

# 2.

## Marketing urbano e competitività globale

### La sfida turistica di Milano e della sua macro-regione

#### LE TRAIETTORIE DELLA MODERNITÀ

Negli ultimi decenni, le complesse dinamiche trasformative che hanno interessato il mercato del turismo – al pari degli altri comparti dell'economia urbana – hanno reso oltremodo evidente come la capacità attrattiva delle moderne destinazioni globali dipenda in misura sempre più determinante, oltre che dalla quantità e dalla qualità delle risorse disponibili sui territori, anche da un'oculata attività di posizionamento e gestione strategica in grado di richiamare nuovi segmenti turistici, dilatare la durata del soggiorno, diminuire la stagionalità delle presenze e comunicare l'unicità della meta. Se fino a qualche tempo fa era sufficiente poter contare su un patrimonio artistico, architettonico o naturale, oggi per competere nel panorama internazionale è necessaria la convergenza di diversi fattori, tra cui una rete infrastrutturale e di servizi capillare ed efficiente, e soprattutto un piano di cooperazione stabile tra attori economici e istituzioni pubbliche finalizzato a trasferire all'esterno un'immagine coerente e riconoscibile della destinazione e a promuoverne lo sviluppo.

Nel mondo globalizzato, infatti, la sfida tra le grandi città si gioca prevalentemente sul piano delle qualità che esse sono capaci di esprimere tanto in termini di offerta tangibile (attrattori turistici e servizi) quanto di valori immateriali (eredità culturale e caratterizzazione esperienziale): in breve, per usare un'efficace sintesi di Baker, le metropoli contemporanee «competono sul brand e si sviluppano in linea con esso».<sup>1</sup> Per certi versi, quel che viene proiettato come rappresentazione simbolica di una città può infatti risultare perfino più importante degli attributi reali nel plasmare l'opinione e la percezione dei visitatori, degli investitori e degli abitanti circa la città stessa. Ciò fa sì che i poli urbani, indipendentemente dalle dimensioni, impegnino i loro sforzi per differenziarsi, enfatizzando le caratteristiche che le rendono opzioni valide nella rete economica globale per imprese, talenti e visitatori: numerosi analisti, tra cui spicca l'economista Richard Florida, hanno posto in risalto come nell'economia della conoscenza le aziende e le migliori risorse creative siano attratte dalle città che sanno proporsi come fortemente connotate in senso di apertura, dinamismo e tolleranza.<sup>2</sup> In questa prospettiva, i flussi turistici internazionali rappresentano una risorsa doppiamente preziosa, in quanto oltre alle ricadute economiche immediate che generano sul territorio, contribuiscono a rafforzare questa reputazione di accessibilità e vivacità che rappresenta uno dei fattori ambientali maggiormente decisivi sia per l'insediamento di attività produttive sia per l'innesto di capitale umano qualificato.

Nella misura in cui le città vanno configurandosi sempre più come snodi di crescita economica, innovazione e creatività, prende dunque progressivamente corpo un superamento del paradigma del vantaggio *competitivo* e *comparato* a favore di un vantaggio *costruito*, fondato cioè sull'integrazione di differenti ambiti di sviluppo: dal tessuto produttivo ai modelli di *governance*, passando per le cosiddette 'infrastrutture della conoscenza' fino al capitale sociale.<sup>3</sup> L'attenzione crescente che viene riservata alla costruzione e al consolidamento della *brand identity* della destinazione si muove quindi in questa direzione, promuovendo l'attrattività e la vitalità degli spazi urbani assieme alla ricchezza e alla varietà dell'offerta culturale e ricreativa come precondizioni per la crescita dei sistemi locali. Sotto questo profilo, il marketing urbano è una disciplina relativamente nuova, alla quale ci si riferisce sostanzialmente come a un insieme di tecniche, strumenti e metodologie volti a 'vendere' il prodotto turistico nel mercato internazionale delle destinazioni. In realtà, esso è qualcosa di più, includendo tanto la definizione della città in termini di prodotto quanto la sua immagine come risultato di una precisa fisionomia identitaria: in questo

<sup>1</sup> B. Baker, *Destination Branding for Small Cities*, Creative Leap Books, Portland 2007, p. 15.

