
5. L'internazionalizzazione produttiva e le dimensioni dell'attrattività

In entrambi i casi, le forti cadute in IDE di questo primo scorcio di millennio si sono manifestate soprattutto attraverso una riduzione massiccia delle operazioni di *cross-border M&As*, la cui volatilità – già presente per le transazioni interne ai principali paesi industrializzati – è esasperata nel contesto globale dal fatto che le difficoltà finanziarie si manifestano su una base di fenomeni cresciuta in modo straordinario. Si consideri che nel 1980 il livello dei flussi mondiali di IDE era inferiore a 50 miliardi di dollari l'anno e ancora nel 1990 era pari a 200 miliardi di dollari; nel successivo decennio, il volume dei flussi si è moltiplicato per sette, con tassi di crescita così alti da lasciare prevedere inevitabili fasi di aggiustamento. La componente realmente espansiva degli IDE, quella degli investimenti destinati allo sviluppo di nuove attività (*greenfield*) o allo sviluppo delle attività esistenti, appare invece assai più stabile e soffre della crisi in modo non molto dissimile dalle altre voci dell'economia reale.

Questa lettura dei fenomeni, che farebbe presupporre una probabile forte ripresa degli IDE una volta superata la crisi, viene contrastata da interpretazioni meno positive, che sottolineano come la contrazione abbia catalizzato tendenze microeconomiche più profonde, che potrebbero sostenere un'onda di riflusso destinata a protrarsi nel tempo, ben oltre la congiuntura determinata dalla crisi corrente. Questo modo di pensare si collega al crescente manifestarsi di fenomeni che operano in controtendenza rispetto al processo di delocalizzazione all'estero di attività produttive di beni e servizi da parte principalmente delle imprese dei paesi industrializzati: l'*offshoring* lascerebbe ora spazio al *nearshoring* (produrre non lontano da casa) e al *backshoring* (tornare a produrre a casa), sulla base di strategie che riconsiderano i vantaggi comparati associati al modello dominante dell'*outsourcing* verso i paesi emergenti.

In realtà, le evidenze sinora raccolte³ portano a concludere che i “pentimenti” associati a peculiari esperienze negative devono essere considerati sostanzialmente come fisiologici, all'interno di un processo che ha assunto dimensioni gigantesche. Le scelte di *offshoring* non possono soddisfare qualsivoglia peculiare tipologia di prodotto e/o processo e resistere a qualsiasi possibile difetto di approccio da parte del singolo investitore: ne deriva una inevitabile fase di *trials and errors*, che comporta anche ripensamenti strategici, soprattutto quando le scelte sono state il frutto di comportamenti imitativi. Più che parlare di fenomeni di *reverse globalization*, sembra che si possa invece affermare che stiamo assistendo a una maggiore eterogeneità di comportamenti strategici delle imprese, che si accompagna a una crescente complessità nelle decisioni di *outsourcing* e di investimento diretto estero. Questa eterogeneità può tradursi sul piano dei flussi mondiali di IDE in situazioni contraddittorie, con paesi e settori in crisi e ridimensionamento, e altri che sperimentano nuove opportunità di crescita, anche accelerata. Non stiamo invece assistendo al manifestarsi di diffuse scelte di *backshoring*. Le difficoltà congiunturali, che pure inducono non infrequentemente a dilazionare nuovi progetti all'estero, non sembrano poter essere considerate, almeno per ora, alla stregua di segnali di un cambiamento significativo di prospettiva nei processi di frammentazione internazionale della produzione.

Il tema di come l'Italia si collochi nello scenario precedentemente delineato merita attenzione. Al proposito non si può sfuggire a una sconcertante, ma ineludibile evidenza: il grado di internazionalizzazione dell'Italia è più basso rispetto a quello dei suoi maggiori partner europei, sia sul lato degli investimenti all'estero sia sul lato degli investimenti dall'estero. Il rapporto tra lo stock di IDE in uscita e il PIL è per il nostro paese pari al 22,5% nel 2008, percentuale quasi dimezzata rispetto alla media europea (46,7%) e dell'UE 27 (44,2%) e largamente inferiore a quella dei paesi partner più vicini, quali Germania (39,8%), Francia (48,9%) e Spagna (37,5%). Anche sul lato degli investimenti dall'estero la consistenza dello stock è relativamente modesta: nel 2008 il rapporto tra stock di

3. Si veda Mariotti S., “Tendenze degli investimenti diretti esteri dopo la crisi finanziaria: che accade?”, in *Economia e Politica Industriale*, Vol. XXXVI n. 3, 2009.

IDE in entrata e PIL è pari per l'Italia al 14,9%, valore inferiore alla media mondiale (24,5%), dei paesi sviluppati (24,7%), europea (36,0%) e dell'UE 27 (35,1%). Ciò riflette la bassa competitività e la debole attrattività internazionale del paese.

Il quadro sopra tracciato trova una sostanziale conferma nei dati relativi alle iniziative *ex novo*, dove però si notano – sul lato degli investimenti all'estero – alcuni miglioramenti rispetto al recente passato. Limitando il confronto ai principali competitor europei, la numerosità delle iniziative italiane è pari, nell'intero periodo 2003-2009, a meno della metà di quelle attivate dalla Francia e a circa un terzo di quelle di Regno Unito e Germania; il gap non sembra ridursi significativamente nel tempo, nonostante il numero medio di iniziative per anno cresca a partire dal 2007 e si mantenga, anche durante la crisi, su valori più elevati rispetto al passato (tabella 1). Un altro dato positivo da sottolineare è la crescita della taglia dimensionale media delle iniziative, che si è progressivamente allineata a quella degli altri paesi (ma non nell'industria manifatturiera), grazie soprattutto alla ripresa delle iniziative delle grandi imprese manifestatasi negli anni più recenti, dopo una lunga stagnazione.

Tabella 1 – Progetti di IDE *greenfield* e di espansione con origine dai principali paesi europei (anni 2003-2009 – valori assoluti)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Aree geografiche	Numero di progetti						
Francia	498	571	648	682	911	1.024	961
Germania	830	882	1.026	1.259	1.275	1.447	1.294
Italia	276	355	321	283	335	489	433
Regno Unito	697	768	834	1.049	1.021	1.332	1.315
Spagna	171	267	182	230	461	588	597
	Investimento medio (stima, miliardi USD)						
Francia	71,9	62,9	51,3	70,0	60,8	85,6	70,2
Germania	67,3	59,9	59,4	59,8	59,8	66,8	55,2
Italia	43,8	43,8	51,3	56,6	76,1	87,5	68,7
Regno Unito	99,2	58,8	70,6	53,7	78,8	82,8	57,8
Spagna	134,6	77,9	61,7	96,5	81,2	74,8	67,6

Fonte: nostra elaborazione su database fDi Markets™, Financial Times.

Peggiora è la situazione sul fronte dell'attrattività degli IDE *ex novo*, soprattutto se si considera che essi costituiscono la componente degli IDE più "espansiva" per la base economica nazionale. Qualunque indicatore si consideri (numero di progetti, capitale investito, posti di lavoro creati), le prestazioni dell'Italia sono sistematicamente inferiori agli altri partner europei (tabella 2); in particolare, normalizzando la numerosità dei progetti di investimento con il PIL generato nel periodo a parità di potere di acquisto, e ponendo pari a 100 il dato del Regno Unito, si rileva come l'Italia sia fanalino di coda, con la seguente scansione nei numeri indice: Regno Unito 100, Spagna 80, Francia 67, Germania 48, Italia 27. L'attrattività del paese non appare stimolata neppure dal più basso livello di partenza per lo stock di IDE su PIL, il quale lascerebbe intendere maggiore spazio per una rincorsa competitiva rispetto agli altri paesi. Esempio il confronto con la Spagna: nel 1980, il rapporto stock di IDE su PIL era modesto per entrambi i paesi e non molto dissimile (1,9% per l'Italia e 2,3% per la Spagna), ma a fine 2008 la Spagna si attesta al 39,6% contro il 14,9% dell'Italia. Il divario dunque si acuisce, lasciando il paese ai margini dei grandi flussi degli investimenti internazionali destinati al continente europeo.

