

## 8. Le sfide della nuova globalizzazione: analisi comparata delle performance delle multinazionali

di Carlo Altomonte\*

La competitività regionale è stata nello scorso decennio e rimane oggi una delle questioni più dibattute tra i policy maker, soprattutto nell'Unione europea. Dalla creazione del mercato unico, infatti, il tema delle differenze nelle performance tra le diverse regioni europee risulta cruciale. Peraltro, con l'aumento sostanziale degli scambi e con la progressiva dissoluzione dei confini nazionali, la crescita di un territorio è, oggi più che mai, fortemente legata alla vocazione internazionale di questo in termini sia di capacità delle sue imprese di penetrare i mercati esteri, sia di attrattività nei confronti delle multinazionali.

A questo riguardo, una recente ricerca promossa dalla Camera di Commercio di Milano<sup>1</sup> ha esplorato la performance degli investimenti diretti esteri in Lombardia rispetto ad altre regioni europee comparabili, al fine di investigare l'esistenza o meno di una componente regionale capace di spiegare una parte consistente delle differenze di performance delle imprese multinazionali considerate.

L'analisi è stata condotta su un campione di 68.988 imprese con partecipazione estera (secondo la definizione contabile OECD: 10%) in 12 regioni europee, scelte tra quelle a maggiore intensità di investimenti esteri (tra cui le regioni di Londra, Rhône-Alpes, Île-de-France, Bruxelles, Madrid, la Catalogna e la Baviera); i dati sono stati estratti da Amadeus e Orbis, due dataset contenenti dati di bilancio a livello di impresa sulle variabili, finanziarie e non. Le imprese sono state osservate su un arco temporale di otto anni, dal 2002 al 2009, consentendo dunque un'analisi sia in relazione ai livelli nel tempo sia ai tassi di crescita delle variabili considerate.

In particolare, si sono prese in considerazione alcune variabili chiave riguardanti diverse dimensioni della performance delle imprese, quali il fatturato, il numero totale di addetti, il ritorno sul capitale (ROE) e l'utile ante interessi e imposte (EBIT). Si sono inoltre calcolate per ogni partecipata estera una serie di misure di produttività tradizionalmente usate nell'analisi economica: la produttività del lavoro (output per addetto), il costo del lavoro per unità di prodotto (CLUP) e la produttività totale dei fattori (PTF).<sup>2</sup> A tali variabili si sono inoltre aggiunti alcuni controlli relativi agli indicatori di performance finanziaria delle imprese considerate (indice di liquidità, tasso di indebitamento ecc.).

\* Carlo Altomonte – professore di Scenari economici internazionali presso l'Università Bocconi.

1. La ricerca "Gli investimenti diretti esteri in Lombardia: un'analisi comparativa tra regioni europee" è stata realizzata dal Centro ISLA dell'Università Bocconi.

2. La produttività totale dei fattori è una misura di performance che esprime quanto efficientemente ogni singola impresa riesce a organizzare i suoi input produttivi al fine di produrre in misura aggiuntiva rispetto alla produttività marginale della sua dotazione di capitale e lavoro. Come tale, è la variabile preferita in letteratura per la misura dell'efficienza di impresa. Risulta altresì molto correlata alla dimensione, alla capacità di penetrare con successo i mercati internazionali, nonché alla profittabilità d'impresa.

Si è inoltre sviluppata una procedura innovativa che consente di controllare la specifica struttura organizzativa del gruppo multinazionale di cui ogni impresa partecipata fa parte: tra le caratteristiche misurate più rilevanti annoveriamo l'estensione geografica del gruppo a livello mondiale, il numero totale di affiliate e la complessità del sistema gerarchico interno al gruppo su scala globale, la presenza di affiliate in paradisi fiscali (e dunque il rischio teorico di fenomeni di elusione fiscale rispetto ai dati ufficiali di bilancio) e il livello di differenziazione del gruppo nei diversi settori e attività.

Si è infine controllato per le caratteristiche istituzionali a livello regionale che possono influenzare la performance d'impresa, nonché per l'interazione tra le caratteristiche settoriali e quelle specifiche di ogni regione analizzata. I risultati ottenuti sono stati verificati (per la Lombardia) anche attraverso una comparazione con un campione di imprese domestiche simile per caratteristiche alle affiliate estere operanti nella regione.