<sup>2</sup> R. Florida, *L'ascesa della nuova classe creativa. Stile di vita, valori e professioni*, Mondadori, Milano 2003.

<sup>3</sup> P. Cooke, L. Leydesdorff, *Regional Development in the Knowledge-Based Economy: The Construction of Advantage*, in «The Journal of Technology Transfer», 31 (2006), 1, pp. 5-15.

senso, le tecniche di marketing sono spesso state impiegate per favorire il passaggio da una città post-industriale a un moderno centro di turismo, cultura e rigenerazione urbana, sul modello di quanto avvenuto per molte metropoli europee, culturalmente connotate nel segno di una forte identità locale e al contempo caratterizzate da una spiccata vocazione cosmopolita. L'obiettivo di questo capitolo sarà perciò quello di evidenziare la rilevanza delle strategie di *destination marketing* come driver nei piani di sviluppo della macro-regione urbana milanese, a partire dal trend evolutivo degli ultimi anni e tenendo conto delle specifiche vocazioni e degli *asset* attrattivi che caratterizzano il suo territorio.

### **IL RUOLO DELLA CULTURA PER IL BRAND MILANO**

Nel novero delle attuali strategie per accrescere la competitività dei territori, la cultura viene in genere considerata una leva indispensabile di attrazione per il sistema turistico, oltre che un elemento chiave nei processi di rigenerazione urbana. Le città che investono in infrastrutture e attrattori culturali, infatti, riscuotono maggiori probabilità di ritagliarsi un ruolo primario nel mercato mondiale delle destinazioni, dal momento che la capacità di richiamo non dipende esclusivamente da fattori di natura logistica come l'accessibilità, ma trae altresì vantaggio da componenti intangibili come l'immagine. Sotto questo aspetto, la dimensione culturale dell'attrattività urbana sembra costituire la base imprescindibile per la promozione di un'identità locale in grado di differenziare le città all'interno del panorama internazionale. Inoltre, l'interazione della cultura con altri segmenti strategici dell'economia urbana (come la ricettività alberghiera, la ristorazione e il commercio) consente di generare delle sinergie utili a sviluppare un modello di crescita sostenibile per l'intera filiera del turismo, in cui le risorse finanziarie investite per aumentare l'*appeal* cittadino producano ricadute dirette sui sistemi economici locali.

In linea con questo orientamento, negli ultimi decenni si è riscontrato un notevole impulso nelle politiche urbane in direzione di una concezione della cultura come risorsa per la crescita e la competitività dei territori, tanto che per indicare questa tendenza si parla spesso di 'culturalizzazione dell'economia';<sup>4</sup> malgrado l'espressione sia stata a volte utilizzata per enfatizzare il rischio di una

---

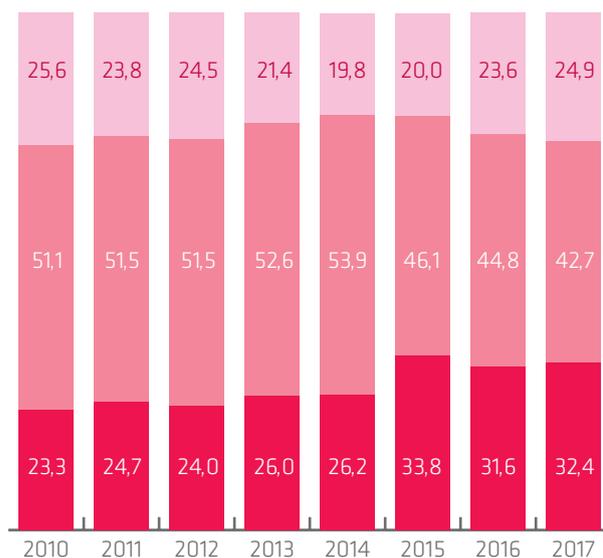
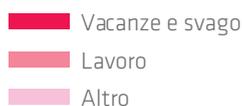
<sup>4</sup> Cfr. K. Bassett et alii, *Urban Dilemmas of Competition and Cohesion in Cultural policy*, in *Changing Cities. Rethinking Urban Competitiveness, Cohesion and Governance*, a cura di N. Buck, I.R. Gordon, A. Harding e I. Turok, Palgrave Macmillan, Houndmills 2005, pp. 132-153.