Il riferimento al confronto internazionale è doveroso per valutare compiutamente le

Tabella 2 – Progetti di IDE *greenfield* e di espansione nei principali paesi europei
(anni 2003-2009 – valori assoluti e percentuali)

	Numero di progetti di investimento	Capitale investito (valori stimati, milioni USD)	Numero di posti di lavoro creati (stima)
Valori assoluti			
Aree geografiche			
Francia	3.130	96.424	239.306
Germania	2.860	145.656	256.067
Italia	1.097	71.964	130.115
Regno Unito	4.901	228.249	533.957
Spagna	2.335	120.590	350.081
Incidenza relativa sul PIL cumulato, periodo 2003-2009 (a parità di potere d'acquisto, Regno Unito = 100)			
Francia	67	44	47
Germania	48	53	39
Italia	27	39	30
Regno Unito	100	100	100
Spagna	80	88	109
Incidenza relativa sul PIL cumulato, periodo 2003-2009 (valori nominali, Regno Unito = 100)			
Francia	66	44	47
Germania	46	51	38
Italia	29	41	31
Regno Unito	100	100	100
Spagna	93	103	128

Fonte: nostra elaborazione su database fDi Markets™, Financial Times, e dati FMI e OCSE.

performance di internazionalizzazione delle imprese milanesi. Come per la maggior parte degli indicatori di attività economica e industriale, anche per quanto riguarda i processi di internazionalizzazione tramite IDE la Lombardia e la provincia di Milano rappresentano un'area cruciale nel contesto nazionale. Questa leadership deve però essere letta alla luce della debole posizione dell'Italia sullo scenario internazionale che fa da sfondo alle analisi seguenti.

L'internazionalizzazione delle imprese milanesi: il quadro di sintesi

Un quadro dell'attività multinazionale delle imprese lombarde e milanesi può essere tracciato a partire dai dati estratti dalla banca dati REPRINT, sviluppata presso il Politecnico di Milano nell'ambito delle ricerche sull'internazionalizzazione dell'industria italiana promosse dall'ICE, il cui campo di indagine comprende l'intero comparto industriale e l'insieme dei servizi che ne supportano le attività (tabella 3).⁴

Sul lato degli investimenti diretti dall'Italia verso l'estero, 2.144 imprese lombarde risultano attive all'estero all'inizio del 2009 tramite imprese partecipate nei settori considerati dalla banca dati. Le imprese estere da esse partecipate sono 7.852, con 414.890 dipendenti e un fatturato di circa 112,2 miliardi di euro. Tali dati riguardano le partecipazioni di qualsiasi tipologia, ovvero sia le imprese estere controllate dalle impre-

4. La sintesi della più recente ricerca sull'internazionalizzazione delle imprese italiane è pubblicata in Mariotti S., Mutinelli M., *Italia Multinazionale 2008*, Rubbettino Editore, Catanzaro 2009. A essa si rimanda per approfondimenti riguardo al campo d'indagine e alla metodologia seguita per la costruzione della banca dati. Il rapporto, basato sull'aggiornamento della banca dati all'1/1/2009, sarà pubblicato nel corso del 2010; i dati in questa sede discussi si riferiscono a un aggiornamento provvisorio delle informazioni relative alle imprese lombarde al 1° gennaio 2009, reso possibile dal supporto della Camera di Commercio di Milano.

Tabella 3 – L'internazionalizzazione delle imprese lombarde e milanesi
(valori assoluti e percentuali provvisori al 1° gennaio 2009)

	Lombardia		Provincia di Milano	
	n.	% su Italia ⁵	n.	% su Italia ⁵
Multinazionalizzazione attiva				
Imprese milanesi con partecipazioni all'estero	2.144	33,7	794	12,7
Imprese partecipate all'estero	7.852	33,7	3.525	16,8
Dipendenti	414.890	31,7	173.178	14,1
Fatturato (milioni di euro)	112.166	25,0	53.502	13,3
Multinazionalizzazione passiva				
Imprese multinazionali estere presenti	2.318	53,3	1.877	44,8
Imprese a partecipazione estera	3.880	51,9	2.707	36,2
Dipendenti	426.752	44,5	289.386	30,9
Fatturato (milioni di euro)	242.018	47,7	169.875	37,6

Fonte: banca dati REPRINT, Politecnico di Milano.

se lombarde sia le imprese oggetto di partecipazione paritaria o di minoranza qualificata. Un confronto con il dato nazionale può essere fatto solo con riferimento al 1° gennaio 2008, in quanto l'aggiornamento della banca dati al 1° gennaio 2009 è attualmente disponibile per la sola Lombardia. Da tale confronto emerge come l'incidenza della Lombardia sul totale nazionale sia pari al 33,7% degli investitori all'estero e delle imprese partecipate, e al 31,7% dei dipendenti di queste ultime e al 25% del loro fatturato.⁶

Sempre all'inizio del 2009, le IMN milanesi sono 794;⁷ le imprese estere da queste partecipate sono 3.525, per un'occupazione di 173.178 dipendenti e un fatturato di 53,5 miliardi di euro. In ambito nazionale, la provincia di Milano pesa per il 12,7% dei soggetti investitori, il 16,8% delle imprese partecipate all'estero, il 14,1% dei loro dipendenti e il 13,3% del fatturato; rispetto alla Lombardia, le incidenze sono comprese tra il 37% degli investitori all'estero e il 47,7% del fatturato delle imprese partecipate. Milano è la provincia italiana con il maggior numero di investitori e di imprese partecipate all'estero, ma è preceduta da Torino e Roma in quanto a consistenza delle attività estere, causa la localizzazione in tali province di grandi gruppi industriali fortemente internazionalizzati, quali FIAT, ENEL, ENI e Finmeccanica.

L'incidenza di Milano e della Lombardia in ambito nazionale appare ancora più rilevante sul versante degli investimenti dall'estero. In particolare, per quanto riguarda la provincia di Milano, le IMN presenti sono 1.877, con un totale di 2.707 imprese; queste occupano quasi 290 mila dipendenti con un fatturato di quasi 170 miliardi di euro. L'incidenza sul totale nazionale risulta pari al 44,8% dei soggetti investitori, al 36,2% delle imprese partecipate, al 30,9% dei loro dipendenti e al 37,6% del fatturato. Questi dati sovrastimano la reale consistenza delle attività a partecipazione estera localizzate in provincia di Milano, dato che a essa sono inevitabilmente attribuiti i dipendenti e il fatturato delle imprese a partecipazione estera che vi hanno sede, ma che spesso dispongono di attività operative in altre province. Per quantificare l'entità di tale distorsione si può guardare ai dati relativi alle attività manifatturiere: la provincia di Milano ospita la sede del 19,9% delle imprese manifatturiere italiane a partecipazione estera, ma solo il 13,3% dei

5. L'incidenza è calcolata con riferimento al 1° gennaio 2008.

6. La minore incidenza della regione sul fatturato è imputabile principalmente alle attività estere dei due maggiori gruppi industriali italiani, ENI e FIAT, che contribuiscono a innalzare la quota spettante rispettivamente di Lazio e Piemonte.

7. Si osservi che per la prima volta nelle analisi relative alle partecipazioni all'estero e dall'estero nei rapporti *Milano Produttiva* i dati della provincia di Milano si riferiscono all'ambito territoriale attuale, successivo al distacco della provincia di Monza e Brianza. Anche i dati riferiti al passato sono stati ricalcolati con tale riferimento.

loro stabilimenti produttivi. Va peraltro rilevato, a parziale riequilibrio di tale distorsione, come l'attribuzione dei dati di impresa in funzione della localizzazione delle sedi delle imprese partecipate finisca comunque per "premiare" i siti ove, nelle imprese plurilocalizzate, sono ospitate le attività di maggiore spessore strategico (*headquarters*, ricerca e sviluppo ecc.). Tenuto conto di ciò, le distorsioni indotte dal fenomeno della plurilocalizzazione delle imprese a partecipazione estera, sia pure trascurabili, non appaiono di entità tale da stravolgere il quadro precedentemente tracciato, che evidenzia la forte e persistente attrattività esercitata da Milano in ambito nazionale rispetto alle IMN estere.