### La performance delle affiliate estere nelle diverse regioni europee

Dalle statistiche descrittive presentate nella tabella 1 emerge come le partecipate estere presenti in Lombardia siano più piccole rispetto alla media del campione per quanto attiene alle diverse dimensioni considerate, quali la forza lavoro (43 addetti a Milano e 27 nel resto della regione, a fronte di una media di circa 58), il capitale e il fatturato. In termini di indicatori di performance si posizionano al di sotto della media anche per quanto riguarda il ROE (intorno al 12% per Milano e il resto della regione a fronte di una media di circa il 18% nel campione) e gli EBIT. Considerando invece le misure di produttività, i risultati sono migliori. Per entrambe le aree lombarde monitorate, il costo del lavoro per unità di prodotto delle partecipate estere si colloca al di sotto della media europea (0,63 euro a fronte di una media di 0,68). La provincia di Milano registra anche una produttività totale dei fattori (PTF) superiore alla media europea.

Per quanto riguarda la solidità finanziaria delle partecipate estere in Lombardia, queste risultano essere leggermente più fragili rispetto alle imprese localizzate nelle altre regioni considerate, con una maggiore dipendenza al capitale di debito e sottoposte a una pressione finanziaria più rilevante.

Ovviamente, tali risultati, essendo la media di performance di imprese eterogenee, po-

**Tabella 1 – Caratteristiche delle partecipate estere nelle diverse regioni europee**  
(media 2002-2009 – valori assoluti)

Regioni	N. imprese	Addetti	Capitale (in migliaia di euro)	Fatturato (in migliaia di euro)	ROE	EBIT	Capitale per addetto	Prod. Lavoro	CLUP	PTF
Reg. di Bruxelles-Cap.	780	113,79	355.749,98	48.017,81	15,81	2.229,38	1.106,7	182,93	0,62	2,87
Baden-Württemberg	1.155	240,43	83.857,86	51.006,41	15,42	3.548,83	350,90	98,9	0,71	2,13
Baviera	1.623	210,51	92.922,90	43.413,74	12,33	3.158,59	526,05	116,77	0,72	2,22
Brandeburgo	115	187,44	110.292,75	38.042,49	14,41	3.274,31	346,19	80,15	0,68	5,99
Comunità di Madrid	3.475	97,34	97.039,34	30.636,86	19,39	1.411,65	545,16	99,12	0,67	4,34
Catalogna	3.626	64,41	26.941,15	17.436,34	16,10	722,75	330,97	75,85	0,69	3,07
Île-de-France	12.565	45,72	45.473,86	15.118,91	23,20	615,44	383,27	107,07	0,75	2,96
Rhône-Alpes	6.817	29,2	11.783,30	7.424,35	23,78	312,37	223,44	79,14	0,74	2,12
Leinster	1.507	105,32	210.648,26	38.174,56	25,82	2.417,44	983,12	73,56	0,69	1,55
<b>Milano</b>	<b>12.982</b>	<b>42,83</b>	<b>25.300,62</b>	<b>12.813,13</b>	<b>12,49</b>	<b>545,64</b>	<b>550,36</b>	<b>92,87</b>	<b>0,63</b>	<b>3,30</b>
<b>Lombardia (esclusa Milano)</b>	<b>15.012</b>	<b>27,01</b>	<b>8.862,49</b>	<b>6.453,26</b>	<b>11,81</b>	<b>313,02</b>	<b>412,95</b>	<b>72,29</b>	<b>0,63</b>	<b>2,06</b>
Inner London	6.902	107,35	315.846,37	27.634,58	25,73	1.301,07	885,30	146,34	0,70	2,39
Outer London	2.429	154,08	124.257,20	31.750,59	28,72	1.179,72	518,20	92,42	0,70	1,54
<b>Totale</b>	<b>68.988</b>	<b>57,99</b>	<b>70.283,71</b>	<b>16.728,10</b>	<b>18,11</b>	<b>754,95</b>	<b>473,42</b>	<b>93,35</b>	<b>0,68</b>	<b>2,73</b>

Fonte: elaborazione ISLA-Bocconi su dati Amadeus e Orbis.

trebbero dipendere da effetti di composizione del campione (per cui solo imprese con certe caratteristiche si posizionerebbero in Lombardia) e vanno perciò approfonditi attraverso appropriate analisi statistico-econometriche. A tal fine, si è dunque investigata la presenza di una correlazione tra alcune caratteristiche delle imprese partecipate estere (dimensione, intensità di capitale, localizzazione, settore di attività) e le differenze di performance tra le stesse.

