrono un sistema già collaudato e articolato di relazioni tecnologiche e di business in cui inserirsi rapidamente e con efficacia.

Un discorso a parte va fatto per il settore agroalimentare legato all'alimentare innovativo: in questo ambito, gli investimenti ricercati saranno sia quelli relativi all'introduzione di tecnologie abilitanti di processo sia nella produzione vera e propria.

Ne discende che il prodotto territoriale potrà estendere la sua attrattività attraverso due variabili del discorso di posizionamento:

- A. per le filiere già strutturate: la possibilità per un investitore di inserirsi in un ambiente già organizzato ed efficiente, aggiungendone e ricavandone valore (in linea con quanto detto poco sopra);
- B. per i settori cosiddetti "deboli" e poco strutturati: la possibilità di beneficiare della mancanza di aziende, servizi e prodotti in un determinato ambito ("buchi di filiera"), assumendo un ruolo centrale e primario in quel comparto fin da subito.

Dal punto di vista del territorio, oltre al vantaggio rappresentato dall'investimento propriamente detto (occupazione, finanza, fiscalità...), entrambe le variabili giocano a favore di un rafforzamento più generale dell'economia industriale e quindi dell'attrattività della regione, facendo crescere il valore dei comparti consolidati e favorendo la crescita di quelli più deboli e meno strutturati.

Tra le ulteriori ragioni di attrattività che presenta il "prodotto" Friuli Venezia Giulia, non ultimi sono elementi qualificanti come il clima locale, lo stili di vita, il carattere dei suoi centri urbani e delle sue collettività: fattori se non determinanti una decisione di investimento, spesso influenti a livello di percezione del territorio e delle sue "possibilità".

3.4 Il Modello Strategico

Sotto il profilo della strategia esecutiva, il Programma del marketing territoriale è suddiviso in due aree di azione, una interna e l'altra esterna al territorio. Alle due aree di azione corrispondono due diversi

gruppi di destinatari delle azioni (Target) così come illustrati al paragrafo 3.9 *Identificazione degli attori di potenziale interesse regionale*.

Area marketing interno

Si tratta di quelle attività rivolte alla comunità locale, intesa sia come collettività di cittadinanza sia come soggetti istituzionali e privati che, per la loro attività e ruolo (associazioni imprenditoriali e di categoria, enti pubblici di scopo, imprese, organizzazioni della ricerca e della formazione), influenzano in maniera diretta o indiretta la costruzione del valore del territorio e delle sue eccellenze.

Ai fini del Programma del marketing territoriale, il concetto si allarga ad incorporare tutto il mondo delle iniziative che hanno a che vedere con i pubblici locali intesi in senso esteso, appartenenti ad esempio, al mondo universitario, alla finanza ed economia, alle funzioni di servizio professionale erogato a imprese ed imprenditori, associazionismo di categoria ed altri.

Non sono considerate azioni di marketing interno quelle iniziative che, pur avendo luogo sul territorio si rivolgono a soggetti non normalmente localizzati sul territorio o appartenenti ad organizzazioni esterne allo stesso, come nel caso di convegni internazionali, visite di delegazioni straniere, *educational* per il mondo dei media e così via. Tuttavia, possono rientrare nel novero delle azioni di interesse del pubblico territoriale (ma non costituire azione di marketing interno di per sé stesse) quelle iniziative che vengano utilizzate come strumenti di incremento di visibilità, diffusione di conoscenza, sensibilizzazione sui temi legati al Programma.

A titolo di esempio, possono essere considerate iniziative di marketing interno:

- A. animazione e *capacity building* - iniziative di animazione e *capacity building* degli attori locali per lo sviluppo e il rafforzamento della rete tra gli attori locali;
- B. offerta localizzativa specifica per nuovi insediamenti da promuovere - iniziative di raccolta, elaborazione e coordinamento delle informazioni provenienti da *stakeholders* locali per la realizzazione di documenti di presentazione delle opportunità localizzative (es. aree industriali) e settoriali e di eventuali "pacchetti localizzativi".

Area marketing esterno

Il marketing territoriale esterno è invece interamente rivolto al tema dell'attrazione, cioè a coinvolgere direttamente i diversi segmenti di clienti-imprese, investitori, intermediari, operatori finanziari e così via e ad incrementare il livello di interesse per il territorio come possibile destinazione di investimenti.

Come detto, il marketing esterno può comprendere azioni che vengono condotte sul territorio di appartenenza, qualora i soggetti destinatari dell'azione primaria di contatto e coinvolgimento siano localizzati al di fuori del territorio o appartengano ad organizzazioni esterne al territorio.

Preme qui ricordare che il quadro delle iniziative di cui al dettaglio nelle tabelle di questo capitolo, comprendono azioni condotte nel nostro Paese: per quanto principalmente focalizzato sui mercati internazionali, infatti, il Programma prevede la possibilità di compiere azioni di prospezione extra-regionali, proponendo il territorio come opportunità di rilocalizzazione di iniziative imprenditoriali di origine italiana. È utile ricordare che Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa è già ampiamente conosciuta e riconosciuta a livello locale per la sua *expertise* in materia di accompagnamento ed affiancamento alle imprese per tutto ciò che concerne la materia dello sviluppo di nuovi insediamenti produttivi sul territorio, anche in collaborazione con il Team per la ripresa.

Ad esempio, fanno parte delle iniziative di marketing esterno:

- A. promozione marketing / comunicazione di marketing: iniziative di promozione e comunicazione del territorio regionale come potenziale sede di investimenti, organizzazione di iniziative, eventi, missioni per promuovere l'offerta localizzativa e produzione di materiale media;

- B. promozione di progetti di riqualificazione urbana: iniziative per la promozione attraverso azioni di marketing diretto, organizzazione partecipazione a fiere, workshop ed eventi mirati;
- C. *scouting e trgeting*: iniziative di *scouting*, *targeting* e *lead generation* verso potenziali investitori interessati a localizzarsi nel territorio regionale;
- D. assistenza: messa a punto del sistema di relazione affidato ad Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa nella definizione caso per caso degli *stakeholder* locali da coinvolgere per l'assistenza agli investitori, erogazione di servizi di assistenza qualificata per poter supportare il processo e la decisione di investimento.

3.5 Il Modello operativo

Considerando i tre aspetti della globalizzazione, della recessione post-2008 e dei contraccolpi della pandemia, le recenti dinamiche industriali ed economiche richiedono che le agenzie che si occupano di attrazione degli investimenti, oltre alla evidente competenza sulle strategie e le azioni di marketing "in entrata" sappiano relazionarsi e comprendere le dinamiche dell'internazionalizzazione "in uscita" (*outbound*) oppure "in entrata" (*inbound*). Questo significa che le *Investment Development Agency* incorporano conoscenze nell'ambito delle problematiche del fare impresa su scala internazionale: quindi, sanno leggere l'"*outbound*" come strumento di comprensione delle richieste e delle necessità delle imprese che possono essere potenziali investitori.

- A. Da un lato il rapporto tra imprese oggetto dell'azione di marketing "*outbound*" è soprattutto un rapporto tra "economie", quindi tra realtà territoriali (regioni, stati, etc...) all'interno di un contesto di tipo settoriale, con uno sguardo a tutti i lati della "convenienza" del fare affari con/in un territorio rispetto ad un altro;
- B. Sul lato dell'attrazione di investimenti l'azione di marketing "*inbound*", mentre capitalizza sul valore del sistema che sostiene l'economia espressa dai soggetti locali del fare impresa, si confronta con una dimensione di impresa/investitore estero paradossalmente molto meno "globalizzati" di quanto non possa di primo acchito apparire.

Anche a fronte della forte pressione post-pandemica e dell'aumento esponenziale dei tassi di competitività, le economie/Paese – di cui qualsiasi potenziale investitore da questi proveniente è espressione – rimangono fortemente informate e permeate da fattori locali e dinamiche interregionali.

È quindi importante che chi si occupa di attrazione di investimenti approfondisca strumenti e metodi di conoscenza e di relazione continuativa con le realtà geografiche a cui si rivolge (modi, usi, costumi del fare impresa e del fare affari), per consentire una corretta comprensione ed efficacia all'azione di attrazione.

Il modello operativo applicato è quindi quello di una matrice tra Paesi e settori, soprattutto rispetto ad aree geografiche, di forte valore tecnologico e dell'innovazione, verso le quali è essenziale esporre e proporre gli esempi di imprese, tecnologie e ricerca, di maggiore prestigio e valore che meglio rappresentano le potenzialità regionali.

Il modello operativo si basa quindi su un rapporto dinamico e continuativo tra Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa e gli altri enti territoriali dedicati all'economie e le imprese, valorizzandone le rispettive competenze, ovvero:

- concentrando su Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa (la cui missione è di tipo "*inbound*") la funzione di presidio e continuità di azione sulle aree geografiche, considerando le specificità culturali che le caratterizzano – il "sapere" dei mercati nei quali si declinano i settori;
- recependo anche dagli enti di marketing "*outbound*" e promozione del sistema delle imprese competenze specialistiche sui vari settori prioritari e le tematiche industriali e tecnologiche specifiche di filiera.

Il modello così concepito consente di agire con enfasi accentuata di volta in volta sul settore o sul Paese a seconda dell'opportunità e della necessità.

È da sottolineare infine come il modello permetta di mantenere una relazione più armonica e di controllo sugli sviluppi delle iniziative/Paese coordinate da altri enti interni/esterni al territorio.

3.6 Gli obiettivi dell'azione di Programma

Il Programma è articolato su tre categorie di obiettivi che discendono l'uno dall'altro.

I. Obiettivi di marketing territoriale

Sono gli obiettivi generali della strategia che fanno da principio di riferimento e ispirazione a medio-lungo termine, di tutte le attività e azioni del Programma.

II. Obiettivi di promozione

Obiettivi delle azioni di promozione per soddisfare il raggiungimento degli obiettivi di marketing nel tempo. Sono rivolti al pubblico interno ed esterno al territorio; servono da base alle argomentazioni che giustificano la capacità del territorio di rispondere alla "domanda" del mercato degli investimenti.