Tendenze dell'internazionalizzazione delle imprese milanesi

La tabella 4 illustra l'andamento nei primi anni duemila delle principali variabili relative alle partecipazioni estere delle imprese milanesi e lombarde, in uscita (all'estero) e in entrata (dall'estero).

Tabella 4 – Evoluzione delle partecipazioni estere delle imprese milanesi
(anni 2001-2009 – valori percentuali)

	Variazioni % 1/1/2009 su 1/1/2001		
	Italia ⁸	Lombardia	Provincia di Milano
Multinazionalizzazione attiva			
Imprese con partecipazioni all'estero (n.)	22,8	22,8	16,3
Imprese partecipate all'estero (n.)	34,6	39,4	29,5
Dipendenti delle imprese partecipate (n.)	10,2	6,6	-7,4
Fatturato delle imprese partecipate (milioni di euro)	51,6	41,3	34,3
Multinazionalizzazione passiva			
Imprese a partecipazione estera	4,6	-0,6	-2,9
Dipendenti delle imprese partecipate (n.)	2,7	2,8	5,0
Fatturato delle imprese partecipate (milioni di euro)	48,2	56,5	51,6

Fonte: banca dati REPRINT, Politecnico di Milano.

Su entrambi i lati, la performance complessiva delle imprese milanesi (e più in generale delle imprese lombarde) non appare almeno in prima analisi positiva, soprattutto alla luce del posizionamento dell'Italia nel contesto internazionale.

Sul lato della multinazionalizzazione attiva, tra l'inizio del 2001 e l'inizio del 2009 il numero delle imprese milanesi attive tramite imprese partecipate all'estero è cresciuto di oltre il 16%, prevalentemente grazie all'ingresso nel *club delle multinazionali* di un centinaio di PMI (le imprese con meno di 250 dipendenti rappresentano ormai oltre i quattro quinti delle IMN milanesi); il numero delle imprese partecipate all'estero è cresciuto poco meno del 30% (da 2.722 a 3.525 unità), mentre si è ridotto il numero complessivo dei dipendenti delle imprese partecipate all'estero, da 187 mila a 173 mila unità (-7,4%). Queste performance appaiono complessivamente inferiori a quelle della Lombardia, le quali risultano a loro volta inferiori alla media italiana.

L'analisi in dettaglio della dinamica anno per anno aiuta a qualificare tale andamento. Si evidenzia infatti come la consistenza delle partecipazioni all'estero delle imprese milanesi abbia subito una significativa contrazione nel corso del 2002, quando il numero dei dipendenti all'estero si è ridotto di oltre 40 mila unità rispetto all'anno precedente (-11%), mentre il fatturato realizzato dalle consociate estere delle imprese lombarde è sceso da 88 a 74,8 miliardi di euro (-15%). Tale dinamica è fortemente condizionata da

8. Riferito al periodo 1° gennaio 2001-1° gennaio 2008.

alcune specifiche vicende aziendali, che hanno comportato consistenti dismissioni di attività all'estero da parte di alcune grandi imprese (in particolare, va ricordato lo smembramento di Montedison, con la conseguente dismissione delle rilevanti attività estere del gruppo nel settore agro-alimentare).⁹ In assenza di nuove iniziative di analoga taglia dimensionale, queste dismissioni non hanno trovato adeguata compensazione in termini di consistenza economica da parte delle nuove iniziative avviate all'estero nei settori coperti dalla banca dati nel periodo successivo.

Nondimeno, i dati aggregati nascondono alcuni significativi casi di imprese di media dimensione che nei primi anni duemila hanno saputo rafforzare la propria posizione competitiva sul mercato globale anche grazie a una mirata strategia di multinazionalizzazione. Inoltre, le performance di Milano e della Lombardia sono penalizzate dal fatto che la banca dati REPRINT non copre alcuni settori del comparto terziario, nei quali negli anni più recenti alcune grandi imprese milanesi hanno significativamente espanso la propria attività sui mercati internazionali, guadagnando posizioni di rilievo nei rispettivi oligopoli continentali o mondiali, grazie ad alcune acquisizioni di largo respiro: in particolare, si ricordano le iniziative di Unicredit e Intesa Sanpaolo nei servizi bancari e finanziari, di Mediaset nella produzione e distribuzione cinetelevisiva e di Autogrill nella ristorazione.

Sul lato degli investimenti in entrata, negli anni duemila la consistenza delle attività a partecipazione estera in Lombardia è rimasta sostanzialmente stazionaria, con una variazione modesta nel numero di imprese partecipate (-0,6% tra l'inizio del 2001 e l'inizio del 2009). L'andamento per la provincia di Milano registra invece un incremento del numero dei dipendenti delle imprese a partecipazione estera (+5%), a fronte di una riduzione del numero delle imprese partecipate (-2,9%).

Caratteri strutturali delle partecipazioni delle imprese milanesi all'estero

La ripartizione settoriale delle partecipazioni all'estero vede la preminenza relativa, tra i settori considerati dalla banca dati REPRINT, dell'industria manifatturiera. All'inizio del 2009 le imprese manifatturiere partecipate da case-madri milanesi all'estero sono 875, con oltre 105 mila dipendenti. Altri 23 mila dipendenti operano nelle oltre 1.500 imprese estere partecipate nel settore del commercio all'ingrosso, composto prevalentemente dalle filiali commerciali e di assistenza tecnica di imprese manifatturiere e dunque strettamente collegato al comparto manifatturiero. Questi due settori sommano oltre i due terzi delle imprese partecipate all'estero da imprese milanesi e poco meno dei tre quarti dei loro dipendenti.

Di un certo rilievo anche il ruolo delle costruzioni, con quasi 24 mila dipendenti in oltre 400 imprese partecipate all'estero. Viceversa, ancora modesta appare la proiezione multinazionale delle imprese milanesi nei settori delle *utilities* e dei servizi (logistica e trasporti, servizi di telecomunicazioni e di informatica, altri servizi professionali – insieme, quest'ultimo, che include un vasto gruppo di attività: noleggio, consulenza, servizi tecnici e di ingegneria, ricerca e sviluppo, marketing, pubblicità, pubbliche relazioni ecc.), nonostante la leadership da esse esercitata in ambito nazionale.

La tabella riporta anche, settore per settore, il grado di specializzazione settoriale della provincia, misurato da un semplice indicatore (si veda la nota 10), che assume valore tanto superiore (o inferiore) all'unità, quanto più il singolo settore è in essa sovrarappre-

9. Va poi ricordato che nel 2005 il gruppo Pirelli ha ceduto a Goldman Sachs le attività del settore cavi, confluite nell'attuale Prysmian; pur avendo mantenuto una significativa presenza all'estero, la nuova azienda è stata espunta a partire da tale anno dal novero delle multinazionali milanesi, in quanto controllata da un gruppo estero. All'inizio del marzo 2010, Goldman Sachs ha ceduto le proprie quote nella holding milanese e Prysmian è diventata una *public company*; da questa data, l'impresa rientra dunque a pieno titolo nel novero delle imprese multinazionali milanesi. Ovviamente i dati discussi in questa sede, riferiti alla situazione esistente all'inizio del 2009, non ne tengono conto.