strumentalizzazione,<sup>5</sup> resta tuttavia un dato di fatto che la cultura sia stata impiegata come elemento catalizzatore per favorire la transizione delle città in senso post-industriale. Ciò è particolarmente evidente nel caso di Milano, che di pari passo con la compiuta terziarizzazione produttiva ha di recente vissuto un'analogia evoluzione in direzione di una meta turistica votata al *leisure* più che al *business*, come testimonia la dinamica della segmentazione dei flussi turistici stranieri per motivo della visita (grafico 1): dal 2010 al 2017, la quota di viaggiatori internazionali che hanno scelto Milano come meta di vacanza o svago è infatti cresciuta di nove punti percentuali, a fronte di un analogo decremento del peso della componente turistica mossa da interessi lavorativi, contrattasi dal 51,1% al 42,7%. Parallelamente, si è dilatata anche la durata media del soggiorno di piacere, per una permanenza dei visitatori stranieri protratta in genere oltre i quattro giorni dagli iniziali 3,85 del 2010.

### GRAFICO 1 – Domanda turistica internazionale in provincia di Milano per motivo del viaggio

(anni 2010-2017 – valori percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Banca d'Italia



Ma è in generale la performance turistica complessiva a essere cresciuta, riflesso di un rinnovato fascino e dell'onda lunga dell'effetto trainante esercitato da Expo 2015; il gradimento riscontrato nelle preferenze dei viaggiatori si è tradotto in un incremento degli arrivi che ha interessato, seppure in misura

<sup>5</sup> L'esempio più evidente in tal senso è quello dei musei Guggenheim, la cui recente proliferazione nel mondo ha finito per stravolgere l'iniziale finalità di stabilire una differenziazione culturale, sortendo di fatto l'effetto opposto: in proposito Richards e Wilson scherzano sul fatto che 'McGuggenheim' sarebbe potuta essere forse un'insegna più appropriata per questa sorta di 'catena museale' (cfr. G. Richards, J. Wilson, *Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial reproduction of culture?*, in «Tourism Management», 27 (2006), pp. 1209-1223).

## 2. Marketing urbano e competitività globale

diversa, tutti gli ambiti geografici della regione urbana estesa: come evidenziato in tabella 1, in sette anni il numero di viaggiatori ospitati a Milano ha fatto segnare un balzo in avanti superiore al 30%, sfondando quota 7,5 milioni e superando di slancio anche il picco registrato in concomitanza con l'Esposizione Universale, quando per il capoluogo erano transitate complessivamente quasi 7,4 milioni di persone. Lo stesso trend si riscontra anche per Monza e la Brianza, dove la progressione rispetto al 2010 è stata nell'ordine del 20%, così come pure per l'area del lodigiano, che guadagna quasi dieci punti percentuali in sette anni. In tutti i territori, poi, è la componente straniera della domanda ad aver registrato i tassi di crescita maggiori, con Cina e Stati Uniti a far la parte del leone per quanto riguarda il capoluogo, davanti ai principali 'vicini di casa' europei; guardando allo spaccato della provenienza, inoltre, balza all'occhio come il denominatore comune sia rappresentato dai tassi di crescita vertiginosi per tutti i maggiori Paesi, con l'eccezione significativa del Giappone, che perde oltre un terzo dei visitatori in sette anni (tabella 2).