III. Obiettivi di risultato

Sono gli obiettivi operativi che servono a misurare il raggiungimento degli obiettivi di marketing territoriale e di promozione. Sono strumento di controllo in itinere dell'efficacia del Programma, anche oltre la sua scadenza naturale, come guida per i Programmi a seguire.

Sono corredati da valori numerici di misura, illustrati a conclusione della parte 3 "Il Programma del marketing territoriale", paragrafo 3.11, "Attività di monitoraggio e valutazione delle attività e dei risultati: *Key Performance Indicators*".

I. Obiettivi di marketing territoriale

- A. Posizionare il Friuli Venezia Giulia sul mercato internazionale degli FDI, come destinazione di qualità per la realizzazione di investimenti industriali e della Ricerca & Sviluppo in settori avanzati e ad alta intensità tecnologica. In questo contesto per "posizionamento" si intende la creazione di un'immagine del territorio nella mente dei destinatari a cui ci si rivolge (in questo caso, potenziali investitori e correlati). Il posizionamento stabilisce l'immagine del prodotto all'interno del mercato-obiettivo, rispetto alla concorrenza (posizionamento di mercato) e con la funzione di sottolineare i lati positivi del "prodotto territorio" per distinguerlo dalla concorrenza (posizionamento competitivo);
- B. diffondere la conoscenza delle tematiche dell'attrazione di investimenti tra tutti gli enti e le organizzazioni del sistema locale, per fare in modo che tutti gli attori locali le facciano proprie ed operino a loro favore, ognuno dal suo punto di azione specifico;
- C. identificare e intercettare manifestazioni di interesse evidente o potenziale, da parte di imprese/investitori esterni/stranieri, per i quali il Friuli Venezia Giulia può rappresentare un naturale approdo e destinazione di investimento, con particolare attenzione alle ricadute occupazionali dei singoli progetti;
- D. individuare imprese estere interessate a investire nella regione con progetti di insediamento di attività produttive o di ricerca, in particolare in uno dei settori prioritari regionali;
- E. individuare imprese già insediate sul territorio, interessate ad espandere ed estendere le proprie attività locali sia dimensionalmente sia con l'accesso/avvio di nuovi ambiti di servizio/funzioni;

- F. Costruire la strumentazione anche organizzativa, di accoglienza ed accompagnamento all'impresa/investitore, necessaria a rendere il percorso di insediamento e investimento, il più agevole e rapido possibile.

II. Obiettivi di promozione

- A. Affermare l'identità del Friuli Venezia Giulia come territorio ricco di competenze tecnologiche e di elevato valore innovativo sull'intero panorama dei settori di specializzazione regionale, di forte consolidamento storico. Sottolineando altresì che si tratta di una regione ricca, operosa, affidabile, internazionale, aperta, attenta al sociale ed alla sostenibilità;
- B. Consolidare l'immagine del territorio come luogo che esprime una vitalità economica industriale di livello europeo, confermata dalle numerose iniziative di investimento consolidate negli ultimi anni;
- C. Richiamare l'attenzione sull'elevato valore della qualità di vita e di contesto per lo sviluppo di attività imprenditoriali industriali, alcune di queste di estrema specificità locale ma di valore globale;
- D. Posizionare Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa come "one-stop-shop" per ogni necessità di investimento, comprese tematiche "delicate" e dedicate;
- E. Informare il pubblico locale e gli altri attori territoriali sulle potenzialità del Programma;
- F. Valorizzare le aree di possibile insediamento industriale (montana e pedemontana, interna, costiera) quali destinazioni ad alto valore aggiunto in termini di risorse umane, strumentali e infrastrutturali disponibili, nonché strategiche in termini di posizionamento nel cuore dell'Europa occidentale;
- G. Promuovere il sistema di incentivi, facilitandone la comprensione e l'accesso per garantirne una reale efficacia sia per il territorio regionale sia per il potenziale investitore.

III. Obiettivi di risultato

- A. Costruzione di una rete diffusa nei Paesi target per lo sviluppo di un'attività continuativa di *scouting* su investitori potenziali, con almeno un punto di presidio per Paese tra quelli individuati dalla strategia, intendendo per punto di presidio la creazione di contatti consolidati;
- B. Costruzione di una rete di "moltiplicatori" di interesse e di contatto con snodi di relazione con il mondo imprenditoriale nei Paesi target;
- C. Realizzazione di contatti/anno, diretti *person-to-person* con imprese e intermediari preselezionati e qualificati (interessati a conoscere la regione);
- D. Creazione e classificazione di *lead*/anno di tipo A/B (intenzione di investimento entro i prossimi 36 mesi o 5 anni) per ogni Paese target di grandi dimensioni o ad economia matura;
- E. Realizzazione e mantenimento di una short list di A/B-*lead* costantemente attestata su un certo numero di soggetti coinvolti in una fase avanzata di lavorazione.

3.7 Strategia Paese

Il nucleo di Paesi considerati oggetto dell'azione di marketing è stato identificato attraverso l'incrocio di diversi elementi valutativi:

- 1) analisi degli elementi statistici pertinenti, illustrati nell'allegata analisi socio economica e nel capitolo 2);
- 2) dati e considerazioni ulteriori desunte dalle fonti indicate in bibliografia (in particolare i rapporti sull'andamento globale degli investimenti);
- 3) analisi del posizionamento e del *targeting* strategico della regione in materia di attrattività già svolta da Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa con il supporto di OCO Global;
- 4) lavoro di confronto del gruppo di lavoro a partire dalle competenze specialistiche dei professionisti coinvolti.

Si sono quindi definiti gli elementi di maggiore rilievo ed influenza in dipendenza di:

- A. intensità del flusso di FDI *inbound/outbound* sul mercato globale;
- B. grado di maturazione delle economie industriali individuali in rapporto alla fisionomia dell'economia regionale;
- C. natura del flusso *outbound* e modalità/motivazioni di conduzione dell'investimento;
- D. potenzialità di investimento a priori;
- E. potenzialità di investimento rispetto al profilo economico regionale;
- F. tradizione consolidata di scambio con il territorio;
- G. nuove aree di esplorazione con potenziale inespresso rispetto al Friuli Venezia Giulia.

Sotto il profilo strategico, la scelta è per un posizionamento alto dell'offerta regionale rispetto alle dinamiche di flusso degli FDI internazionali e interregionali, cercando quanto più possibile di guidare il processo di selezione dei potenziali investitori attraverso un'offerta territoriale selettiva in sé stessa.

In questo senso, un'attenzione specifica è stata data alle economie ad alta intensità tecnologica rispetto a quelle, magari dinamiche sul piano degli indicatori macroeconomici, ma che hanno fino ad ora espresso volumi di investimento, per quanto interessanti, strutturati secondo logiche di breve periodo e altamente speculative anche sul fronte delle tecnologie. Altrettanto, si sono escluse aree eccessivamente circoscritte o sostanzialmente estranee alla tradizione industriale italiana ed europea.

Inoltre, si è tenuto conto delle richieste provenienti dal tessuto imprenditoriale locale, con una strategia di attrazione in funzione della prossimità/distanza per rispondere all'esigenza manifestata dal tessuto imprenditoriale locale di individuare dei partner di filiera "vicini".

I **Paesi selezionati** quali obiettivo delle attività di marketing sono:

- Austria
- Germania
- Francia
- Stati Uniti
- Giappone

Per quanto riguarda il Giappone, la previsione è di avviare l'attività di prospezione fra 12 mesi, attualmente è in corso il programma di Progetti Paese verso Austria, Germania, Francia e Stati Uniti.

3.8 Strategia Settore

Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa, con decreto n. 52 del 29 aprile 2021, sulla base dell'analisi puntuale svolta da OCO Global, ha individuato, quali **ambiti prioritari di ricerca attiva** degli investimenti verso i quali rivolgere le attività di attrazione, gli investimenti in linea con gli obiettivi di sviluppo sostenibile afferenti ai:

A. rami di attività di imprese di qualsiasi settore relativi alle funzioni aziendali:

- 1) Servizi alle imprese;
- 2) Ricerca e sviluppo;
- 3) Logistica e distribuzione;
- 4) Manufacturing.

B. ovvero ai seguenti settori produttivi:

- 1) ICT legata alla realizzazione di software, servizi informatici, piattaforme di intermediazione, creazione di contenuti digitali, *data centres*, telecomunicazioni;
- 2) servizi professionali legati all'ingegneria;
- 3) metalmeccanica legata a industria 4.0, ingegneria, consulenza tecnologica o per la digitalizzazione, macchinari, impianti e attrezzature industriali;
- 4) scienze della vita legate al biofarmaceutico, e alle apparecchiature e dispositivi medicali;
- 5) agroalimentare legato all'alimentare innovativo;
- 6) logistica.

Considerando di aver adottato un principio "matriciale", ovvero di incrocio tra Paesi target e Settori prioritari, questi ultimi sono stati valutati sulla base del potenziale attrattivo rispetto al Paese di riferimento, ovvero, sulla base della natura e delle dinamiche specifiche di ogni singolo Paese sono stati identificati quei settori che presentano maggiori possibilità di essere terreno di investimento in entrata (vedi tabelle di seguito riportate).

Attraverso il supporto degli indicatori statistici rilevati dai rapporti sull'andamento degli investimenti a livello globale e locale ed alla letteratura di cui in bibliografia, sono stati quindi individuati per ogni Paese considerato e a partire dai settori prioritari individuati da Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa:

- A. La maggiore propensione ad investire di alcuni settori;
- B. Il grado di propensione verso operazioni di acquisizione e fusione;
- C. Il potenziale di interesse rispetto ad interventi su situazioni industriali critiche;
- D. Il potenziale di interesse verso una o più delle tre dimensioni del Piano Strategico 2020-2022 di Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa (Nuove generazioni, Economia Circolare, Sviluppo Sostenibile).