Tabella 5 – Partecipazioni delle imprese milanesi all'estero per settore
(valori assoluti e percentuali al 1° gennaio 2009)

	Imprese estere partecipate			Dipendenti delle imprese estere partecipate		
	n.	%	Indice di specializzaz. ¹⁰	n.	%	Indice di specializzaz. ¹⁰
Industria estrattiva	7	0,2	0,21	38	0,0	0,02
Industria manifatturiera	875	24,8	0,89	105.740	61,1	0,92
Alimentare e bevande	68	1,9	0,84	8.202	4,7	0,83
Editoria e stampa	154	4,4	3,69	7.497	4,3	4,15
Prodotti chimici e farmaceutici, fibre	154	4,4	2,19	14.067	8,1	2,93
Articoli in gomma e materie plastiche	63	1,8	0,95	20.194	11,7	3,07
Metalli e loro leghe	35	1,0	1,24	6.329	3,7	1,23
Prodotti in metallo	38	1,1	0,47	3.614	2,1	0,71
Macchine e apparecchi meccanici	101	2,9	0,75	6.260	3,6	0,46
Macchine e apparecchi elettrici	58	1,6	1,34	12.483	7,2	2,23
Strumentazione e ottica	34	1,0	1,32	4.788	2,8	1,78
Autoveicoli e loro componenti	43	1,2	1,05	11.529	6,7	0,88
Altri settori manifatturieri	127	3,6	0,34	10.777	6,2	0,23
Energia, gas e acqua	102	2,9	0,79	3.816	2,2	0,49
Costruzioni	401	11,4	2,36	23.897	13,8	3,98
Commercio all'ingrosso	1.549	43,9	0,90	23.035	13,3	1,08
Logistica e trasporti	190	5,4	0,88	5.909	3,4	1,41
Servizi di informatica e telecomunicaz.	92	2,6	1,01	2.323	1,3	0,36
Altri servizi professionali	309	8,8	1,80	8.419	4,9	0,81
Totale	3.525	100	1,00	173.178	100	1,00

Fonte: elaborazione su banca dati REPRINT, Politecnico di Milano (dati provvisori) e dati ISTAT.

sentato (o sottorappresentato). A confronto con la media nazionale, la composizione settoriale delle attività partecipate all'estero mostra un maggior peso di Milano, e più in generale della Lombardia, nei settori manifatturieri a medio-alta e alta intensità tecnologica (farmaceutica, chimica fine, strumentazione, meccanica, elettromeccanica). A questo proposito, merita di essere sottolineato il contributo delle iniziative intraprese negli anni più recenti dalle principali imprese milanesi operanti in questo comparto, quali Mapei, Pirelli, Seas Getters, Recordati e Rottapharm, alla ripresa degli IDE italiani nei settori dell'alta tecnologia.

Una presenza internazionale di un certo rilievo delle imprese milanesi si segnala anche nei prodotti in gomma e plastica e nell'editoria, settore al quale va collegato quello dei media radiotelevisivi, non coperto dalla banca dati REPRINT: i principali gruppi industriali milanesi operanti in questi due settori si sono infatti resi protagonisti negli ultimi anni di alcune importanti acquisizioni, che ne hanno significativamente rafforzato la posizione sullo scacchiere europeo. Meno significativa appare invece la consistenza delle partecipazioni estere nell'industria estrattiva, nel petrolio, nei mezzi di trasporto e nei comparti manifatturieri tradizionali (tessile, abbigliamento, cuoio e calzature, legno e prodotti in legno, carta e prodotti in carta, materiali per l'edilizia, mobili e altre industrie manifatturiere).

La struttura geografica delle attività partecipate all'estero dalle imprese milanesi mostra alcuni tratti distintivi rispetto a quella delle altre imprese italiane (tabella 6). In particolare, assumono minore incidenza i paesi dell'Europa centrale e orientale, l'Africa settentrionale e l'Asia orientale, mentre aumenta il peso delle aree avanzate (Europa occidentale, Nord America, Oceania), dell'America Latina, del Medio Oriente e dell'Asia centrale. Da segnalare, in particolare, la forte crescita negli ultimi anni delle iniziative in Nord America e in Asia. In altri termini, dalla ripartizione settoriale e dalla di-

10. Indice di specializzazione = Incidenza del settore (j) sul totale per la provincia di Milano/Incidenza del settore (j) sul totale a livello nazionale.

istribuzione geografica delle iniziative si deduce che le scelte di insediamento delle imprese milanesi all'estero rimangono prevalentemente orientate al presidio diretto dei mercati dei paesi avanzati e a cogliere le prospettive di crescita offerte dai principali paesi emergenti, laddove una presenza diretta è spesso condizione necessaria per conquistare quote di mercato significative e durature. Rispetto alle altre imprese lombarde, e soprattutto a quelle delle altre regioni italiane, è invece meno frequente il ricorso a IDE finalizzati alla delocalizzazione di attività produttive in paesi a basso costo.

Tabella 6 – Partecipazioni delle imprese milanesi all'estero per area geografica
(valori assoluti e percentuali al 1° gennaio 2009)

	Imprese estere partecipate			Dipendenti delle imprese estere partecipate		
	n.	%	Indice di specializzaz. ¹¹	n.	%	Indice di specializzaz. ¹¹
UE 15	1.599	45,4	1,11	76.477	44,2	1,24
Europa centrale e orientale	355	10,1	0,58	19.379	11,2	0,52
Altri paesi europei	218	6,2	1,48	7.826	4,5	0,59
Africa settentrionale	65	1,8	0,66	2.850	1,6	0,50
Africa sub-sahariana	58	1,6	1,17	3.181	1,8	1,03
Nord America	359	10,2	0,91	12.852	7,4	1,09
America Latina	373	10,6	1,21	29.388	17,0	1,42
Medio Oriente	43	1,2	1,10	2.376	1,4	2,32
Asia centrale	80	2,3	1,41	4.985	2,9	1,44
Asia orientale	335	9,5	0,98	12.587	7,3	0,89
Oceania	40	1,1	1,00	1.277	0,7	1,64
Totale	3.525	100	1,00	173.178	100	1,00

Fonte: elaborazione su banca dati REPRINT, Politecnico di Milano (dati provvisori) e dati ISTAT.

Il crescente coinvolgimento delle PMI nei processi di internazionalizzazione tramite IDE rappresenta il principale tratto caratteristico di questo processo negli ultimi due decenni.

Caratteri strutturali delle partecipazioni estere in provincia di Milano

La ripartizione settoriale delle imprese milanesi a partecipazione estera si estende a tutti i settori di attività e conferma i vantaggi derivanti dalla polisettorialità, indubbio punto di forza dell'area milanese. Rispetto al lato delle partecipazioni in uscita, cresce significativamente la consistenza delle partecipazioni nei settori del terziario avanzato, nei quali – analogamente al settore del commercio all'ingrosso – Milano e la sua area metropolitana risultano di gran lunga la localizzazione privilegiata in ambito nazionale delle multinazionali attive sul mercato italiano. Giova sottolineare come Milano sia l'unica area sul territorio nazionale nella quale gli occupati nelle IMN del settore terziario superano quelli delle attività manifatturiere: la struttura dell'occupazione delle imprese a partecipazione estera è dunque simile a quella delle aree metropolitane degli altri paesi avanzati.

Nonostante il trend non positivo degli ultimi anni, la presenza estera mantiene comunque rilievo significativo anche nel comparto manifatturiero, soprattutto – sia in termini assoluti sia in relazione al contesto nazionale – nei settori a più elevata intensità tecnologica: farmaceutica, chimica fine, elettronica e strumentazione, meccanica ed elettromeccanica strumentale; tra i settori a medio e basso livello tecnologico spiccano l'alimentare e l'editoria.

Riguardo all'origine geografica delle partecipazioni estere, non si riscontrano particolari differenze rispetto alla media nazionale, che vede nettamente prevalenti gli investi-

11. Indice di specializzazione = Incidenza dell'area geografica (j) sul totale per la provincia di Milano/Incidenza dell'area geografica (j) sul totale a livello nazionale.