**TABELLA 1 – Arrivi e presenze turistiche nelle province di Milano, Monza Brianza e Lodi (anni 2010 e 2017 – valori assoluti e variazioni percentuali)**

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati ISTAT

	2010		2017		Var. % 2017/2010	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
<b>MILANO</b>	<b>5.692.914</b>	<b>11.589.857</b>	<b>7.552.241</b>	<b>15.468.199</b>	<b>32,7</b>	<b>33,5</b>
di cui						
Stranieri	2.884.146	6.152.685	4.457.088	9.291.198	54,5	51,0
Italiani	2.808.768	5.437.172	3.095.153	6.177.001	10,2	13,6
<b>MONZA BRIANZA</b>	<b>428.780</b>	<b>701.235</b>	<b>520.596</b>	<b>1.022.753</b>	<b>21,4</b>	<b>45,9</b>
di cui						
Stranieri	96.232	204.725	195.198	418.921	102,8	104,6
Italiani	332.548	496.510	325.398	603.832	-2,2	21,6
<b>LODI</b>	<b>128.374</b>	<b>211.038</b>	<b>140.408</b>	<b>220.201</b>	<b>9,4</b>	<b>4,3</b>
di cui						
Stranieri	31.710	46.194	44.789	66.458	41,2	43,9
Italiani	96.664	164.844	95.619	153.743	-1,1	-6,7

**TABELLA 2 – Primi dieci Paesi di provenienza dei turisti stranieri in provincia di Milano** (anni 2010 e 2017 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati ISTAT

<b>Paesi d'origine</b>	<b>2010</b>	<b>2017</b>	<b>Var. % 2017/2010</b>
Cina	150.756	385.822	156
Stati Uniti	174.514	317.740	82
Germania	210.186	317.306	51
Francia	201.993	294.911	46
Regno Unito	173.982	248.355	43
Spagna	169.406	197.003	16
Svizzera e Liechtenstein	89.373	177.850	99
Russia	129.151	168.278	30
Giappone	218.787	144.677	-34
Corea del Sud	61.933	117.693	90

In questo contesto, la dinamica della domanda culturale si è mossa di pari passo con i trend espansivi degli indicatori di attrattività turistica: rispetto al 2011, le visite ai musei civici e statali milanesi hanno fatto registrare un incremento di quasi nove punti percentuali, passando da 3,2 a 3,5 milioni di ingressi (tabella 3); parallelamente, crescono anche gli introiti derivanti dall'ampliamento della proposta museale, balzati dai quattro milioni scarsi di inizio serie ai quasi sette milioni e mezzo del 2017 con un'impennata vicina al 90%. Considerati nel loro complesso, sono in particolare gli istituti a gestione ministeriale a far segnare i progressi più evidenti, con la Pinacoteca di Brera che vede aumentare di oltre un quarto gli ingressi e più che raddoppiare i ricavi, mentre il Cenacolo di Leonardo beneficia di un gettito economico lievitato di quasi l'80% a fronte di un'affluenza salita di sette punti percentuali. Nel periodo considerato, molto efficaci si sono rivelati inoltre gli sforzi di valorizzazione delle case-museo Boschi e Messina, come pure molto apprezzabili risultano le performance delle mostre presso Palazzo Reale e Palazzo Morando.

**TABELLA 3 – Ingressi e ricavi dei musei civici e statali di Milano**

(anni 2011 e 2017 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Comune di Milano

	2011		2017		Var. % 2017/2011	
	Visitatori	Incasso	Visitatori	Incasso	Visitatori	Incasso
<b>MUSEI CIVICI</b>						
Museo del Novecento	522.100	619.706	225.231	324.379	-56,9	-47,7
Acquario	112.039	-	118.552	145.977	5,8	-
Antiquarium	2.929	(Gratuito)	7.163	(Gratuito)	144,6	-
Archeologico	45.349	13.168	52.764	44.500	16,4	237,9
Casa Boschi	10.828	(Gratuito)	24.947	(Gratuito)	130,4	-
Castello Sforzesco	337.386	408.335	485.979	942.447	44,0	130,8
GAM	104.042	-	68.431	94.359	-34,2	-
Palazzo Morando	18.590	-	37.450	59.488	101,5	-
MUDEC	-	-	110.823	-	-	-
Museo Messina	2.449	(Gratuito)	16.345	(Gratuito)	567,4	-
Planetario	110.911	-	136.109	-	22,7	-
Museo del Risorgimento	21.896	8.874	14.768	8.370	-32,6	-5,7
San Giov. in conca	10.577	(Gratuito)	23.165	(Gratuito)	119,0	-
Storia naturale	188.797	176.102	224.485	249.207	18,9	41,5
<b>Totale musei civici</b>	<b>1.487.893</b>	<b>1.226.185</b>	<b>1.546.212</b>	<b>1.868.727</b>	<b>3,9</b>	<b>52,4</b>
Palazzo Reale	801.320	-	1.113.459	-	39,0	-
PAC	96.397	-	24.771	-	-74,3	-
Palazzo Marino	207.540	-	89.315	-	-57,0	-
<b>SITI MIBACT</b>						
Cenacolo vinciano	388.796	1.956.991	416.347	3.489.372	7,1	78,3
Pinacoteca di Brera	287.390	745.148	364.541	1.981.491	26,8	165,9
<b>Totale siti MIBACT</b>	<b>676.186</b>	<b>2.702.139</b>	<b>780.888</b>	<b>5.470.863</b>	<b>15,5</b>	<b>102,5</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>3.269.336</b>	<b>3.928.324</b>	<b>3.554.645</b>	<b>7.339.590</b>	<b>8,7</b>	<b>86,8</b>

