

5. Perché scommettere sull'internazionalizzazione

di Pier Andrea Chevallard*

La scelta di dedicare la seconda parte del Rapporto *Milano Produttiva* 2012 ai processi di internazionalizzazione discende dalla consapevolezza che la proiezione internazionale delle imprese e la capacità di attrazione dall'estero di investimenti, persone e idee costituiscono, oggi più che mai, una fondamentale condizione per la competitività del sistema Milano. Una consapevolezza che esce ulteriormente rafforzata dai dati e dalle considerazioni che verranno presentati nei capitoli che seguono e che acquisisce una particolare urgenza nel contesto di crisi che stiamo attraversando; una crisi strutturale che – in quanto tale – definisce equilibri profondamente rinnovati densi di incertezza e opportunità.

Se l'imperativo di promuovere una più incisiva presenza nelle reti globali della produzione e della conoscenza è oggi pressante per tutti i territori, lo è in particolare per l'area milanese, che esprime un potenziale economico che non ha pari nel paese e trova uno dei tratti più distintivi della sua identità nell'essere, da sempre, uno spazio di relazionalità, incontro e mediazione. In continuità con la tradizione storica di questa area metropolitana, Milano è dunque ancora oggi – evidentemente in forme diverse rispetto al passato – un mercato, cioè un luogo che, in virtù anche della sua posizione geografica, è collocato al centro di una pluralità di direttrici di sviluppo e costituisce una piattaforma economica e commerciale che esercita capacità di attrazione su scala macroregionale. La natura di gateway commerciale si evidenzia chiaramente nel fatto che la città assorbe una quota decisamente significativa delle importazioni italiane: sebbene nel 2011 l'import milanese abbia subito un contraccolpo dovuto al calo dei consumi e al rallentamento dell'attività produttiva, equivale al 16% del valore complessivo a livello nazionale, al 26% di quello dell'Italia settentrionale e al 53% di quello della Lombardia.

La piattaforma commerciale configurata da Milano è fortemente integrata con il tessuto manifatturiero lombardo, che presenta aree di eccellenza in diversi comparti produttivi, a partire dalla meccanica e dai tradizionali sistemi del tessile-abbigliamento, dell'arredamento e dell'alimentare. Questi ultimi, che costituiscono il cosiddetto settore del *bello e ben fatto* composto da beni di fascia medio-alta e che trovano nel bacino di consumo rappresentato dai nuovi mercati uno sbocco privilegiato (rispetto al 2011 nel 2017 sono previsti 192 milioni di nuovi ricchi in più, con un reddito annuo di almeno 30.000 dollari), sono quelli che hanno mostrato nel 2011 le migliori performance sia sul fronte della proiezione internazionale sia su quello dell'attrazione di investimenti diretti

* Pier Andrea Chevallard – Segretario Generale della Camera di Commercio di Milano.

dall'estero. Tale risultato è il frutto dell'azione di poche grandi imprese e di tante piccole e medie aziende che negli ultimi anni sono riuscite a innovare e a ripensare il proprio business puntando sulla qualità e sul servizio al cliente.

Mentre nel mondo manifatturiero anche le aziende di dimensione medio-piccola si stanno dunque affacciando al mercato estero, riuscendo in molti casi a sopperire – sia pur non senza difficoltà – alle limitazioni imposte dalla dimensione aziendale attraverso la specializzazione di nicchia e la produzione di alta gamma, la natura estremamente frammentata delle imprese dei servizi condiziona fortemente la propensione internazionale di tale comparto. Per quanto non esistano dati precisi capaci di misurare l'intensità dell'internazionalizzazione del terziario, esso appare ancora troppo legato al mercato interno, in virtù del fatto che in tale ambito se non si è grandi – e non si dispone di un ramificato sistema relazionale – è estremamente difficile andare all'estero. Tuttavia, soprattutto per chi opera nei servizi collegati all'economia della creatività (nel campo del design, in particolare), inserirsi nei flussi globali dell'innovazione è una necessità. Il mercato di riferimento è infatti sempre più internazionale, dal momento che gli input – in termini di conoscenza e tecnologie di lavoro – provengono da tutto il globo. Per tali soggetti imprenditoriali diventa quindi fondamentale accedere, beneficiando delle tecnologie di rete e dell'informazione che hanno ridotto drasticamente i costi di coordinamento su scala globale, ai *marketplace* internazionali dell'innovazione, allargando il proprio confine di azione ben al di là del territorio di provenienza. Metabolizzare tale visione e prospettiva di sviluppo, nonché operare in questa direzione, rappresenta una sfida decisiva non solo per gli operatori economici ma, più in generale, per la città e i suoi policy maker.

L'internazionalizzazione non è dunque fatta solo di flussi di merci e investimenti produttivi, ma anche di flussi di persone e conoscenze. Nel parlare di apertura internazionale della città è dunque di grande importanza soffermare l'attenzione anche sul turismo e sull'attrazione di studenti stranieri nel nostro paese.

Nel corso del 2011 sono giunti a Milano circa 6 milioni di viaggiatori provenienti da paesi esteri, pari al 7,2% delle presenze complessive in Italia e al 35% di quelle in Lombardia. Si tratta di dati significativi che indicano però spazi di miglioramento, se si vuole perseguire l'obiettivo di potenziare il ruolo della città quale principale porta di accesso del turismo internazionale in Italia e in Lombardia, con riferimento soprattutto ai flussi business e congressuali.

Sul fronte dell'attrazione degli studenti dall'estero, va sottolineato un crescente impegno degli atenei nel rafforzare i programmi didattici rivolti agli stranieri: tale sforzo è premiato dal costante miglioramento della quota di studenti provenienti dall'estero, che per alcune università milanesi si avvicina al 10%.

Muovendo dalla consapevolezza che il posizionamento di Milano nella gerarchia delle città globali si gioca e giocherà sempre di più sulla capacità di attrarre (oltre che di trattenerne) persone con quelle abilità rare in grado di apportare alla città e al suo sistema economico un rilevante contributo in termini di intelligenza e creatività, è necessario su questo punto compiere un salto di qualità, mettendo in campo, in un'ottica di sistema tra istituzioni pubbliche e private e università, nuove strategie aperte al mondo, capaci non solo di rafforzare la natura di Milano quale "cerniera economica", ma anche di rendere quest'area territoriale una "piattaforma di senso" generatrice di opportunità sul piano culturale e sociale, oltre che tecnico-scientifico.