Tabella 7 – Imprese a partecipazione estera in provincia di Milano per settore
(valori assoluti e percentuali al 1° gennaio 2009)

	Imprese a partecipazione estera			Dipendenti delle imprese a partecipazione estera		
	n.	%	Indice di specializzaz. ¹²	n.	%	Indice di specializzaz. ¹²
Industria estrattiva	9	0,3	0,79	83	0	0,23
Industria manifatturiera	493	18,2	0,56	113.139	38	0,68
Alimentare e bevande	23	0,8	0,51	18.160	6	1,57
Carta e prodotti in carta	11	0,4	0,50	4.290	1	0,95
Editoria e stampa	55	2,0	1,93	5.860	2	2,28
Chimica e farmaceutica	123	4,5	0,93	28.750	10	1,15
Articoli in gomma e materie plastiche	23	0,8	0,33	2.881	1	0,28
Prodotti dei minerali non metalliferi	14	0,5	0,45	5.643	2	1,48
Metalli e loro leghe	11	0,4	0,45	2.089	1	0,31
Prodotti in metallo	29	1,1	0,39	1.883	1	0,21
Macchine e apparecchi meccanici	92	3,4	0,49	13.421	5	0,40
Macchine e apparecchi elettrici	34	1,3	0,66	16.364	6	1,64
Elettronica e telecomunicazioni	9	0,3	0,46	3.205	1	0,31
Strumentazione e ottica	34	1,3	0,69	3.814	1	0,57
Autoveicoli e loro componenti	7	0,3	0,19	2.371	1	0,19
Altri settori manifatturieri	156	5,8	1,44	34.878	12	1,82
Energia, gas e acqua	43	1,6	0,64	5.102	2	1,24
Costruzioni	33	1,2	0,72	4.886	2	1,62
Commercio all'ingrosso	1.241	45,8	1,19	57.623	19	1,51
Logistica e trasporti	118	4,4	0,77	18.029	6	1,02
Servizi di informatica e telecomunicazioni	254	9,4	1,57	55.800	19	1,34
Altri servizi professionali	516	19,1	1,50	43.311	15	1,57
Totale	2.707	100	1,00	297.973	100	1,00

Fonte: elaborazione su banca dati REPRINT, Politecnico di Milano (dati provvisori) e dati ISTAT.

tori che originano dalla triade delle aree industrializzate (Europa occidentale, Nord America e Giappone). Rispetto alla media nazionale si rafforza in provincia di Milano il peso del Nord America ed è inferiore quello del Giappone, mentre tra i paesi europei si segnala la forte presenza di IMN tedesche. Si osserva comunque una crescita delle partecipazioni provenienti dai paesi emergenti, in coerenza con una più generale tendenza che ha interessato tutti i paesi occidentali; in particolare, in provincia di Milano si segnala la presenza di oltre ben 22 imprese a capitale indiano, con circa 2.000 dipendenti (a inizio secolo erano 5, con circa 300 dipendenti) e 9 imprese a capitale cinese, con oltre 500 dipendenti (nel 2000 erano 2, con 7 dipendenti). Le iniziative dei paesi emergenti, sia *greenfield* sia tramite acquisizioni di attività preesistenti, si concentrano in particolare nel tessile-abbigliamento e nella meccanica; si tratta di un fenomeno assai interessante, ancorché in fase embrionale, che merita opportuna attenzione e che ci proponiamo di monitorare e analizzare in maggior dettaglio nei prossimi anni.

12. Indice di specializzazione = Incidenza del settore (j) sul totale per la provincia di Milano/Incidenza del settore (j) sul totale a livello nazionale.

L'attrattività del sistema Milano

di Lucio Lamberti e Giuliano Noci*

Nel corso del 2009 il sistema milanese si è interrogato sullo scenario e le prospettive conseguenti alla crisi economico-finanziaria globale. Crisi che, peraltro, ha rappresentato il fenomeno più evidente e recente di un lungo periodo di profondo cambiamento dei mercati mondiali. Negli ultimi quindici anni si è infatti assistito a una crescita prepotente delle cosiddette economie emergenti, ovvero BRIC (Brasile, Russia, India, Cina) e, recentemente, STIM (Sudafrica, Turchia, Indonesia e Messico), che hanno registrato tassi di crescita ben superiori a quello medio mondiale. Si è pertanto affermato un processo di redistribuzione della ricchezza su scala globale meno polarizzata sui paesi occidentali, invertendo così una tendenza che si era radicata a partire dalla Seconda rivoluzione industriale. L'aumento della ricchezza disponibile, unita alla generale insaturazione di mercato di territori che ospitano attualmente circa il 50% della popolazione mondiale (e una percentuale ancora più alta con riferimento alle fasce di età più giovani), ha modificato in modo decisivo e irreversibile la geografia economica del globo, spostandone il baricentro verso est e verso sud, creando nuovi poli di attrazione degli operatori economici.

Conseguenza di questo fenomeno è anche il cambiamento del ruolo giocato dai paesi e dai sistemi territoriali occidentali nello sviluppo economico mondiale, e quindi la necessità per tali sistemi di avviare una riflessione su un riposizionamento e una politica di sviluppo coerenti con i nuovi equilibri geopolitici ed economici che stanno venendosi a creare. In questo nuovo contesto, conoscere il posizionamento e l'attrattività della città di Milano è un prerequisito fondamentale per definire e individuare politiche e iniziative di sistema in grado di affermare una nuova centralità della città e porre le fondamenta per il suo sviluppo su base globale.

In questa sede, ci si soffermerà quindi sull'attrattività di Milano, ovvero sulla percezione che gli operatori economici non milanesi (italiani e stranieri) hanno della città come sede di business. Infatti, l'analisi del percepito di tali attori – in virtù della loro esperienza di interazione con il sistema-Milano nonché dell'azione di promozione territoriale – consente di individuare con chiarezza punti di forza e criticità del territorio. La loro comprensione rappresenta, in particolare, un elemento fondamentale per la progettazione di un piano di sviluppo organico del territorio coerente e sostenibile e, quindi, per orientare gli stakeholder verso azioni congiunte di sviluppo.

Per comprendere in che modo le imprese non milanesi guardino a Milano, è stata condotta, in collaborazione con IZI,¹ un'indagine che ha coinvolto 1.195 manager (800 stranieri e 395 italiani non milanesi) che occupano posizioni dirigenziali e sono coinvolti nei processi di sviluppo strategico e di business. Attraverso una rilevazione in modalità *face-to-face* presso luoghi di grande affluenza (stazioni, aeroporti e fiere) in varie città italiane ed europee, sono stati investigati *quattro ambiti* principali:

- 1) valutazione del grado di conoscenza di Milano e origine di tale conoscenza;
- 2) percezione dell'ambiente business del sistema-Milano, ovvero qualità delle imprese che operano a Milano, eccellenza delle competenze che il territorio sa esprimere, attrattività del mercato di sbocco ecc.;
- 3) percezione su servizi e infrastrutture milanesi, al fine di valutarne la coerenza con la propria area di business;
- 4) interesse potenziale all'apertura di una sede della propria azienda a Milano e descrizione del tipo di attività a cui eventualmente adibire tale sede.

Nei paragrafi successivi, si presenteranno e discuteranno i principali risultati dello studio.²

* Lucio Lamberti – ricercatore presso il dipartimento di Ingegneria gestionale del Politecnico di Milano e membro del gruppo di lavoro interuniversitario nel progetto Osservatorio Marketing Territoriale (Comune di Milano/CCIAA di Milano); Giuliano Noci – professore di Marketing presso il dipartimento di Ingegneria gestionale del Politecnico di Milano e Delegato del Rettore all'Internazionalizzazione con riferimento a Federazione Russa, India ed ex repubbliche dell'Unione Sovietica. È coordinatore del gruppo di lavoro interuniversitario nel progetto Osservatorio Marketing Territoriale (Comune di Milano/CCIAA di Milano).

1. IZI – Metodi, analisi e valutazione economiche – società specializzata nelle analisi territoriali e settoriali e nella predisposizione e realizzazione di indagini e ricerche di mercato.

2. In termini operativi, tali variabili sono state incluse in una serie di domande a risposta chiusa e il campione è stato stratificato al fine di ottenere una significatività statistica delle elaborazioni con riferimento alla macroarea di attività dell'impresa di ciascun intervistato (manifattura, servizi, commercio/distribuzione e altro).

Valutazione e origine della conoscenza di Milano

I risultati in tabella 1 mostrano che il livello di conoscenza della città di Milano è pressoché omogeneo tra italiani e stranieri (confermando così un certo cosmopolitismo del sistema urbano), oltre che tra i diversi comparti di attività degli intervistati. Mediamente, più della metà ha giudicato limitata la propria conoscenza della città, denotando una frequentazione saltuaria e legata a brevi soggiorni connessi a cause lavorative (soprattutto incontri d'affari con clienti o fornitori, per il 45% in media, fiere e convegni, per il 43%). In questo senso, emerge in modo evidente l'associazione, soprattutto per le imprese straniere, tra Milano e la sua attività fieristica.