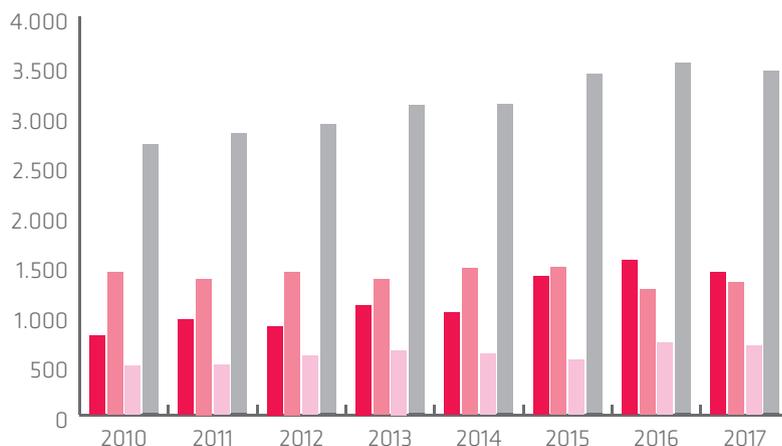
Nel corso dell'ultimo periodo, poi, gli investimenti culturali hanno spesso agito come elemento trainante per più ampi processi di riqualificazione urbana di aree cittadine depresse, com'è accaduto con alcuni ex distretti manifatturieri, funzionalmente ed economicamente indeboliti dall'evoluzione in senso terziario delle attività produttive. È il caso, per esempio, del quartiere Vigentino, al centro di un progetto di profonda trasformazione urbanistica dopo che la

zona è stata rivitalizzata per merito dell'apertura della sede milanese della Fondazione Prada. D'altra parte, una dinamica simile era già stata sperimentata con successo nel quadrante Tortona-Solari, animato dall'apertura di molti spazi culturali allestiti all'interno degli edifici industriali in disuso: nei locali della General Electric, per esempio, ha sede SuperstudioPiù, multi-location moderna e polifunzionale che ospita eventi e grandi iniziative internazionali, così come nelle officine che furono dell'Ansaldo trovano oggi spazio diverse attività culturali, fra le quali il progetto BASE, i laboratori del Teatro alla Scala e il Museo delle Culture; da ultimo, nel 2015 ha aperto i battenti in via Bergognone il museo Armani/Silos, frutto del recupero di un magazzino degli anni Cinquanta destinato alla conservazione del grano. E non si può certo dire che gli investimenti culturali non abbiano pagato i propri dividendi, sia in termini di *reputation* che per quanto concerne le ricadute più prettamente economiche: in sette anni, la spesa turistica dei viaggiatori stranieri a Milano è cresciuta infatti del 27%, passando da 2,7 a circa 3,5 miliardi di euro, di cui più di 1,4 miliardi (pari al 41%) attivati da un turismo di tipo *leisure* (grafico 2). Se si pensa che nel 2010 questa quota copriva meno di un terzo della spesa complessiva, e che più della metà dell'indotto economico derivava piuttosto da viaggi occasionali di lavoro e per fiere, si ha una buona misura di quanto il ridisegno della città e una narrazione efficace della mutazione genetica in senso culturale che ha interessato la regione metropolitana possano rappresentare dei fattori realmente determinanti nella partita dell'attrattività globale.