PAESE	Settori Prioritari	Potenziale di investimento <i>greenfield</i>	Valore riconversione industriale <i>brownfield</i>	Dimensioni strategiche
Austria	ICT, Scienze della vita, Logistica	Medio	basso	Economia circolare Sviluppo sostenibile
Germania	ICT, Servizi di Ingegneria, Metalmeccanica 4.0, Scienze della vita, Agroalimentare, Logistica	Alto	medio	Nuove generazioni Economia circolare Sviluppo sostenibile
Francia	ICT, Metalmeccanica 4.0, Scienze della vita, Agroalimentare, Logistica	Alto	medio	Economia circolare Sviluppo sostenibile
Stati Uniti	ICT, Scienze della vita, Agroalimentare, Logistica	Alto	alto	Sviluppo sostenibile
Giappone	ICT, Servizi di Ingegneria, Scienze della vita	Medio	medio	Nuove generazioni Sviluppo sostenibile

Ognuno dei settori qualificati per l'azione di marketing è stato poi analizzato sotto il profilo delle funzioni d'impresa maggiormente aderenti alla vocazione regionale ed alla lettera del decreto 52/2021 di cui sopra, e che posseggono quindi, un più elevato potenziale di localizzazione anche a fronte del grado di maturazione del settore stesso sul territorio.

Più nello specifico:

- 1) Attività di Ricerca & Sviluppo;
- 2) Progettazione, centri studi;
- 3) Servizi di marketing e vendite;
- 4) Attività di tipo produttivo e manifatturiero;
- 5) Servizi a valore aggiunto per le imprese (ad es. *web farm* e infrastrutture *telco* e servizi tecnici in generale);
- 6) Quartieri generali geografici o di divisione.

La logistica, pur costituendo un settore in sé, è stata anche intesa ai fini della valutazione della domanda di insediamento, come ambito trasversale e servizio di supporto distributivo e di trasporto ai settori.

Dalle funzioni di impresa sono state escluse la distribuzione commerciale e i servizi correnti alle imprese, la prima perché non rilevante ai fini degli indicatori di performance occupazionale e di ricaduta sul territorio del valore dell'investimento, la seconda perché eccessivamente generica nella definizione e sostanzialmente compresa dalle altre funzioni elencate.

Il quadro ottenuto è il seguente:

Settori target	Funzioni d'impresa	Paese
ICT (software, servizi informatici, piattaforme di intermediazione, creazione di contenuti digitali, data centres, telecomunicazioni)	Ricerca&Sviluppo Centro dati Marketing e Vendite Supporto tecnico <i>Headquartering</i>	Austria, Germania, Francia, Stati Uniti, Giappone
Servizi di Ingegneria	Progettazione Marketing e Vendite <i>Headquartering</i>	Germania, Giappone
Metalmecchanica 4.0 (ingegneria, consulenza tecnologica/digitale, macchinari, impianti e attrezzature industriali)	Progettazione Ricerca&Sviluppo Manifatturiero Marketing e Vendite	Germania, Francia
Scienze della vita (biofarmaceutico, apparecchiature/dispositivi medicali)	Ricerca&Sviluppo Manifatturiero Marketing e Vendite	Austria, Germania, Francia, Stati Uniti, Giappone
Agroalimentare e Alimentare Innovativo	Progettazione Ricerca&Sviluppo Marketing e Vendite Supporto tecnico	Germania, Francia, Stati Uniti
Logistica	Marketing e Vendite Supporto tecnico	Austria, Germania, Francia, Stati Uniti

La tabella rimarrà strumento di costante riferimento per l'evoluzione del lavoro e farà da sfondo allo sviluppo del Programma anche per i successivi possibili aggiustamenti in corso d'opera.

3.9 Identificazione degli attori di potenziale interesse regionale

Il target di riferimento del Programma è suddiviso in due macrocategorie relative al bacino di audience interna (sul territorio) e al bacino di audience estera. I due segmenti di target indicati rappresentano il bacino dei destinatari delle azioni inerenti alle due aree strategiche individuate e descritte al paragrafo 3.4 *Il modello strategico* (area marketing interno, area marketing esterno).

1. Target Interno

Il target interno è in primo luogo oggetto di tutte quelle azioni finalizzate alla costruzione della “*value proposition*” locale, ossia alla definizione del prodotto territoriale.

È destinatario di due tipologie di azione:

- un'azione costante di contatto e relazione mirata a monitorare, rilevare ed elaborare dati, elementi ed informazioni utili a costruire un profilo costantemente aggiornato delle condizioni di attrattività del territorio a partire dalle singole opportunità presenti;
- un'azione informativa e di sensibilizzazione sui temi dell'attrazione (pubblicitica), sulle iniziative intraprese, sui ruoli che i singoli attori territoriali possono svolgere nel contesto dell'azione strategica più generale.

2. Target Esterno

È il destinatario finale delle azioni di marketing internazionale. È costituito primariamente da tre tipologie generali di soggetti:

- soggetti industriali ed economici in possesso di strumenti di investimento diretto per attività di tipo manifatturiero ed industriale su scala multinazionale, qualificati settorialmente in base agli obiettivi di insediamento;
- soggetti i quali, per la posizione occupata nel mondo dei servizi o dell'economia più in generale, sono in grado di essere a conoscenza di progetti di investimento con adeguato anticipo sulle decisioni finali;
- soggetti in grado di influenzare o contribuire ad avere un quadro approfondito su un'offerta territoriale specifica dedicata all'attrazione di investimenti.

Sono evidenziate nei raggruppamenti sottoelencati, le categorie ritenute maggiormente strategiche ai fini dell'attività di Agenzia.

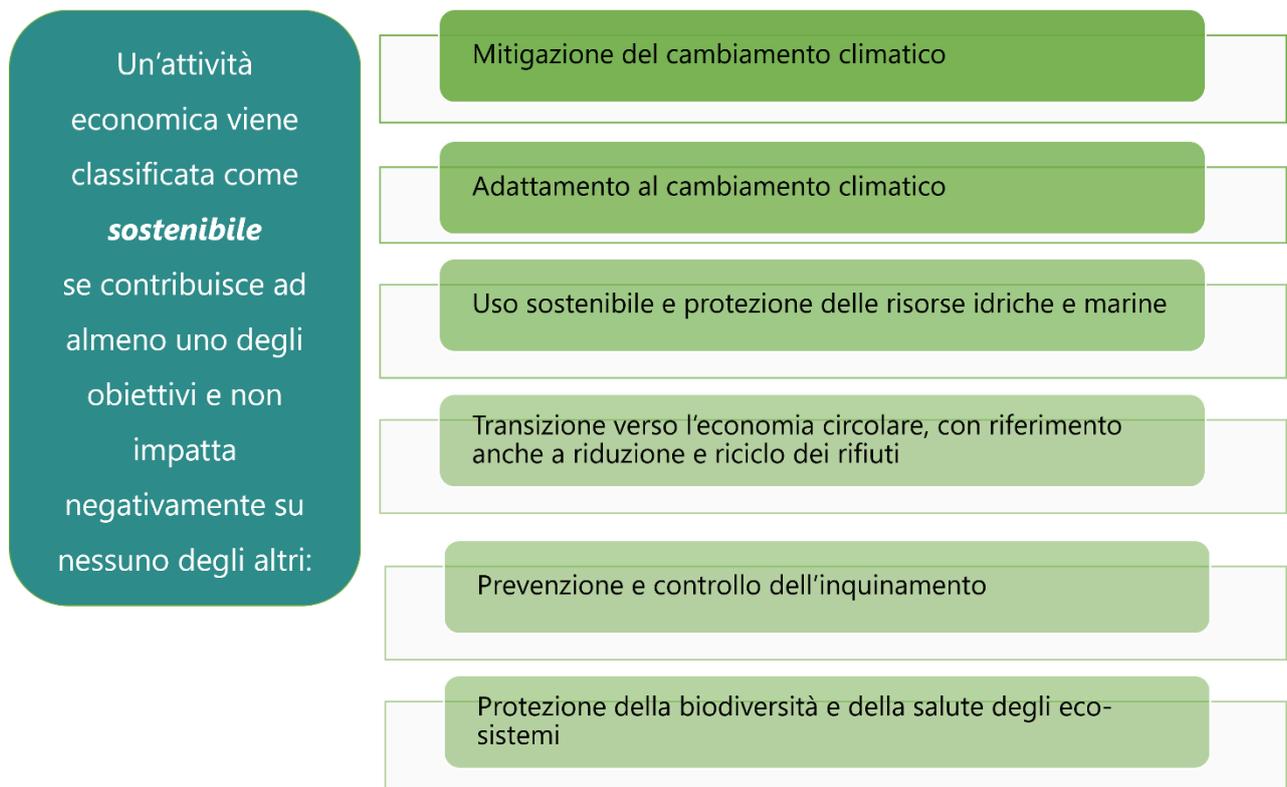
(NOTA: il target *primario* è il primo destinatario di tutta l'informazione e le notizie generate e realizzate dall'Agenzia; il target *correlato* riveste un carattere di minore urgenza e può essere destinatario di una comunicazione più selezionata).

	TARGET INTERNO	TARGET ESTERNO
Primario	<ul style="list-style-type: none"> • Amministrazioni locali • Cluster industriali • Multinazionali estere insediate • Rete della Ricerca e delle Università • Rete finanziaria e bancaria • Associazioni imprenditoriali • Altri enti locali di interesse economico 	<ul style="list-style-type: none"> • Imprese di medie e grandi dimensioni dei settori identificati • Intermediari sui mercati internazionali (banche, avvocati di affari, società di consulenza) • Cluster industriali • Associazioni di imprese • Uffici ITA all'estero
Correlato	<ul style="list-style-type: none"> • Mezzi di comunicazione locali • Conferenza delle Regioni e delle Province autonome • Mondo delle imprese • Camere di Commercio Estere in Italia • Cittadinanza 	<ul style="list-style-type: none"> • Moltiplicatori di interesse • Soggetti istituzionali pubblici e privati di contatto con il mondo di impresa • <i>Opinion leader</i> e stampa estera • Ambasciate, rappresentanze diplomatiche italiane nei paesi target • Camere di commercio italiane all'estero

3.10 Le tre dimensioni del piano strategico di Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa e la sostenibilità degli investimenti

In rapporto a quanto esposto nei paragrafi precedenti, è importante sottolineare come assume particolare centralità l'attenzione verso quei progetti di investimento e quei settori economici maggiormente in linea con le tre dimensioni (nuove generazioni, economia circolare, sviluppo sostenibile) e con tutto quanto afferisce agli obiettivi di sostenibilità delle Nazioni Unite e della Commissione Europea: cruciale è quindi il riferimento alla Tassonomia Europea ed ai sei criteri guida che definiscono l'impatto delle attività economiche sulla sostenibilità.