Tabella 1 – Livello di conoscenza della città di Milano
(valori assoluti)

Come giudica il suo livello di conoscenza del sistema-Milano?			
	Elevato	Discreto	Scarso
Totale (n = 1.195)	10	40	50
Italiani (n = 395)	15	41	44
Stranieri (n = 800)	7	39	54

Fonte: Osservatorio Marketing Territoriale CCAA Milano/Comune di Milano/
Sistema delle Università Milanese.

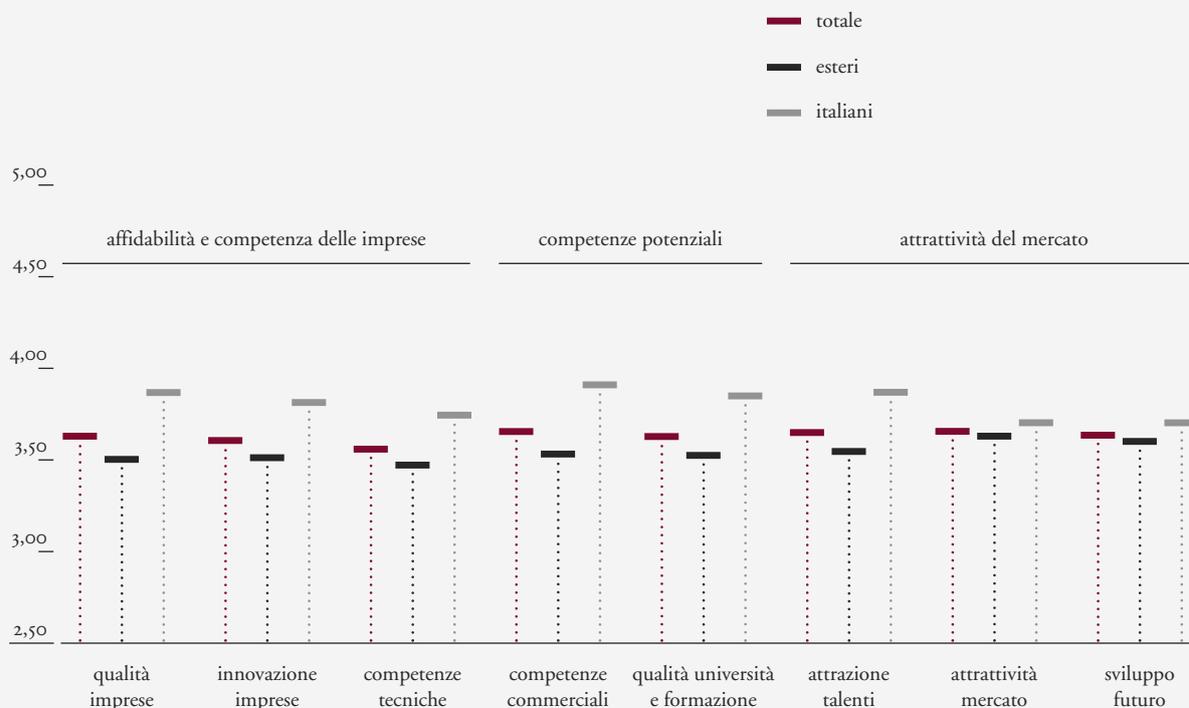
Percezione dell'ambiente business

Analizzando i dati riportati nel grafico 1, è possibile delineare alcuni elementi caratterizzanti della percezione del sistema economico milanese agli occhi di imprese e investitori esterni (italiani e stranieri).

- **Ambiente business.** La percezione su questo fronte è generalmente positiva, confermando il posizionamento di Milano come *business city*, testimoniato anche dai ranking percettivi internazionali.³ Nondimeno, è rilevante osservare come la percezione generale di Milano come *business location* (in termini di competenze, infrastrutture, capacità di attrazione dei talenti, innovatività ecc.) risulti sensibilmente migliore tra le imprese italiane rispetto a quanto non accada per quelle straniere. In questo senso, emerge che alla leadership a livello nazionale della città come centro di affari fa da contraltare un posizionamento non altrettanto distintivo su base internazionale. È altresì interessante notare come il livello generale di *reputation* nonché il profilo reputazionale (ovvero gli specifici ambiti di eccellenza e le aree di criticità ravvisate) tendano a essere invariati rispetto a due variabili che, all'atto della progettazione dell'indagine, erano state ipotizzate come potenzialmente discriminanti: la dimensione dell'impresa e, soprattutto, il settore di attività. È un fenomeno estremamente significativo, che denota la storica propensione della città a non favorire in particolare specifici settori e che, se fino a oggi ha aiutato all'affermazione del modello milanese come capitale economica nazionale, di fronte alla sfida della globalizzazione, che sta spingendo le città a specializzarsi, rischia di non valorizzare sufficientemente i tratti distintivi del territorio.
- **Affidabilità e competenze delle imprese locali.** Complessivamente, la qualità e le competenze delle imprese milanesi ricevono una valutazione piuttosto soddisfacente. Vi è un apprezzamento più spiccato per le competenze di natura commerciale rispetto a quelle tecnico-tecnologiche; tale valutazione è, come si vedrà, fortemente correlata con il ruolo riconosciuto a Milano nelle strategie di espansione delle imprese (specialmente internazionali). Anche in questo caso, la percezione delle imprese estere è meno positiva rispetto a quella delle imprese italiane.
- **Competenze potenziali.** È interessante notare come il giudizio su università e centri di formazione risulti generalmente migliore rispetto a quello generale sulla qualità delle imprese, evidenziando una buona reputazione (soprattutto su base nazionale) del sistema educativo e di ricerca milanese. Rispetto ad al-

3. Si confronti con Cushman & Wakefield, *European Cities Monitor 2009* – http://www.europeancitiesmonitor.eu/wp-content/uploads/2009/10/ECM_2009_Final.pdf

Grafico 1 – Quadro di sintesi delle percezioni di imprese italiane non milanesi e straniere rispetto all'ambiente business del sistema-Milano
 (punteggi in scala 1-5 con 1 = pessimo; 5 = eccellente;
 n_{tot} = 1.195; n_{it} = 395; n_{est} = 800)
 Fonte: Osservatorio Marketing Territoriale CCAA Milano/Comune di Milano/Sistema delle Università Milanesi.



cuni ranking internazionali, che mettono Milano ai primi posti nell'attrazione di talenti in comparti *high-touch* (per esempio, moda e design) e in alcune nicchie high-tech (soprattutto nelle biotecnologie), l'analisi percettiva tende comunque a stemperare queste eccellenze.

- **Attrattività del mercato locale.** Le aree rispetto alle quali il sistema-Milano ottiene la migliore valutazione da parte delle imprese straniere (e con una differenza rispetto alle imprese italiane decisamente minore rispetto agli altri casi) risiedono nell'attrattività dei mercati di sbocco conseguenti alla presenza di un'unità locale a Milano e nelle potenzialità di sviluppo del business. Quest'ultimo aspetto testimonia, in particolare, la percezione del ruolo centrale giocato da Milano nelle strategie di penetrazione commerciale sul mercato del Nord Italia e, più in generale, dell'intero paese da parte di imprese estere.