### GRAFICO 2 - Evoluzione della spesa turistica straniera in provincia di Milano per motivo del viaggio

(anni 2010-2017 - valori assoluti in milioni di euro)

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione su dati Banca d'Italia



### MEGA-EVENTI, PALINSESTI TEMATICI E FLAGSHIP PROJECTS: LE CHIAVI PER ATTRARRE

A seconda delle dimensioni, della tipologia e del profilo dei partecipanti, gli eventi possono rappresentare una componente di grande rilievo nella formula della capacità attrattiva di una destinazione urbana, contribuendo al

posizionamento della città in molteplici modi. Sulla base delle loro caratteristiche e del target di riferimento, gli eventi possono essere classificati in diverse categorie, sostanzialmente riconducibili a quattro macro-tipologie:<sup>6</sup> gli eventi *professionali*, che comprendono fiere e conferenze e sono perciò rivolti a un'utenza di tipo *business*; gli eventi *locali*, finalizzati principalmente a vivacizzare il contesto sociale e a offrire occasioni di intrattenimento e attività ai turisti; e infine gli eventi *ricorrenti* e i *mega-eventi*, pensati per generare sviluppo economico, ritorni d'immagine, investimenti esterni e senso di comunità: le ultime due varianti si differenziano empiricamente in ragione del livello di esposizione, di norma attestato su una scala nazionale nel caso degli eventi ricorrenti e su base internazionale per quanto riguarda i mega-eventi. Questi ultimi, in particolare, costituiscono il modo più immediato per innescare rapidi processi di rigenerazione urbana e accrescere esponenzialmente la visibilità della destinazione, lasciando al tempo stesso in dote effetti economici, socio-culturali e reputazionali di lungo termine.<sup>7</sup>

Nello specifico, la rilevanza economica degli eventi risiede da un lato nella loro capacità di intercettare flussi turistici addizionali e nuovi segmenti nel mercato della mobilità delle persone, e dall'altro nel prolungare la durata della permanenza, agendo al contempo sulla stagionalità della presenza turistica e sulla sua distribuzione spaziale all'interno del territorio: con la sua sede relativamente decentrata rispetto al nucleo cittadino, per esempio, il sito espositivo di Expo 2015 ha contribuito all'incremento della domanda di *accomodation* verso i comuni della prima cintura e gli altri centri urbani limitrofi al capoluogo (in particolare Como e Varese). Ma un discorso analogo può valere anche per il Gran Premio di Formula 1 di Monza, che nella settimana di gara è in grado di generare un indotto turistico diretto vicino ai 25 milioni di euro,<sup>8</sup> di cui 7,5 a beneficio dell'area milanese e 3,4 distribuiti tra le zone lacustri e di villeggiatura del comasco e del lecchese. Sotto questo aspetto, durante la scorsa edizione è stata particolarmente appropriata l'idea di 'esportare' la passione motoristica al di fuori del perimetro dell'autodromo, allestendo un appuntamento-satellite in Darsena con una parata di auto da corsa e piloti. Questo modello di

---

<sup>6</sup> Cfr. D. Rinallo, *Event marketing*, Egea, Milano 2011.