Tale analisi ha confermato quanto suggerito dalle statistiche descrittive: controllando per la dimensione dell'impresa e l'intensità di capitale e inserendo effetti relativi alla composizione del campione a livello di regione, settore e anno, la costante stimata per Milano e le altre province lombarde è negativa per quanto riguarda il ROE (per le seconde in misura maggiore) e positiva per quanto riguarda la produttività totale dei fattori. L'evidenza empirica conferma inoltre il ruolo trainante dell'intensità del capitale nell'impatto sulla produttività.

In particolare, lo studio evidenzia come una più rapida accumulazione di capitale si traduca, non sorprendentemente, in un impatto positivo sul tasso di crescita della performance delle affiliate estere, in termini sia di produttività sia di ritorni sull'investimento. Ciò risulta essere vero soprattutto in Lombardia: in particolare, rispetto al ritorno medio dell'investimento ottenibile sul totale delle imprese considerate (tabella 1), un'unità aggiuntiva di capitale investita in un'affiliata estera rende in Lombardia tra il 14% (fuori Milano) e il 16% (Milano) in più in termini di margine lordo; il 19% in più (dato simile per tutta la Lombardia) in termini di fatturato; e tra il 22% (fuori Milano) e il 24% (Milano) in più in termini di produttività totale dei fattori. Questo verosimilmente perché le affiliate estere presenti sul territorio lombardo partono da livelli di capitale e di forza lavoro inferiori alla media del campione e beneficiano dunque di ritorni marginali maggiori dall'unità di capitale investita.

### **Le caratteristiche dei gruppi multinazionali operanti in Lombardia**

Al fine di meglio comprendere se e in quale misura le caratteristiche regionali possano spiegare le differenti performance delle partecipate estere del campione, è opportuno analizzare alcune caratteristiche dei gruppi multinazionali attivi nelle regioni prese in esame a cui appartengono le stesse affiliate.

Nella tabella 2 la prima colonna contiene il numero di affiliate estere presenti in ogni regione, mentre la seconda illustra il numero di gruppi multinazionali attivi nella stessa. Confrontando le due colonne si nota come il numero dei gruppi multinazionali sia proporzionale a quello delle partecipate in maniera differente nelle diverse regioni: osserviamo, per esempio, come nella regione di Bruxelles il numero di gruppi si avvicini molto a quello delle affiliate, quindi quasi ogni affiliata è controllata da un gruppo multinazionale.

Il caso della Lombardia è invece emblematico del fenomeno opposto: l'elevato numero di affiliate non si traduce in egual misura in un numero consistente di gruppi multinazionali. Ciò è in buona misura dovuto al fatto che le imprese con partecipazione estera in Lombardia sono controllate principalmente da soggetti riconducibili a persone fisiche, famiglie o individui, piuttosto che da persone giuridiche o società.

Le ultime due colonne mostrano il numero medio di controllate per gruppo e di paesi in cui il gruppo è presente con almeno un'affiliata. Osservando il primo di questi dati appare evidente come la Lombardia si posizioni nella parte bassa della distribuzione, con un valore significativamente inferiore rispetto a quanto si osserva nelle altre regioni.

Per quanto riguarda il numero medio di paesi in cui i gruppi sono presenti, l'immagine che se ne deduce rispetto alla Lombardia è leggermente diversa, in quanto i gruppi attivi a Milano (22,3) risultano in linea con le altre regioni del campione, mentre la Lombardia (escluso il capoluogo) presenta un valore (15,9) decisamente inferiore.

**Tabella 2 – Caratteristiche dei gruppi multinazionali nelle principali regioni europee**  
(anno 2009 – valori assoluti)

Regioni	N. affiliate	N. gruppi	N. medio controllate	N. medio paesi
Reg. di Bruxelles-Cap.	780	420	226,7	33,3
Baden-Württemberg	1.155	520	136,3	23,3
Baviera	1.623	706	131,1	21,9
Brandeburgo	115	56	233,6	24,1
Comunità di Madrid	3.475	1.186	148,1	24,3
Catalogna	3.626	942	129,3	21,8
Île-de-France	12.565	1.749	119,2	21,3
Rhône-Alpes	6.817	433	144,0	21,0
Leinster	1.507	733	174,7	24,5
<b>Milano</b>	<b>12.982</b>	<b>1.285</b>	<b>127,4</b>	<b>22,3</b>
<b>Lombardia (esclusa Milano)</b>	<b>15.012</b>	<b>507</b>	<b>97,4</b>	<b>15,9</b>
Inner London	6.902	2.448	71,1	10,5
Outer London	2.429	635	114,1	18,5

Fonte: elaborazione ISLA-Bocconi su dati Amadeus e Orbis.