Percezione su servizi e infrastrutture

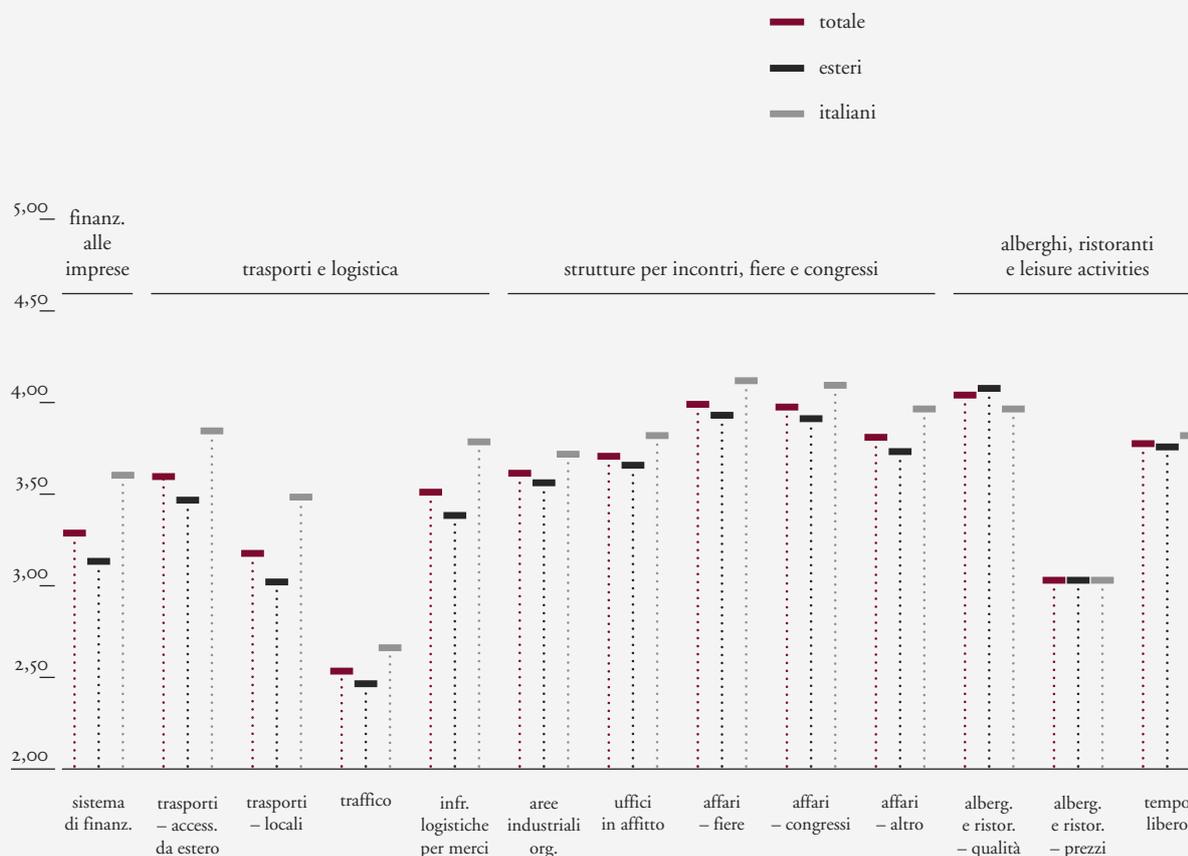
La percezione dei servizi e delle infrastrutture offerte alle imprese dal sistema-Milano risulta meno positiva di quanto non si verifichi con riferimento all'ambiente business nel suo complesso. Si conferma, da un lato, la tendenza a una percezione migliore da parte delle imprese italiane rispetto alle imprese estere (seppure in modo meno sensibile di quanto non avvenisse con riferimento all'ambiente business) e, dall'altro, la sostanziale indifferenza del fattore dimensionale e dell'area di attività rispetto alla valutazione dell'intervistato. Un altro elemento chiaro è il livello relativamente basso di soddisfazione rispetto alla struttura di finanziamento alle imprese che il territorio (o meglio, il sistema-paese) è in grado di esprimere: essa rappresenta un freno rilevante all'attrazione di investimenti diretti esteri sul territorio milanese.

Le evidenze rispetto agli altri ambiti infrastrutturali e di servizi possono essere ricondotte alle quattro considerazioni riportate di seguito.

Grafico 2 – Quadro di sintesi delle percezioni di imprese italiane non milanesi e straniere rispetto a servizi e infrastrutture del sistema-Milano

(punteggi in scala 1-5 con 1 = pessimo; 5 = eccellente; $n_{tot} = 1.195$; $n_{it} = 395$; $n_{est} = 800$)

Fonte: Osservatorio Marketing Territoriale CCIAA Milano/Comune di Milano/Sistema delle Università Milanesi.



- **Trasporti e logistica.** Si tratta della variabile che raccoglie i punteggi più bassi nell'intera analisi; l'elemento che incide maggiormente è quello legato al traffico cittadino, e quindi alla mobilità interna. Anche la mobilità esterna non raggiunge picchi di eccellenza, pur con livelli di soddisfazione e percezione decisamente migliori; in questo *pattern* è possibile ipotizzare una correlazione con il recente depotenziamento di Malpensa. È invece interessante notare l'apprezzamento per la dotazione logistica del territorio, che porta al rafforzamento del posizionamento della città come polo logistico-distributivo sul mercato nazionale.
- **Spazi business.** Si denota una percezione positiva relativamente alla disponibilità di aree e strutture per il business (uffici, luoghi di incontro e simili). In questo senso, emerge una risposta positiva alle recenti iniziative di potenziamento di questa tipologia di infrastrutture a livello comunale e provinciale.
- **Alberghi, ristoranti e strutture leisure.** In coerenza con quanto emerso nei più recenti ranking internazionali sulla competitività nell'ambito del turismo business, emerge una percezione di elevato livello qualitativo dell'offerta milanese di strutture per la ricettività e il tempo libero. È interessante notare come, in questo caso, l'apprezzamento maggiore sia stato espresso dal campione straniero. L'interpretazione di questo risultato è legata a due considerazioni: in primo luogo, le grandi città italiane (Roma, Firenze, Napoli, Bologna, Genova ecc.), dalle quali, ovviamente, proviene una parte significativa del campione nazionale, hanno un posizionamento decisamente più orientato al turismo rispetto a Milano e tendono dunque a rappresentare, su base nazionale, destinazioni più appetibili in logica *leisure*; d'altro canto, recenti studi dimostrano come l'offerta culturale e *leisure* di Milano risulti forte-

mente distintiva (in assoluto, e quindi, a maggior ragione, rispetto a città con posizionamento turistico relativamente debole come buona parte delle *business city*) su base internazionale.⁴ È da sottolineare altresì come le strutture turistiche e *leisure* di Milano siano considerate generalmente piuttosto care, confermando anche a livello percettivo i dati di prezzo relativo di ristoranti e hotel di alta categoria (principali destinazioni del turismo business),⁵ che vedono le strutture milanesi relativamente più costose rispetto a buona parte delle *business city* internazionali.

- *Fiere e congressi*. Risulta confermato il posizionamento di Milano come capitale fieristica, ricevendo il più alto livello di soddisfazione e di *favourability* rispetto a infrastrutture e servizi proprio in questo campo. Occorre comunque osservare che tale eccellenza è percepita maggiormente dagli italiani che non dagli stranieri: ciò suggerisce la percezione di un livello di internazionalizzazione degli eventi in cui Fiera Milano non è ancora ritenuta *world leader*.

Interesse all'apertura di una filiale a Milano

I risultati dell'indagine appaiono decisamente incoraggianti, con circa un terzo delle imprese che vedono nella città di Milano una potenziale sede di internazionalizzazione o di espansione del proprio business. Si tratta di un risultato per certi versi sorprendente, ma che conferma, da un lato, l'alta considerazione di attrattività dei mercati di sbocco accessibili attraverso Milano e, dall'altro, la centralità della città nelle traiettorie di business, perlomeno a livello nazionale.

Andando nel dettaglio della tipologia di interesse all'investimento su Milano, il grafico 3 mostra che la distribuzione di preferenza sul tipo di attività da svolgere nell'eventuale sede milanese da parte di imprese straniere potenzialmente interessate, evidenzia una forte polarizzazione verso le *aree distributive e logistiche*. Questo dato è del tutto coerente con la percezione di Milano come polo commerciale per l'entrata sul mercato italiano, e spiega anche l'attenzione e il favore nei confronti delle competenze commerciali del territorio. È piuttosto interessante anche il dato relativo alla progettazione, che risente certamente dell'influsso positivo delle scuole milanesi di design.

Infine, è da registrare la constatazione del declino della manifattura in città, fenomeno peraltro consolidato con lo sviluppo del concetto di città-regione o città-costellazione, in cui Milano rappresenta il centro di servizi a un sistema di territori specializzati in specifici ambiti e con una natura spesso distrettuale del tessuto economico.