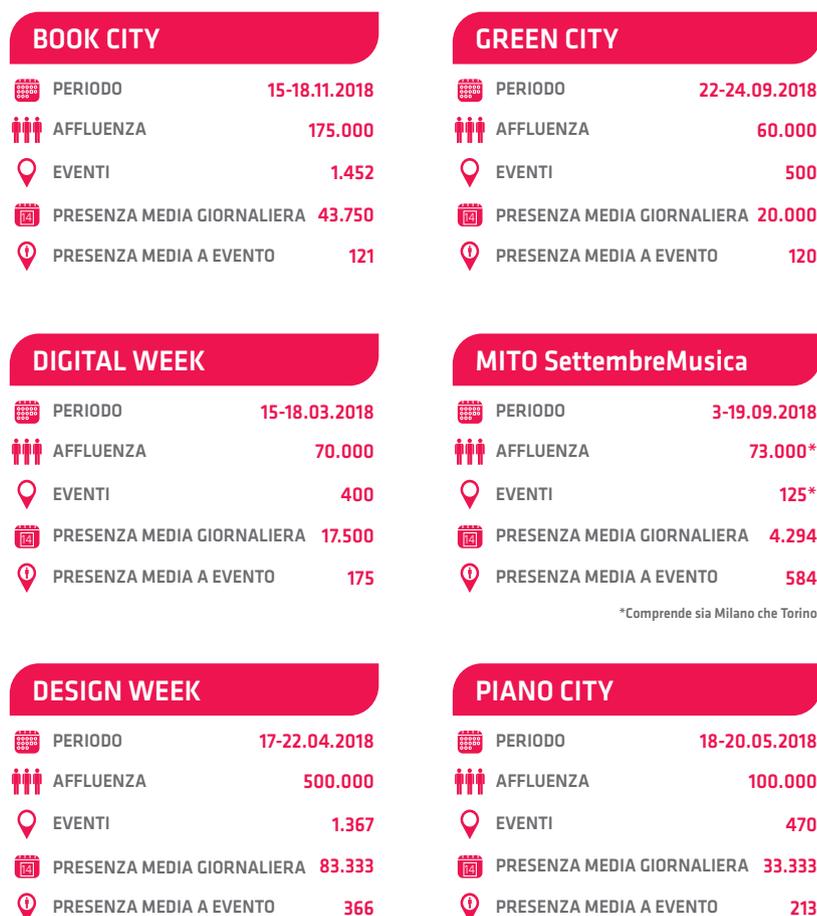
<sup>7</sup> In questo senso, il caso di Barcellona ha fatto scuola: il profilo internazionale della città ha infatti preso forma in occasione dei Giochi olimpici del 1992, quando la capitale catalana ha colto l'occasione per un profondo rinnovamento. Sulla scia del successo della manifestazione iridata e della conseguente apertura di credito da parte della platea internazionale, Barcellona ha saputo quindi consolidare la sua immagine mediante una strategia di marketing tesa a proporre la città come centro europeo di divertimento e cultura, ospitando in seguito altri eventi di respiro internazionale quali per esempio gli MTV Europe Music Awards del 2002 o la prima edizione del Forum Universale delle Culture nel 2004.

<sup>8</sup> I dati riferiti all'edizione 2015 parlano, nel complesso, di circa 8 milioni di euro di indotto per l'attività alberghiera ed extralberghiera, 8 milioni per lo shopping dei turisti sportivi, 6,6 milioni per il settore della ristorazione e circa 1,8 milioni per il comparto della mobilità, fra trasporti e parcheggi.

contaminazione territoriale può essere replicato con profitto anche in altre occasioni, per esempio già a partire dalle celebrazioni per il cinquecentenario della morte di Leonardo da Vinci, nel cui ambito potrebbero essere proposte iniziative di medio raggio, magari sfruttando l'attinenza vinciana con l'asse dei Navigli e organizzando itinerari cicloturistici ed enogastronomici di prossimità. Per quanto concerne invece i cosiddetti eventi ricorrenti, negli ultimi anni Milano ha sperimentato con successo la formula dei festival tematici, grandi palinsesti culturali dedicati a musica, letteratura, ambiente e innovazione con appuntamenti diffusi in tutta la città e l'area metropolitana; sono nate così le kermesse di Piano City, Book City, Green City, MiTo SettembreMusica e le varie *week* incentrate sulle eccellenze produttive ambrosiane (fashion, food, design, digital), in grado di coinvolgere in pochi giorni un pubblico di centinaia di migliaia di persone (figura 1). Il modello di riferimento, in questo caso, è quello del Fuorisalone, nato nel 1991 su iniziativa della rivista *Interni* come contenitore degli eventi *off-site* del Salone del Mobile e ormai assunto nel novero degli eventi di maggior richiamo a livello internazionale, con quasi 500mila presenze concentrate nei sei giorni della Design Week 2018, per un totale di 1.367 eventi.