La tassonomia Europea, completata a febbraio 2022, rappresenta lo strumento per guidare le scelte di investitori e imprese verso una crescita economica priva di impatti negativi sull'ambiente e sul clima.



Fonte: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities_en

Altrettanto, sono tenute in considerazione come criteri selettivi e di priorità ulteriori dimensioni considerate stringenti e coattive da parte della Commissione europea, come la parità salariale e la parità di genere, quali elementi cardine di valutazione della capacità del singolo investimento di avere ricadute rilevanti sul piano della sostenibilità tout-court.

3.11 Attività di monitoraggio e valutazione delle attività e dei risultati: *Key Performance Indicators*

Le diverse tipologie di azioni illustrate, si basano sull'obiettivo primario di generare un consistente numero di manifestazioni di interesse oggettivo ad un investimento in Friuli Venezia Giulia, selezionate qualitativamente.

Questo principio fa in modo che il peso relativo di ogni azione nel complesso del piano d'azione vero e proprio, sia direttamente proporzionale alla capacità di generare un rapporto diretto ed individualizzato con i target primari.

Il criterio prioritario rimane quello qualitativo nella scelta delle azioni che possono generare contatti, applicando criteri di segmentazione rigorosa dei target di riferimento e mirando alla costruzione di relazioni durevoli e continuative nel tempo, nella consapevolezza che una manifestazione di interesse ad effettuare un investimento può maturare in qualsiasi momento.

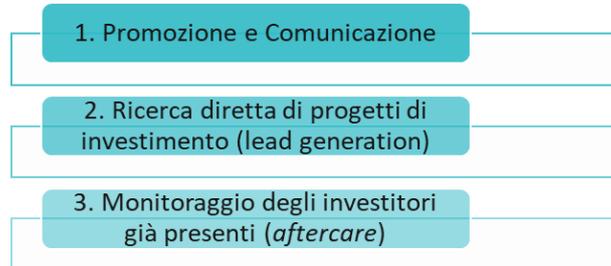
KEY PERFORMANCE INDICATORS

#	Azione	Key Performance Indicator	Definizione	Misura	12 mesi	24 mesi	36 mesi	60 mesi
1	Promozione e comunicazione							
a.		Numero di partecipazioni a fiere	Azione organizzata di presenza con stand ed agenda incontri	Valore per singolo anno	3	3	4	6
b.		Numero di presentazioni a <i>multipliers</i>	Organizzazione di agenda incontri in concomitanza alle fiere ma esterni alle manifestazioni	Valore per singolo anno	3	3	4	6
c.		Numero di partecipazioni a forum invest	Attività di <i>networking</i> e <i>relationship building</i> nel contesto di Forum dedicati al mondo degli investimenti	Valore per singolo anno	1	1	1	3
d.		Numero eventi proprietari	Eventi autonomi per far conoscere il territorio e incontrare gli <i>stakeholders</i> locali e le opportunità di insediamento	Valore per singolo anno	2	2	2	4
e.		Numero progetti Paese		Valore per singolo anno	3	3	4	5
f.		Numero iniziative di sistema	Attività pianificate da ICE/Invitalia (missioni/eventi)	Valore per singolo anno	1	1	1	2
2	Ricerca nuovi investitori <i>Lead generation</i>							
a.		Costruzione database contatti	Anagrafica conoscitiva dei target di contatto (potenziali, effettivi)	Numero aziende	100	120	150	180
		=	=	Numero <i>multipliers</i> ed altri (totali)	50	60	80	100
b.		Numero di contatti	Totale dei contatti diretti intrattenuti	Numero totale per anno	120	150	150	200
c.		Numero di <i>lead</i>	Classificazione del grado di interesse dei potenziali investitori (su scala da A a D)	Numero di <i>lead</i> A/B (generati per anno)	10	20	20	30
		Numero di <i>lead</i>	Elenco dinamico di potenziali investitori in negoziazione (<i>short list</i>)	Numero di <i>lead</i> A/B (in <i>short list</i> per anno)	15	25	25	35

4 II PIANO D'AZIONE

In questo capitolo vengono illustrate le **modalità operative** che riguardano l'attuazione del piano di azione nell'arco temporale di un triennio, ovvero la metodologia che consente di dare attuazione alla strategia di attrazione degli investimenti per arrivare ai KPI di cui al paragrafo precedente.

Le azioni sono riconducibili a tre tipologie principali di attività:



Le attività di seguito illustrate vanno quindi intese come un percorso integrato declinabile in funzione delle tre dimensioni rilevanti per l'attività di Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa:



4.1 Promozione e comunicazione

Il programma delle attività è stato sviluppato prevedendo un mix di iniziative in grado di assolvere all'obiettivo primario di comunicare e promuovere il "Sistema" Friuli Venezia Giulia dal punto di vista del tessuto economico - produttivo tout court e sotto il profilo delle buone pratiche nell'ambito dei programmi di sostenibilità ambientale, di economia circolare, di responsabilità sociale d'impresa.

Tenendo conto delle indicazioni fornite dal livello nazionale in materia di attrazione investimenti, anche al fine di contribuire ad una logica complessiva di sistema, nonché degli ambiti prioritari di attrazione investimenti identificati per il Friuli Venezia Giulia, è stato definito il mix di azioni in linea con le specificità del territorio, i settori ed i Paesi prioritari individuati (Austria, Francia, Germania, Stati Uniti, Giappone) e che tenga conto del target interno ovvero esterno di riferimento della specifica azione di promozione e comunicazione.

In tal senso un'efficace attività promozionale deve essere caratterizzata sia dalla componente "**eventi**", che consente di entrare in contatto diretto con il target di riferimento, sia dalla componente "**comunicazione**" che, attraverso tutti i mezzi di comunicazione a disposizione, tradizionali e digitali, consente di colmare il gap conoscitivo che, in ambito internazionale ma anche locale, la Regione Friuli Venezia Giulia sconta rispetto ad altre regioni italiane.

In questo contesto, viene promosso il ricorso ampio, regolare e diffuso non solo ai social media online ma anche ai media più tradizionali quali televisione, radio (es. Radio24) e carta stampata (es. Sole24Ore, Milano Finanza, Italia Oggi, Il Corriere della Sera).

La **televisione** e la **radio**, sia di rilievo locale sia di rilievo nazionale, potranno fungere da cassa di risonanza non solo delle azioni svolte dall'Amministrazione regionale e da Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa in materia di attrazione investimenti, ma soprattutto della *value proposition* regionale, cioè di quegli elementi sistematizzati che evidenziano i vantaggi competitivi del territorio e il grado di

attrattività, evidenziando l'offerta che la regione può offrire rispetto alle progettualità di investimento degli investitori esteri e che ancora non è sufficientemente conosciuta. A tal fine si potrà valutare la realizzazione di video specifici nonché la partecipazione a trasmissioni coerenti con gli obiettivi di marketing e di promozione del presente documento programmatico.

Per quanto riguarda la **stampa**, si ritiene che si possa trarre grande beneficio, in termini di conoscibilità sul target interno, dal ricorso all'utilizzo dei quotidiani di livello nazionale e locale. Ciò consentirà di creare una maggior coesione interna che permetterà di strutturare una migliore condivisione delle informazioni con la rete di enti esterni di specialità (Cluster, Consorzi, Sistema del sapere, rete finanziaria e bancaria, ...) e un coordinamento ottimizzato in fase di accompagnamento dei *lead*.

A maggior beneficio del target esterno, si ritiene essenziale ricorrere in via preliminare alle riviste specializzate di settore con interventi più mirati al diffondere le esperienze maturate nel contesto regionale da parte di testimonial selezionati delle imprese estere già insediate in Friuli Venezia Giulia.

Particolare attenzione sarà posta ad individuare, tra le imprese multinazionali estere insediate in Friuli Venezia Giulia, adeguati soggetti che possano, attraverso la testimonianza diretta dell'esperienza maturata, alimentare il passaparola sul posizionamento del Friuli Venezia Giulia sul mercato internazionale quale destinazione di qualità per la realizzazione di investimenti diretti esteri mirati negli ambiti prioritari individuati.

Nell'ambito della comunicazione del "Sistema" Friuli Venezia Giulia, possono essere formulate campagne promozionali nei Paesi target con precisa finalità di attrazione degli investimenti, in particolare su testate estere e su altri media/canali ritenuti idonei ed efficaci per incrementare la visibilità della regione e delle opportunità regionali, con una pianificazione a rinforzo delle iniziative e degli eventi programmati.

Nella definizione del piano delle attività sono stati previsti una serie di interventi funzionali alla promozione dei settori e delle opportunità che il territorio offre sia agli investitori sia ai giovani talenti (italiani ed esteri). In merito ai giovani una leva sulla quale puntare, in particolare per ciò che riguarda le attività di comunicazione, è il grado della qualità della vita che pone la regione in cima alle classifiche italiane. Nel 2021 Trieste si è infatti classificata al primo posto nella classifica del Il Sole 24 ore sulla Qualità della Vita dove anche Pordenone e Udine si trovano fra le prime 10 città italiane.