Tabella 2 – Interesse all'apertura di una sede milanese della propria impresa
(valori assoluti)

Se la sua impresa ne avesse la possibilità, suggerirebbe l'apertura di una sede a Milano?			
	Sì	No	Non sa/Non risponde
Totale (n = 1.195)	33	51	16
Italiani (n = 395)	35	49	16
Stranieri (n = 800)	32	52	16

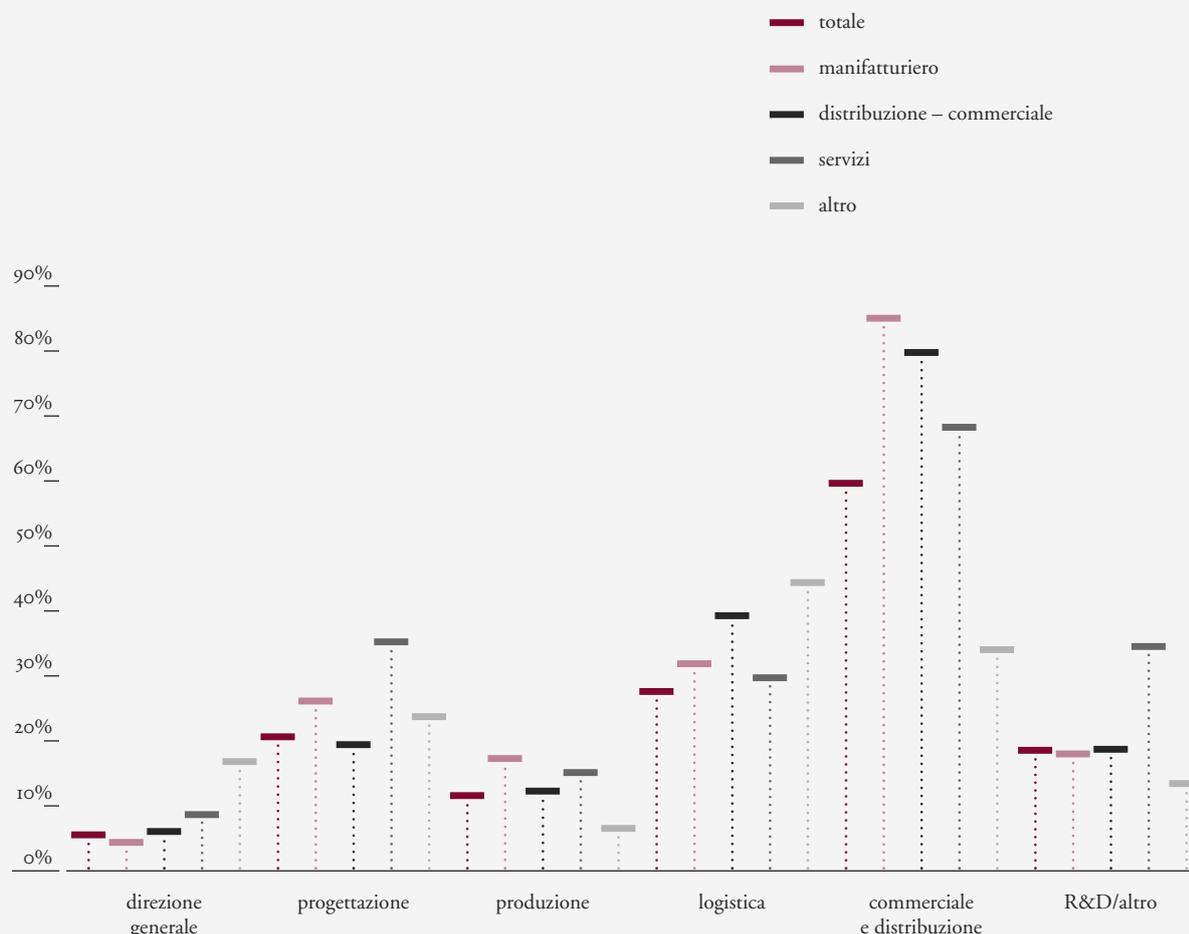
Fonte: Osservatorio Marketing Territoriale CCIAA Milano/Comune di Milano/
Sistema delle Università Milanesi.

4. Per una trattazione più estesa, si rimanda alle sezioni "Turisti" e "Cittadini Potenziali" in AA.VV. (Politecnico di Milano, Università Cattolica del Sacro Cuore, Università Commerciale Luigi Bocconi, Università degli Studi di Milano, Università degli Studi di Milano Bicocca, Università IULM), *1° Rapporto di Competitività ed Attrattività della Città di Milano*, Milano 2010 – <http://www.comune.milano.it>.

5. Si confronti, per esempio, con UBS, *Prices and Earnings 2009* – http://www.ubs.com/1/e/wealthmanagement/wealth_management_research.html.

Grafico 3 – Tipologia di attività che le imprese straniere interessate nell'apertura di una sede a Milano intenderebbero intraprendere (n = 256)

Fonte: Osservatorio Marketing Territoriale CCIAA Milano/Comune di Milano/Sistema delle Università Milanesi.



Considerazioni di sintesi

Alla luce dei risultati dello studio, è possibile evidenziare la natura e il peso relativo delle variabili *city-specific* e *country-specific* che influenzano la percezione del sistema-Milano da parte delle imprese estere e italiane non milanesi. Gli elementi specifici della città che impattano maggiormente e in modo positivo sulla reputazione riguardano l'ampiezza e l'attrattiva dei mercati accessibili da Milano e la presenza di fiere ed eventi in grado di attirare sul territorio realtà di eccellenza. Questi elementi hanno radicato la visione di Milano come polo commerciale, logistico e distributivo, che può far leva anche su competenze di ottimo livello, incoraggiando l'investimento estero. D'altro canto, emergono dall'indagine delle aree di miglioramento riguardanti la vivibilità della città (in termini di traffico e, in parte, di inquinamento) e la capacità di coltivare i talenti: se è vero che il territorio pare in grado di attirare *high potential* (facendo riferimento ai risultati complessivi dell'Osservatorio Marketing Territoriale,⁶ gli studenti universitari e i neolaureati mostrano un buon grado di interesse nei confronti della città), i livelli retributivi nonché un tessuto economico ba-

6. AA.VV. (Politecnico di Milano, Università Cattolica del Sacro Cuore, Università Commerciale Luigi Bocconi, Università degli Studi di Milano, Università degli Studi di Milano Bicocca, Università IULM), *1° Rapporto di Competitività ed Attrattività della Città di Milano*, Milano 2010 – <http://www.comune.milano.it>.

sato principalmente su PMI che non garantiscono percorsi di crescita professionale e carriera paragonabili alle grandi imprese internazionali, rendono difficile il trattenimento dei talenti (italiani e non) sul territorio. Si tratta, peraltro, di un fenomeno solo in parte attribuibile a debolezze della città; esso è piuttosto causato da determinanti a livello di sistema-paese, su cui la città ha scarse possibilità di intervenire. In questa prospettiva, emerge quindi la necessità di una profonda riflessione circa l'opportunità di creare migliori condizioni di lavoro per i talenti al fine di perseguire uno sviluppo economico sostenibile nel tempo. Deve infine far riflettere il fatto che, salvo rarissime eccezioni, la percezione di Milano come città di business è migliore da parte delle imprese italiane rispetto a quelle straniere. La città si deve ormai confrontare, sia in termini di competitività sia di attrattività, non più a livello locale, quanto piuttosto su scala mondiale. Il cambio di arena competitiva fa emergere l'impatto negativo di fattori *country-specific* (per esempio i tempi della giustizia, la pressione fiscale, il sistema bancario/finanziario ecc.), che devono sollecitare una volta di più una riflessione a livello di sistema-paese. Tuttavia, emerge con altrettanta evidenza la necessità per Milano di: 1) sviluppare nuovi *benchmark* per la valutazione dell'efficacia delle proprie politiche territoriali; 2) definire un profilo di posizionamento distintivo su base globale. A questo proposito, è significativo che la percezione di Milano sia fondamentalmente la stessa, indipendentemente dall'area di attività dell'impresa intervistata; ciò è sintomatico di un posizionamento che non privilegia particolarmente degli specifici settori e, di riflesso, della mancanza di una politica di sviluppo focalizzata, ovvero orientata a specifici ambiti settoriali nell'intento di massimizzare i relativi processi insediativi.