Questa distanza emerge anche rispetto al numero di controllate dai gruppi attivi – 97,4 in Lombardia (esclusa Milano) contro 127,4 del capoluogo – e fornisce un'ulteriore chiave interpretativa: non solo i gruppi multinazionali attivi nella regione risultano essere più “semplici” rispetto agli altri sotto diversi punti di vista, ma pare esserci anche una differenza strutturale tra i gruppi che investono a Milano e quelli che sono invece presenti nel resto della regione. Tale dato è confermato da ulteriori analisi. Nella prima colonna della tabella 3 si riporta l'indice di complessità globale (GIC) del gruppo, che misura la complessità della struttura organizzativa delle società multinazionali tenendo conto del loro numero di livelli gerarchici nonché di quello delle affiliate per livello. Anche qui la Lombardia, e in particolare le aree al di fuori della provincia di Milano, risultano caratterizzate da gruppi multinazionali più “semplici”. Dato confermato dalla seconda e terza colonna, che riportano le percentuali di imprese multinazionali rispettivamente che investono in un continente diverso da quello europeo e possiedono un'affiliata nella regione, e che possiedono, al loro interno, un'affiliata attiva nel settore finanziario. Si nota chiaramente la differenza sistematica dei gruppi multinazionali che hanno affiliate non nella provincia di Milano con valori distintamente inferiori alla media del campione. I gruppi multinazionali che investono in Lombardia (esclusa Milano) sono meno estesi dal punto di vista geografico, investono meno in più continenti e con minor frequenza hanno al loro interno un'affiliata attiva nel comparto finanziario.

Abbastanza diffuso è anche il fenomeno della localizzazione di controllate in un paradiso fiscale. La quarta colonna della tabella 3 mostra il valore percentuale dei gruppi che possiedono un'affiliata nella regione specifica e in un paradiso fiscale (la regione di Bruxelles capitale ha valore 1 perché paradiso fiscale secondo la classificazione OECD). Tuttavia, tale dato non è presente in Lombardia in misura significativamente diversa rispetto alla media del campione. Nell'ultima colonna sono infine riportati i valori di un indice di diversificazione costruito come numero di industrie nelle quali è attivo il gruppo multinazionale diverse dalla *core activity*. In merito a questa misura di diversificazione dell'attività aziendale, i gruppi presenti in Lombardia non mostrano caratteristiche particolarmente differenti rispetto a quelli delle altre regioni del campione.

**Tabella 3 – Caratteristiche dei gruppi multinazionali nelle principali regioni europee**  
(anno 2009 – valori assoluti e percentuali)

Regioni	GIC medio	Gruppi con affiliate in più di un continente (%)	Gruppi con affiliate nel comparto finanziario (%)	Gruppi con affiliate in paesi a regime fiscale favorevole (%)	Diversificazione settoriale
Reg. di Bruxelles-Cap.	2,33	0,92	0,91	1,00	0,72
Baden-Württemberg	1,89	0,88	0,72	0,80	0,69
Baviera	1,84	0,83	0,71	0,80	0,68
Brandeburgo	2,04	0,82	0,71	0,73	0,68
Comunità di Madrid	2,19	0,87	0,79	0,86	0,69
Catalogna	1,97	0,87	0,72	0,80	0,67
Île-de-France	1,94	0,89	0,75	0,82	0,68
Rhône-Alpes	1,79	0,81	0,73	0,75	0,65
Leinster	2,34	0,88	0,85	0,74	0,65
<b>Milano</b>	<b>1,79</b>	<b>0,82</b>	<b>0,73</b>	<b>0,76</b>	<b>0,65</b>
<b>Lombardia (esclusa Milano)</b>	<b>1,35</b>	<b>0,61</b>	<b>0,61</b>	<b>0,53</b>	<b>0,56</b>
Inner London	1,47	0,86	0,58	0,50	0,51
Outer London	1,77	0,88	0,64	0,65	0,63

Fonte: elaborazione ISLA-Bocconi su dati Amadeus e Orbis.

### Indicazioni di policy

I risultati sopra evidenziati portano a trarre tre principali implicazioni di policy relativamente al tema dell'attrattività della Lombardia nei confronti delle imprese multinazionali.