Per ciò che concerne gli eventi, il calendario si sviluppa su tre anni e prevede le seguenti azioni:

- a) **Eventi proprietari:** iniziative a regia regionale da organizzare anche con il coinvolgimento degli stakeholder locali e diretti al pubblico estero. Sono sostanzialmente di due tipologie:
 1. **Investment Meeting:** si tratta di una tipologia di evento dedicato a tutti i settori prioritari e che vede la partecipazione di investitori provenienti dai Paesi target. Sono un'ottima opportunità per presentare le opportunità presenti a livello regionale e far conoscere da vicino il territorio. Si caratterizzano perché hanno una componente istituzionale ed un componente più propriamente business dedicata all'approfondimento delle opportunità di investimento con la visita ai siti ed alle aree disponibili. Ciascuna edizione, nel corso del triennio, potrà essere declinata in funzione delle tre dimensioni: nuove generazioni, economia circolare, obiettivi di sviluppo sostenibile. In particolare nel 2022 viene abbinata a società benefit e B Corp.
 2. **Visite di familiarizzazione/incoming:** le visite di familiarizzazione o *incoming* sono una delle attività principali nel programma di attrazione degli investimenti. Esse consentono di far conoscere da vicino il territorio e mettono in contatto il tessuto imprenditoriale locale con l'investitore, creando opportunità di sviluppo. Nel programma sono state concepite come iniziative di tipo settoriale con la partecipazione di un gruppo ristretto di investitori. L'obiettivo è quello di presentare nel dettaglio specifiche opportunità riguardanti determinati settori e dare all'investitore la possibilità di raccogliere tutti i dati necessari per valutare la possibilità di investimento.

- b) **Partecipazione a fiere internazionali:** le fiere rappresentano un'opportunità di grande prestigio per entrare in contatto con la *business community* locale ma anche con i maggiori player internazionali. Sono quindi fondamentali per migliorare la conoscenza del territorio Friuli Venezia Giulia per l'attività di *lead generation* ed in generale di *networking*. Le iniziative inserite nel calendario sono state selezionate considerando quelli che sono gli eventi più importanti a livello internazionale. In abbinamento con la partecipazione alla fiera è prevista un'attività collaterale di incontri con *multiplier*, sempre nell'ottica di incrementare la rete di contatti e di costruzione di relazioni utili per l'attività di *lead generation*.

In particolare, sono state identificate ed inserite orientativamente nel calendario promozionale le seguenti fiere:

1. **MIPIM:** è la più importante fiera internazionale dedicata al *real estate* e l'evento dove incontrare i principali operatori internazionali. Si svolge a Cannes nel mese di marzo con cadenza annuale. I territori italiani hanno una lunga tradizione di partecipazione a Mipim, sempre con interessanti risultati di visibilità e notorietà;
 2. **Hannover Messe:** è la più importante fiera internazionale dedicata al settore dei macchinari e dell'automazione industriale. Si svolge ad Hannover nel mese di aprile, con cadenza annuale. Si tratta di uno degli appuntamenti di maggiore prestigio che vede sempre una qualificata presenza italiana;
 3. **Bio Europe:** è la più importante manifestazione dedicata al settore biofarmaceutico e scienze della vita che si svolge in Europa. È stata inserita nel calendario promozionale come attività di *scouting* funzionale anche all'individuazione di controparti da invitare alla successiva attività di *incoming* dedicata al settore. La fiera si svolge sia in modalità fisica sia in modalità virtuale attraverso un'eccellente piattaforma che consente di entrare in contatto con tutti i partecipanti con un sistema di *matchmaking* ed agenda di appuntamenti;
 4. **Bio USA:** rappresenta il più importante evento mondiale a cadenza annuale nel campo delle biotecnologie e del farmaceutico. La Convention ha carattere itinerante e viene realizzata principalmente tra la California ed il Massachusetts che vantano la presenza dei più importanti biocluster statunitensi;
 5. **Transport Logistic:** a livello mondiale il più importante evento fieristico dedicato alla logistica. Si svolge con cadenza biennale a Monaco di Baviera.
- c) **Partecipazione a *Investment Forum* di settore di rilievo internazionale:** è prevista la partecipazione a forum di settore quali, a titolo esemplificativo, il Forum Ambrosetti che si tiene annualmente a Cernobbio.
- d) **Partecipazione ad Iniziative di Sistema:** si tratta di iniziative previste nel programma promozionale definito annualmente dall'ICE in coordinamento con tutti gli attori Istituzionali deputati all'attività di attrazione degli investimenti (a titolo esemplificativo World Manufacturing Forum; Bio USA). Nello specifico ci si riferisce alle Missioni di Sistema le cui destinazioni sono frutto di un esercizio coordinato gestito nell'ambito della Cabina di Regia per l'Internazionalizzazione con la collaborazione ed il coinvolgimento di tutti i soggetti pubblici e privati che aderiscono alla Cabina di Regia. Esse sono volte a rafforzare l'immagine del Sistema Italia all'estero e la partecipazione a tali iniziative è particolarmente utile per effettuare attività di *scouting* ed al tempo stesso promuovere il brand Friuli Venezia Giulia.
- e) **Progetti Paese:** le attività principalmente verso i Paesi target (Austria, Germania, Francia e Stati Uniti) sono caratterizzate da un approccio integrato che prevede azioni di promozione (organizzazione di eventi di presentazione nei Paesi obiettivo, b2b, partecipazione ad iniziative di Sistema) comunicazione e *lead generation*. Sono realizzate in collaborazione

rafforzata con i desk ICE all'estero e, tale modello sarà applicato anche alle attività verso il Giappone, Paese verso il quale si prevede di avviare le azioni di prospezione, a partire dal secondo anno di avvio del Programma del marketing.

Nella tabella che segue sono indicate le attività per tipologia e la loro collocazione temporale per un orizzonte di tre anni. La sua struttura è stata disegnata per poter essere prese come modello organizzativo per gli anni successivi: sarà quindi possibile declinarlo a 48 e 60 mesi, a mano a mano che saranno disponibili le informazioni necessarie a poter pianificare le singole azioni (date di effettuazione di fiere, eventi di sistema ed ogni altra informazione utile alla programmazione).

	2022	2023	2024
PROGETTO PAESE AUSTRIA (<i>lead generation</i> ; eventi di presentazione; iniziative di Sistema; campagne di comunicazione; b2b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROGETTO PAESE FRANCIA (<i>lead generation</i> ; eventi di presentazione; iniziative di Sistema; campagne di comunicazione; b2b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROGETTO PAESE GERMANIA (<i>lead generation</i> ; eventi di presentazione; iniziative di Sistema; campagne di comunicazione; b2b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROGETTO PAESE STATI UNITI (<i>lead generation</i> ; eventi di presentazione; iniziative di Sistema; campagne di comunicazione; b2b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROGETTO PAESE GIAPPONE (<i>lead generation</i> ; eventi di presentazione; iniziative di Sistema; campagne di comunicazione; b2b)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PARTECIPAZIONE A FIERE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PARTECIPAZIONE A INVESTMENT FORUM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EVENTI PROPRIETARI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2 Comunicazione

Le azioni di promozione dovranno essere supportate da una strategia di comunicazione istituzionale coerente con il posizionamento e gli obiettivi strategici dell'ente che consideri sia strumenti tradizionali sia digitali.

Primo step sarà la definizione del *concept* per comunicare la *value proposition* territoriale da declinare sui diversi strumenti, sia cartacei sia digitali da utilizzare a supporto di tutte le attività.

Nello specifico i principali strumenti a supporto dell'attività di promozione di cui dovrà dotarsi l'Agenzia sono i seguenti:

MATERIALI OFFLINE	MEDIA TRADIZIONALI	STRUMENTI ONLINE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brochure Istituzionale con illustrazione dei "numeri" della regione e principali punti di forza ▪ Schede settoriali con presentazione del tessuto produttivo e principali punti di forza ▪ Catalogo dei progetti di investimento già presenti nella regione ▪ Business guide contenente le principali informazioni di interesse per l'investitore (costi di affitto sede; costi delle <i>utilities</i>; costi del personale; incentivi dedicati agli investitori e/o ai talenti che decidono di trasferirsi per lavoro in Friuli Venezia Giulia). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Televisione ▪ Radio ▪ Stampa (quotidiani, riviste specializzate) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sito internet ▪ Facebook ▪ YouTube ▪ LinkedIn

È inoltre necessaria un'attività di *digital PR* ed integrare la comunicazione con i principali portali nazionali dedicati all'attrazione degli investimenti (vedi *InvestinItaly* etc.).

4.3 Attività di ricerca di nuovi investitori – *Lead generation*

L'attività mira ad identificare nei Paesi di riferimento e sulla base dei target settoriali, soggetti interessati a valutare il Friuli Venezia Giulia come possibile destinazione di un loro investimento.

Tutte le attività promozionali illustrate nei paragrafi precedenti, oltre ad essere funzionali al miglioramento del posizionamento del brand Friuli Venezia Giulia nel contesto internazionale, sono necessarie ed utili per ampliare la rete di contatti e costruire un network di relazioni da attivare per veicolare sul territorio nuovi investimenti *greenfield*.

Viene predisposta una banca dati di contatti profilati quale *asset* fondamentale per la costruzione di un efficace servizio a supporto dello sviluppo locale e dell'attrazione degli investimenti.

Il database è strumentale alle attività di marketing diretto verso potenziali investitori e alle attività di coinvolgimento dei *multipliers* ossia di quei soggetti che possono intercettare in tempo reale le esigenze di investimento veicolandole in tempo reale verso la destinazione più consona alle esigenze dell'investitore. L'attività ha come obiettivo la creazione entro il primo anno di un database qualificato di aziende e *multipliers* presenti nei Paesi target.

Lo strumento viene quindi alimentato ed aggiornato con tutti i contatti derivanti dalle attività di marketing e comunicazione, ampliandolo anche con contatti non direttamente riconducibili ai Paesi target ma che possono costituire un patrimonio di conoscenza utile per strutturare iniziative da inserire nella programmazione successiva. Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa si dota di un manuale operativo per alimentare e segmentare la banca.