Innanzitutto, come discusso in sede di analisi descrittiva, le caratteristiche di capitalizzazione delle affiliate estere nella regione sono tali per cui il rendimento marginale dell'unità di capitale consente ritorni (sia monetari sia in termini di produttività) superiori di circa il 20% rispetto alla media del campione. Tale risultato vale peraltro in misura maggiore anche per un campione comparabile di imprese domestiche. Questo è certamente un dato di attrattività territoriale su cui è possibile costruire una strategia volta a stimolare una maggiore presenza degli investimenti esteri in Lombardia.

In particolare, due elementi dovrebbero caratterizzare questa strategia, coerentemente con i risultati ottenuti. Innanzitutto, sembra esservi spazio per un aumento di performance all'interno delle realtà aziendali oggi esistenti, data la loro relativa sottocapitalizzazione; avendo infatti osservato che le aziende presenti in Lombardia sono in media meno capitalizzate rispetto alle affiliate estere presenti nelle altre regioni del campione e sapendo che la remunerazione di un'unità aggiuntiva di capitale investito dipende dal livello iniziale dello stesso, possiamo concludere che investire capitale in Lombardia garantisce rendimenti in media più elevati rispetto alle altre regioni. Dunque, almeno in termini di rendimento atteso, non sembra necessario privilegiare a tutti i costi forme di investimento *greenfield*, quanto piuttosto conferimenti di capitale a valere sia per le affiliate estere operanti sul territorio sia, a maggior ragione, per le imprese domestiche.

Inoltre, poiché la migliore performance relativa del capitale in Lombardia si registra in termini sia di produttività sia di profittabilità, con magnitudini comparabili, i soggetti interessati a tali conferimenti di capitale potrebbero non necessariamente essere imprese industriali multinazionali, ma anche fondi di *private equity*, a cui la strategia di comunicazione dovrebbe ugualmente rivolgersi.

Il secondo dato di policy ricavabile dall'analisi attiene alla capacità del sistema di imprese lombardo di internazionalizzarsi sfruttando una maggiore partecipazione alle catene globali del valore (*global value chain*). L'internazionalizzazione effettuata attraverso questa via consentirebbe infatti non solo stimoli e incentivi alla qualità e alla produttività per le imprese domestiche, ma anche l'accesso mediato dai grandi gruppi multinazio-

nali alla domanda globale, tendenzialmente caratterizzata da volumi elevati e in linea di massima in potenziale crescita. Agganciare le catene globali del valore permetterebbe inoltre di sfruttare fattori competitivi di successo non legati alla dimensione, quanto piuttosto alla qualità, al servizio al cliente e alla flessibilità nel far fronte a eventuali variazioni nelle specifiche, tutti fattori di cui le PMI lombarde sono ricche.

Tuttavia, rispetto a tale opportunità, l'analisi ha evidenziato come le affiliate estere operanti in Lombardia appartengano a gruppi multinazionali relativamente più piccoli e meno differenziati su scala industriale o geografica (numero medio di affiliate e di complessità nella struttura organizzativa del gruppo) rispetto alla media del campione. Evidentemente tali differenze strutturali potrebbero comportare difficoltà nell'implementare una strategia di maggiore integrazione del tessuto imprenditoriale locale con le catene globali del valore, perché il canale privilegiato di penetrazione di queste (ossia la presenza di grandi gruppi multinazionali) risulta in Lombardia, e in particolare al di fuori della provincia di Milano, meno "sostanzioso" su scala globale.

Ne consegue dunque che, nel definire una strategia di attrattività degli investimenti diretti lungo le linee in precedenza discusse, occorrerà anche considerare la tipologia di gruppo multinazionale che si vorrebbe idealmente coinvolgere nell'attività di investimento, privilegiando quella più esposta su scala globale e dunque maggiormente in grado di offrire opportunità al tessuto di imprese locali.

Infine, un terzo importante dato di policy riguarda il tema della specializzazione settoriale. Quest'ultima è sovente ritenuta uno dei problemi nella capacità di attrarre investimenti da parte della regione, in quanto considerata eccessivamente orientata su settori tradizionali, e dunque poco appetibile per le multinazionali. L'analisi ha in realtà dimostrato che i comparti in cui le affiliate estere operanti in Lombardia (sia a Milano sia nel resto della regione) risultano sistematicamente e significativamente al di sopra della media del campione europeo per tutti gli indicatori di performance sono l'abbigliamento e la filiera del legno, ossia alcuni dei tradizionali ambiti di specializzazione del *made in Lombardy*.<sup>3</sup>

Questa evidenza è in realtà perfettamente in linea con i risultati di una crescente letteratura sull'internazionalizzazione delle imprese, per i quali la specializzazione settoriale assume sempre meno rilevanza, a fronte dell'importanza crescente della produttività/performance della singola impresa, indipendentemente dal suo settore di appartenenza. Tutti i dati oggi disponibili a livello internazionale mostrano infatti come l'eterogeneità tra imprese sia in generale molto più grande all'interno dei settori che tra la media di essi (da tre a cinque volte, a seconda del paese considerato), per cui in ogni comparto di attività, dal tessile al bio-tech, si trovano imprese eccellenti, con livelli simili di competitività, presenti con successo sui mercati internazionali. Ciò vale in misura omogenea per tutti gli ambiti di attività.

Non stupisce dunque trovare investimenti di imprese multinazionali diffusi in tutti gli ambiti in Lombardia, né stupisce che i ritorni di queste siano massimi in alcuni dei settori tradizionali del *made in Lombardy* quali l'abbigliamento e la filiera del legno, poiché qui indubbiamente esistono sacche di eccellenza che queste imprese sanno identificare e sfruttare al meglio.

Ne consegue che un'attenta politica di gestione del territorio dovrebbe seguire un'analoga strategia di valorizzazione delle eccellenze individuali all'interno dei singoli settori, senza inseguire chimere legate a improbabili specializzazioni decise a tavolino.

---

3. Il settore della gomma e delle materie plastiche, l'editoria o la Ricerca & Sviluppo (in particolare a Milano) sembrano inoltre offrire ritorni monetari dall'investimento superiori a quelli medi ottenuti dalle partecipate estere nelle regioni europee del campione. Tali settori tuttavia non offrono ritorni in produttività significativamente diversi dalla media.

## Conclusioni

Cogliere le opportunità offerte dall'internazionalizzazione costituisce al giorno d'oggi la più immediata strategia per rilanciare la crescita in Europa e, in particolare, in Italia. Tali opportunità devono necessariamente vedersi in due sensi: da un lato, attivare politiche in grado di supportare la presenza delle nostre imprese all'estero, attraverso un rilancio della loro produttività derivante dalle riforme a carattere strutturale in cui il paese si sta impegnando. Dall'altro, occorre altresì potenziare la capacità di attrarre grandi gruppi multinazionali, per consentire al tessuto imprenditoriale locale di sfruttare esternalità positive. Queste possono essere dirette (i cosiddetti "spillover" di conoscenza ed efficienza generati dagli IDE) o indirette, attraverso la porta privilegiata d'ingresso che le imprese multinazionali costituiscono alle *global value chain*.

Tale passaggio richiede però una modifica della tradizionale impostazione data alle politiche di internazionalizzazione. Dal lato della promozione, meno enfasi al ruolo dell'export di beni finali come indicatore chiave di successo e nessun sostegno diretto alle attività di esportazione, ma piuttosto un ruolo di supporto informativo (partecipazione a fiere, piattaforme tecnologiche) nonché di sostegno allo sviluppo di soft skill (conoscenza dell'inglese, formazione di figure di export manager) che consenta alle imprese di interfacciarsi con le grandi aziende globali sia come clienti sia come fornitori. Dal lato dell'attrazione, l'apertura a forme relativamente nuove di partecipazione al capitale, in particolare attraverso il ruolo del *private equity* internazionale, nonché l'attenta selezione di quei gruppi multinazionali che, in virtù della loro organizzazione complessa e ramificata su scala globale, offrano migliori opportunità di accesso alla domanda mondiale per le imprese del territorio lombardo.

Infine, immaginando una rapida (e peraltro non radicale) rimodulazione delle politiche di internazionalizzazione già oggi esistenti in Lombardia, sarebbe auspicabile anche definire un'attenta valutazione *ex post* di queste politiche di intervento, peraltro facilmente misurabili: quanti euro di capitale straniero sono arrivati per ogni euro speso in promozione? Quanti euro di maggiori volumi di commercio internazionale (import ed export) sono stati generati?

Indicatori semplici, ma che darebbero a tutti i cittadini il senso delle azioni compiute per migliorare la crescita e la competitività del territorio.