4.4 Attività di cura e mantenimento degli investitori esteri già presenti - *Aftercare*

La politica di attrattività del Friuli Venezia Giulia inizia nella regione con il mantenimento e lo sviluppo dell'esistente base di investitori. Come evidenziato in precedenza, esiste già una buona presenza di investitori sul territorio nei confronti dei quali viene garantita una tipologia di assistenza (*aftercare*) che consente sia di mantenere costante il loro livello di soddisfazione rispetto alla scelta effettuata, sia di favorire l'incremento del loro investimento sul territorio (progetti di espansione e di co-localizzazione).

Vengono predisposti servizi dedicati per agevolare l'interlocuzione diretta con le diverse amministrazioni, le incombenze burocratiche la fruizione di agevolazione ed incentivi previsti a livello regionale e nazionale e dei canali diretti di comunicazione per poter mantenere il contatto con il territorio.

Il tal senso l'Agenzia rappresenta un *one stop shop* a cui l'investitore può rivolgersi per risolvere qualsiasi tipo di questione legata alla gestione e sviluppo della sua attività nella regione.

È necessario aggiornare continuamente la banca dati con tutti i riferimenti delle aziende estere presenti sul territorio, vien fatto il lavoro di sviluppando il lavoro di mappatura in collaborazione con gli stakeholder che a vario titolo sono coinvolti nell'attività di accompagnamento all'insediamento.

Il lavoro di mappatura è propedeutico all'implementazione delle attività di *aftercare* in quanto consente di definire e classificare la presenza estera in base a diversi criteri fra cui:

- Dimensioni aziendali;
- Settore;
- Data di inizio dell'insediamento;
- Valore dell'investimento;
- Percentuale di addetti selezionati sul territorio.

In base alle risultanze dell'analisi della tipologia di investimento è possibile strutturare l'attività di affiancamento prevedendo in ogni caso per tutti gli investitori già presenti dei servizi di base che consistono in:

- messa a disposizione di un canale di comunicazione dedicato e diretto per sottoporre richieste di assistenza (account e-mail e canale di messaggistica istantanea);
- risposta entro le 24 ore successive al ricevimento della richiesta;
- invio regolare di informazioni ed aggiornamenti relativi alle novità che riguardano il settore di appartenenza, incentivi ed iniziative;
- organizzazione di incontri periodici sia presso la sede italiana sia presso la casa madre;
- accompagnamento per nuovi investimenti.

Realizzazione di indagini periodiche per raccogliere informazioni su:

- grado di soddisfazione rispetto ai servizi ed assistenza ricevuti;
- intenzioni di ampliamento dell'investimento;
- suggerimenti su necessità di servizi aggiuntivi e gap da colmare.

5 LA MISSION DI AGENZIA LAVORO & SVILUPPOIMPRESA: ESSERE SISTEMA

Secondo quanto definito dalle strategie di Regione Friuli Venezia Giulia, l'Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa è il punto di accesso regionale qualificato per l'attrazione di investimenti in rete con tutti gli altri soggetti che gestiscono opportunità di insediamento. Come già anticipato, in coerenza con questo e con le dinamiche recenti dei flussi di investimenti globali, una visione dell'Attrazione di Investimenti come insieme di automatismi operativi e tecnici, a compartimentazione stagna rispetto alle azioni più complessive di potenziamento dell'economia locale non è adeguata a relazionarsi con le dinamiche in atto.

Il Programma del marketing territoriale si orienta quindi verso un approccio flessibile e costantemente analitico, che riesca a favorire l'elaborazione quanto più possibile, di proposte *One-to-One*, a partire dal "materiale" territoriale disponibile e andando alla ricerca delle aderenze e corrispondenze tra questo e la domanda fattiva espressa dal mondo degli investitori.

Per ragioni di chiarezza, il paragrafo che segue definisce in maniera univoca e distinta nel significato, i termini "Attività" e "Azione".

- Per "Attività" si intende tutto ciò che costituisce il livello più generale del lavoro dell'Agenzia e che raccoglie al suo interno ambiti organizzativi, di pianificazione, esecutivi, procedurali. Ad esempio: la *Aftercare*, la *Comunicazione*, la *Generazione di lead*....
- Per "Azione" si intende la singola iniziativa che, insieme ad altre, fa parte del capitolo più generale di una "Attività". Ad esempio, la presa di contatto con una multinazionale già insediata è una "Azione" che fa parte di tutte le azioni che costituiscono l'"Attività" di *aftercare*.

Sotto il profilo organizzativo, attività dell'Agenzia si basa quindi su una struttura leggera, tanto operativa che concettuale, che poggia su due capisaldi precisi:

- Una funzione di indagine e conoscenza costante sui due fronti dell'offerta potenziale locale e dell'andamento della domanda internazionale (in quest'ordine) – *business intelligence*;
- Una funzione di relazione personalizzata/individualizzata il più possibile.

Essenziale per il raggiungimento di entrambe, l'esercizio di *targeting* (selezione di soggetti e componenti chiave della relazione di investimento) e *scouting* (ricerca di opportunità/interlocutori), quale strumento chiave per la profilazione e la conformazione dell'attività operativa. Vediamo in maggiore dettaglio:

- Come anticipato, il principio operativo primario dell'Agenzia è quello della competenza per Paese/Area geografica;
- Sul piano più strettamente organizzativo ciò significa dare vita ad una procedura esecutiva flessibile alle esigenze di compiti che assommano in sé funzioni di *front end* e di *back end* e permette una sua organizzazione secondo linee di *account management*;
- Il modello si rifà quindi ad una strutturazione del lavoro basata sul principio della linearità dei processi e della competenza dei singoli operatori estesa lungo tutto la linea della loro esecuzione. Le risorse in parola si identificano quindi secondo due categorie operative classiche:
 - ✓ "account manager" dedicati al Paese/Area Geografica e responsabili dei contatti e dell'assistenza del singolo investitore potenziale proveniente dall'area di competenza, ai vari livelli di maturazione del contatto
 - ✓ "account executive" di supporto che operano a loro volta su due direttrici:

- supporto operativo diretto di completamento delle funzioni dell'account manager (ricerche, studi, *back office*, coordinamento operativo delle azioni, tecniche varie...);
- contatto con il territorio per la gestione organizzativa della fase di accompagnamento degli investitori potenziali.

La logica è quindi quella secondo cui le singole risorse dell'Agenzia sono gli interlocutori dedicati dei singoli Paesi, con una attribuzione ben delineata, che consenta chiarezza di ruoli e di collocazione all'interno delle procedure.

Considerando che l'Agenzia svolge compiti di marketing sia strategico sia operativo incluse attività di servizio agli investitori, due sono gli ambiti di organizzazione delle attività:

- A. Sviluppo dei *lead* attinenti agli ambiti di analisi e conseguente azione di prospezione;
- B. Erogazione dei servizi mirati agli investitori potenziali approdati sul territorio.

5.1 Sviluppo dell'offerta territoriale (servizi per l'attrattività economica)

Il primo gruppo di attività attraverso cui si espleta il mandato dell'Agenzia è quello che afferisce all'analisi ed alla composizione degli elementi di caratterizzazione dell'offerta territoriale ed alla definizione del contorno di mercato a cui questa deve fare riferimento. Più sinteticamente, l'attività è mirata a due obiettivi funzionali:

- Costruzione del prodotto - Contribuire alla costruzione della *value proposition* del territorio, identificando quindi gli elementi di spicco/eccellenza del territorio che consentano di delineare un preciso profilo del "prodotto" territoriale.
- Segmentazione fine - Definire al contempo, all'interno degli scenari di mercato e di settore, gli elementi di confluenza e coincidenza tra la domanda degli investitori e le caratteristiche proprie del prodotto territoriale, delineando il quadro più appropriato di conduzione e raffinamento delle azioni *inbound*.

I due ambiti funzionali trovano quindi concretizzazione nei cinque ambiti operativi che seguono.

1. Costruzione della *value proposition*

È l'attività propriamente detta di configurazione del prodotto territoriale, ossia dei contenuti di valore che il territorio esprime rispetto alla domanda internazionale ed ai desiderata locali.

La sua funzione è garantire la conoscenza adeguata dei fattori competitivi del territorio, contribuire all'affinamento della proposta localizzativa, offrire nuovi elementi cardine alla definizione/precisazione del posizionamento strategico territoriale.

Nel lavoro di profilazione entrano anche in campo gli elementi conoscitivi che emergono dalle attività di contatto e relazione con gli investitori già insediati sul territorio (*aftercare*).

Dati ed elementi desunti dal lavoro di profilazione, daranno vita a rapporti specifici e materiali conoscitivi utili agli aggiustamenti in corso d'opera degli orientamenti strategici, alla individuazione di nuove opportunità, nonché faranno da base per la produzione di materiali informativi e documentali rivolti al pubblico degli investitori.

2. Analisi comparativa Paesi-settori

Mira, in primo luogo, a verificare la coerenza delle scelte strategiche per Paese e settore con la realtà data in uno specifico momento di evoluzione dell'azione. Altrettanto, è orientata a correggere ed affinare o integrare elementi di profilazione dei settori locali interessati.

Utilizzando gli stessi strumenti conoscitivi e di indagine indicati, a questi aggiunge la valutazione dell'andamento delle azioni Paese, a mano a mano che vengono condotte per individuare correzioni o restringere ulteriormente il profilo di un target settoriale rispetto al Paese di destinazione. In questo modo sarà possibile creare matrici di corrispondenza settore/Paese, di maggiore precisione rispetto all'aderenza della domanda al profilo dell'offerta del Friuli Venezia Giulia.

3. Prospezione internazionale

Probabilmente la componente più impegnativa dell'intera attività è quella che attiene alla esecuzione fisica delle azioni di prospezione estera. In realtà, l'attività comprende una serie di funzioni articolate:

- Selezionare le azioni di marketing oggetto del piano d'azione (calendario) sulla base dell'analisi dei singoli casi, della valutazione di documentazione esistente, della corrispondenza tra settore/obiettivo/Paese di destinazione, dei criteri di fattibilità;
- Sviluppare e mantenere il rapporto con Invitalia e ICE centrali (Roma), quali strumenti essenziali di supporto alla individuazione di opportunità di promozione, segnalazione di possibili investitori e coordinamento congiunto di attività istituzionali all'estero;
- Pianificare ed organizzare le singole azioni, sotto tutti i profili e assicurare il controllo economico e di budget;
- Monitorare gli esiti delle azioni ed avviare le procedure di follow-up e di accompagnamento
- Valutare gli esiti di efficacia in base ai criteri iniziali di selezione;
- Mantenere il contatto con la rete di relazioni all'estero e con tutti i soggetti di interesse/interessati dall'azione;
- Condurre in situ le azioni secondo i criteri che le definiscono ed i compiti che richiedono (dall'effettuazione di presentazioni, alla conduzione di incontri ad hoc, alla visita, all'indagine preliminare in loco eccetera).

È importante qui ricordare che il modello organizzativo di base prevede che ogni singola risorsa sia dedicata ad un Paese (o più Paesi) e si avvale del supporto di esperti per settore, conferendo così alle singole risorse umane coinvolte nelle specifiche unità geografiche, l'intera facoltà organizzativa per l'area di riferimento.

4. Monitoraggio e Targeting

È l'ambito operativo a cui si riferiscono le attività di monitoraggio degli andamenti settoriali degli investimenti allo scopo di individuare una “*short list*” di imprese ed investitori di particolare rilevanza e corrispondenza con gli obiettivi regionali di investimento. La *short list* è uno strumento dinamico che cambia in continuazione in dipendenza delle informazioni e dei dati sugli andamenti tendenziali e degli esiti del lavoro di prospezione. Si tratta di un'attività *in itinere* che, pur essendo avviata inizialmente per acquisire i primi elementi delle dinamiche delle tendenze degli investimenti (quindi in contemporanea con l'avvio della “Prospezione Internazionale”), affianca il lavoro di elaborazione e di conduzione delle azioni con continuità.

Il lavoro viene condotto in riferimento agli obiettivi di piano ed al contesto strategico definiti dal Programma del marketing territoriale e accompagna il programma per tutta l'estensione della sua durata, in costante interazione con il piano delle azioni vero e proprio, e può suggerire azioni specifiche aggiuntive, sostitutive o integrative a quelle previste.

Il lavoro si basa essenzialmente su:

- attività di *business intelligence* con la consultazione di banche dati (da acquistare, vedi oltre), particolarmente finalizzata ad identificare quelle imprese che mostrino dinamiche importanti di investimento corrispondenti agli obiettivi del Programma del marketing territoriale;

- ascolto del territorio, con particolare attenzione al dialogo con soggetti con spiccate competenze settoriali ed industriali, anche di tipo privatistico;
- rapporto con i referenti esteri costituenti la rete diffusa di presidio nei Paesi target così come indicata;
- documentazione e consultazione stampa e media specializzati.

Rilevante sarà la funzione di tavoli di lavoro specifici, da attivare con il contributo di vari attori locali, di agili dimensioni e convocati con frequenza variabile a seconda delle necessità e dei risultati del lavoro stesso.

BANCHE DATI DI RIFERIMENTO

D&B Hoovers™

Identifica i dati primari di quasi 100 milioni di aziende nel mondo. Offre informazioni di dettaglio su contatti specifici e sul campo di operazione, i referenti di rilievo, l'organizzazione divisionale, le strategie operative per ogni singola azienda. Produce reportistica utile ad una circolazione diffusa. <https://www.dnb.com/products/marketing-sales/dnb-hoovers.html>

fDi Benchmark

È lo strumento online più affidabile per valutare la competitività di paesi e città in oltre 65 settori. La sua serie completa di dati sulle località copre i principali indicatori di competitività di qualità e di costo in più di 900 località in tutto il mondo. <https://www.fdibenchmark.com/>

fDi Markets

È il più completo database online di investimenti *greenfield* transfrontalieri disponibile, che copre tutti i paesi e i settori del mondo. Monitora in tempo reale i progetti d'investimento, gli investimenti di capitale e la creazione di posti di lavoro. È anche possibile tracciare e profilare le aziende che investono all'estero, oltre a condurre analisi approfondite per scoprire le tendenze. <https://www.fdimarkets.com/>

Oltre alle sopra elencate banche dati, si segnalano Orbis Crossborder e Velociti quali strumenti di riferimento.

5. Gestione dei lead

Sul piano delle attività, l'Agenzia opera secondo "pacchetti procedurali" differenziati a seconda del livello di classificazione dei contatti – *leads* – generati dal complesso delle azioni di marketing esterno ma anche interno. Una serie quindi di passi standardizzati e strutturati a vari livelli di approfondimento del contatto, pertinenti alle classi A, B, C, o D del "*lead*".

Ad ogni classe corrisponde una procedura specifica. La procedura è di tipo meramente strumentale e non sostituisce la personalizzazione della relazione con il contatto che necessariamente varia da caso a caso in ragione dei settori, Paesi, storico dell'impresa eccetera, conoscenza dell'*account manager*. Lo scopo è prevedere la continuità di azione attraverso una serie di passi tecnici specifici che supportano l'azione personalizzata.

5.2 Erogazione dei Servizi

La gestione dei *lead* è il punto di contatto tra le funzioni di prospezione e le attività di servizio vero e proprio rese al potenziale investitore. È da sottolineare come nei periodici rapporti e indagini sugli investimenti diretti esteri, l'accesso a servizi di accompagnamento figura sempre, da anni, tra i primi fattori di motivazione alla localizzazione.

Sul piano strutturale, l'attività operativa dell'Agenzia prevede che la responsabilità per l'attività di accompagnamento dei potenziali investitori entrati a contatto con il territorio, sia ripartita tra gli operatori competenti per Paese a seconda dell'origine del contatto.

1. Informazione

L'ambito dell'erogazione di informazione si articola in vari livelli di profondità e completezza dei contenuti, in dipendenza della fase di lavoro nella quale la necessità informativa specifica interviene:

- Materiali di prima informazione indifferenziati. Sostanzialmente materiali cartacei (ma non solo) di cui l'intera Agenzia assume le competenze di raccolta dei contenuti e di realizzazione. Costituiscono la base standard di diffusione delle informazioni in occasioni pubbliche e di primo contatto;
- Materiali/azioni di informazione ad hoc e di documentazione realizzati specificamente per *prospect* individuati, non ancora dossier veri e propri ma pacchetti informativi con un grado di segmentazione medio, di introduzione a soluzioni localizzative, relazioni di ricerca o industriali, profili di scenari settoriali eccetera;
- Dossier localizzativi ad elevato grado di personalizzazione, variabili in base alla tipologia della richiesta o prospettiva di investimento, contenenti indicatori di ordine economico e finanziario legati ad operazioni specifiche e ad elementi di selezione territoriale già individuati;

La funzione informativa si esercita anche "a sportello", attraverso la trasmissione di documenti, pareri, informative utili a consolidare un primo rapporto diretto come, ad esempio, in relazione a misure regionali o nazionali di agevolazione tecnica od economica per nuove iniziative imprenditoriali.

2. Personalizzazione

Prima ancora che attività specifica, la personalizzazione rientra tra gli elementi di qualificazione del servizio. Essenziale come modalità di approccio per poter offrire risposte adeguate e pertinenti al potenziale investitore, è l'elemento attraverso il quale emerge l'irrinunciabilità di una struttura organizzata per *account managers*.

Il principio di base è che ogni azione si basi sul più alto grado di pertinenza possibile al profilo dell'investitore prima ancora che a quello dell'investimento. In questo senso, il punto di partenza relativo alla cultura imprenditoriale e di mercato nazionale di cui l'investitore è espressione diviene dirimente e giustifica ancora una volta l'approccio per Paese.

Verranno quindi adottate tutte quelle misure e modalità di "confezionamento" di materiali, informazioni e contatto, anche verbale, che consentano l'individualizzazione della relazione, permettendo una identificazione univoca degli operatori che manterranno il contatto e delle loro posizioni relativamente al progetto specifico, a maggior ragione nella prospettiva della relazione con altri soggetti del territorio.

3. Accompagnamento

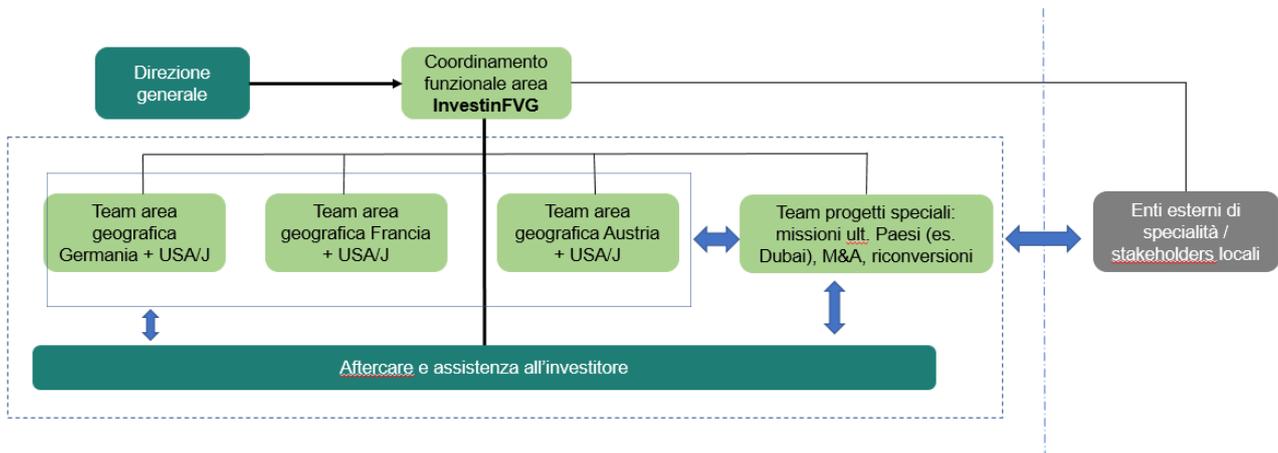
La funzione di accompagnamento è fortemente centralizzata e vede nell'Agenzia l'unico e primario ambito organizzato a cui è demandato il compito dell'accompagnamento degli investitori potenziali sul territorio o quantomeno del suo coordinamento. Non si ritiene infatti che per ragioni dimensionali, di cultura in materia, di disponibilità di risorse umane, ma soprattutto di capacità di visione dello scenario complessivo regionale a cui un qualsiasi investimento, anche il più minuto, fa necessariamente riferimento, possano essere altri i soggetti territoriali responsabili di questa fase.

Altrettanto, riconoscere la responsabilità di coordinamento ad un solo soggetto, permette di mantenere un approccio omogeneo nel tempo e nelle modalità, considerando che la molteplicità degli attori territoriali e i diversi mandati che li caratterizzano si tradurrebbero necessariamente in modalità differenti di azione, costringendo l'Agenzia ad un sovraccarico gestionale per adattarsi a modalità e processi appunto, eterogenei e non propri.

5.3 Funzionigramma Divisionale

Come anticipato, il modello organizzativo è quello di una divisione operativa molto appiattita ma agile e costituita da diverse unità con un elevato grado di autonomia e conseguente responsabilità.

Tavola 7. Workflow



Coordinamento funzionale di area:

L'attività di area è gestita da un manager/coordinatore in correlazione diretta e costante con la Direzione di Agenzia Lavoro & SviluppoImpresa. La funzione assume l'intera responsabilità di coordinamento e di supervisione del gruppo operativo con particolare attenzione agli ambiti strategici e di conduzione operativa del Programma del marketing territoriale. Si concentrano in linea di massima in questo grado le relazioni di primo livello con la rete dei vari soggetti istituzionali territoriali interessati e coinvolti dall'azione del Programma sul piano strategico e di relazione interistituzionale (ad esempio, ICE e Invitalia, MISE, MAE.).

Team Area Geografica:

Il nucleo operativo è articolato su tre piccoli team (due persone mediamente a seconda del grado di "impegno" richiesto dall'estensione territoriale) ad ognuno dei quali è attribuita specificamente, una o più aree geografiche.

Al momento attuale, ad ogni team è affidata la competenza su un solo Paese europeo, mentre per quanto riguarda Stati Uniti e Giappone la competenza viene condivisa, considerando il lavoro preparatorio che è stato previsto e la complessità presentata dai due Paesi.

Fa eccezione il Team Austria a cui si suggerisce di affidare l'attribuzione di eventuali Paesi terzi che dovessero essere inseriti in corso di Programma – ciò a partire dalla valutazione del minor carico di lavoro rappresentato dal mercato austriaco.

Ogni team è competente a 360° per tutto ciò che è relativo al Paese (o gruppo di Paesi) specifico. Cura quindi il lavoro conoscitivo e di *business intelligence*, di contatto, di elaborazione, progettazione ed esecuzione delle azioni, di prospezione e sviluppo delle strategie Paese; rileva ed apporta i necessari aggiustamenti in corso d'opera; cura i rapporti con gli interlocutori/rappresentanti nei Paesi in tutti i loro aspetti (contratti, affidamenti etc.); è responsabile per la gestione di primo livello del budget Paese/Area.

Il singolo team è depositario del contatto con le imprese/realità economiche provenienti da quell'area, svolge funzioni di prima informazione e accogliimento, convoglia i contatti considerati appropriati verso l'area di "Aftercare e assistenza all'investitore".

In termini di integrazione e sinergia di azione con il resto della struttura divisionale, i team di area geografica lavorano a stretto contatto con:

- L'area Progetti Speciali (vedi oltre), in particolare per quanto concerne le sinergie su temi specifici quali possibili progetti in Paesi ulteriori rispetto ai Paesi target già individuati, tendenzialmente contribuendo all'elaborazione di sotto-progetti ad hoc – sono previsti tavoli periodici di discussione e pianificazione;
- Gli Enti Esterni di specialità (Cluster, Centri di Ricerca, Accademia, finanza e banca...) per tutto ciò che concerne l'accesso ad informazioni e conoscenza specifica di filiera e settoriale; per l'attività di ricerca ed analisi sui mercati e quelle di *match-making* e delegazioni in visita;
- L'area *Aftercare* e assistenza all'investitore per le funzioni di prima informazione e accoglienza, alla quale trasmettere le indicazioni di contesto relative a contatti considerati appropriati per l'organizzazione delle visite dirette, dalla quale recepire informazioni sullo stato di evoluzione delle multinazionali insediate.

Ad ogni team spetta inoltre il compito di analizzare in corso d'opera la resa delle azioni intraprese per poter condurre, di semestre in semestre, una valutazione dello stato dell'arte e poter valutare gli aggiustamenti e le integrazioni eventuali per il periodo di attività successivo.

Team Progetti Speciali

È stata concepita per rispondere alla necessità di compiere azioni parallele e specialistiche su tematiche delicate legate all'attrazione di investimenti e che richiedono un approccio estremamente personalizzato e tendenzialmente individualizzato.

I temi sono quelli di specifiche missioni Paese anche ulteriori rispetto ai Paesi target prioritari (es. Dubai), nonché delle Fusioni & Acquisizioni e della ricerca di potenziali investitori per situazioni di riconversione industriale. La funzione è tendenzialmente coperta da una singola risorsa in forte correlazione con il coordinamento funzionale dell'Area InvestinFVG e con la Direzione. Dal punto di vista delle azioni specifiche da intraprendere agisce in sinergia operativa con i Team di Area Geografica e con l'Area *Aftercare* e assistenza all'investitore, ai quali si affianca ogniqualvolta le circostanze e le ottimizzazioni praticabili lo suggeriscano. Può operare anche in autonomia a seconda delle circostanze e delle esigenze.

Area Aftercare e assistenza all'investitore:

Quest'ultima area è trasversale all'intera divisione. Composta da due risorse (anche in condivisione con altre funzioni interne), assolve a due compiti specifici:

- Assistere i team di Area Geografica ad approfondire i progetti di insediamento, perfezionare le informazioni di maggiore dettaglio, ritagliare risposte personalizzate, coordinare l'accompagnamento ed il contatto dell'impresa verso i soggetti esterni necessari alla finalizzazione del progetto. Coordina il rapporto operativo con gli enti territoriali esterni, per l'organizzazione di attività di accompagnamento all'investitore sul territorio.
- Essere responsabile del coordinamento delle attività di *aftercare* per stabilire un costante contatto e ascolto delle multinazionali presenti al fine di identificare per tempo e stimolare, possibili progetti di espansione e crescita, monitorare il livello di soddisfazione, fare da tramite, quando necessario, al consolidamento di rapporti con enti terzi presenti sul territorio, creare

uno storico dei rapporti con queste realtà documentandone lo sviluppo con indicatori ed elementi statistici.

L'Area ha il compito di mantenere informati i Team Area Geografica degli elementi di contesto dinamico e tecnico relativi alle imprese monitorate che siano utili a rafforzare i contenuti della propria azione di promozione.

6 BIBLIOGRAFIA

- Global Investment Trends Monitor, No. 40 – UNCTAD, Gennaio 2022 - <https://unctad.org/webflyer/global-investment-trend-monitor-no-40>
- World Investment Report 2021, Investing in sustainable recovery, UNCTAD, 2021 - <https://investmentpolicy.unctad.org/news/hub/1674/20210621-world-investment-report-2021---investing-in-sustainable-recovery>
- EY Attractiveness Survey Europe, Giugno 2021 - https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/attractiveness/ey-europe-attractiveness-survey-2021-hr-v1.pdf
- Global Attractiveness Index 2021 Sesta Edizione, The European House Ambrosetti, 2021 - www.ambrosetti.eu/news/global-attractiveness-index-2021/
- Marco Travaglia, Presidente e AD di Nestlé Italia e Coordinatore dell'Osservatorio imprese estere in Italia di Confindustria e Luiss. Comunicato stampa LUISS, "Al via l'Osservatorio imprese estere in Italia di Confindustria e Luiss", 5 maggio 2021 - www.luiss.it/news/comunicati-stampa-al-via-osservatorio-imprese-estere-in-Italia-di-Confindustria-e-luiss
- World Investment Report, Investing in sustainable recovery, 2021, UNCTAD - <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2021>
- L'internazionalizzazione del Friuli Venezia Giulia, Sprint FVG, 2020 - https://www.finest.it/media-download/file-download?filename=SPRINT%20FVG%20-%20internazionalizzazione%20FVG%20LQ_protetto%20%28002%29.pdf&filepath=files/page/media/6140b22009ead.pdf
- Il Sole 24 Ore, Rapporto qualità della vita 2021 - <https://lab24.ilssole24ore.com/qualita-della-vita/>
- Documento di pianificazione regionale del Friuli Venezia Giulia: Il piano strategico 2018/2023, Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia - <https://mittelfest.regione.fvg.it/rafvfg/cms/RAFVG/GEN/piano-strategico-2018/>
- L'economia del Friuli Venezia Giulia, Banca d'Italia, 2021 - www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economie-regionali/2021/2021-0028/index.html
- Competitività delle imprese del Friuli Venezia Giulia 2020, Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia - https://mittelfest.regione.fvg.it/rafvfg/export/sites/default/RAFVG/GEN/statistica/FOGLIA69/allegati/21122020_Competitivita_imprese_FVG.pdf
- Strategia regionale per la specializzazione intelligente del Friuli Venezia Giulia, S4 Smart Specialisation Strategy, Dicembre 2021, Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia - http://mtom.regione.fvg.it/storage/2021_1970/Testo%20integrale%20della%20Delibera%20n%201970-2021.pdf
- Rapporto "L'internazionalizzazione del Friuli Venezia Giulia", Sprint FVG, 2020 - L'internazionalizzazione del Friuli Venezia Giulia, Sprint FVG, 2020 - https://www.finest.it/media-download/file-download?filename=SPRINT%20FVG%20-%20internazionalizzazione%20FVG%20LQ_protetto%20%28002%29.pdf&filepath=files/page/media/6140b22009ead.pdf

IL SEGRETARIO GENERALE

IL PRESIDENTE