### FIGURA 1 – L'offerta tematica della città metropolitana

Fonte: elaborazione Studi, Statistica e Programmazione



## 2. Marketing urbano e competitività globale

Oltre agli effetti positivi sul piano dell'immagine e della *destination awareness* tra specifici target di viaggiatori, non bisogna trascurare l'impatto diretto che gli appuntamenti di richiamo producono sull'intero ecosistema produttivo: secondo quanto rilevato da una recente indagine condotta dall'università IULM di Milano per conto di AGIS (la sigla nazionale che riunisce gli operatori dell'intrattenimento e dello spettacolo), la partecipazione a un festival diventa motivo di permanenza e pernottamento per oltre il 73% dei suoi spettatori, con una spesa media *pro capite* di 61,5 euro a notte a sostegno dell'offerta ricettiva del territorio. Allo stesso modo, chi prende parte a un evento in genere effettua altri consumi, destinando in media 28,8 euro a persona per la ristorazione insieme ad altri 36,7 euro per attività collaterali come l'ingresso a mostre, musei e parchi di divertimento, lo shopping, l'acquisto di merchandising legato allo spettacolo, o più in generale per l'accesso ai vari servizi offerti dal territorio. Nel complesso, la spesa sostenuta dai partecipanti agli eventi è in grado di attivare una produzione aggiuntiva 2,03 volte maggiore, con il moltiplicatore che è sempre in grado di valorizzare anche economicamente l'investimento sostenuto in termini di produzione, così come dimostrano i casi dei maggiori festival internazionali riportati in tabella 4.

### TABELLA 4 – Impatto economico dei maggiori festival internazionali

Fonte: L'impatto degli eventi culturali e di spettacolo sull'economia del territorio. Indagine Agis e Università Iulm, in collaborazione con Makno

<b>Festival</b>	<b>Edizione</b>	<b>Visitatori</b>	<b>Budget</b> (in migliaia di euro)	<b>Impatto economico complessivo</b> (in migliaia di euro)	<b>Moltiplicatore</b>
Salzburg festival	2011	253.312	50.900	275.500	5,41
Festival di Locarno	2003	189.600	6.579	15.131	2,30
Sundance film festival	2011	45.797	5.732	54.164	9,45
Glastonbury festival	2007	177.500	25.887	89.170	3,44
Toronto film festival	2008	49.159	15.760	75.223	4,77
Edinburgh international festival	2010	269.991	11.730	25.466	2,17
Oktoberfest	2011	6.900.000	3.300	450.000	136,36
Taste of Chicago	2011	2.350.000	7.617	3.732	0,49
Sziget	2011	400.000	10.800	15.000	1,39

Da ultimo, occorre considerare come da un punto di vista politico l'organizzazione di eventi di risonanza sovranazionale possa facilitare la convergenza di obiettivi nazionali e locali, con il conseguente stanziamento di risorse straordinarie per la realizzazione di opere infrastrutturali e di ammodernamento urbano altrimenti non disponibili; similmente, una scadenza stabilita e un obiettivo condiviso sollecitano la conciliazione delle diverse agende degli *stakeholder*,

rafforzando la collaborazione e costruendo reti di cooperazione che con ogni probabilità non sarebbero state attivate in assenza di una causa comune. È quanto sta accadendo, per esempio, in occasione della candidatura di Milano a sede dei Giochi olimpici invernali del 2026 in tandem con Cortina d'Ampezzo, dopo il tramonto dell'ipotesi di una *joint venture* che comprendesse anche Torino. Per quanto attiene al piano più strettamente economico, invece, secondo una stima dell'università La Sapienza di Roma la partita dei Giochi potrebbe contribuire positivamente alla crescita del PIL con incrementi annui variabili dai 93 agli 81 milioni tra il 2020 e il 2028.<sup>9</sup>

Un'ultima fattispecie di eventi che contribuisce alla composizione della domanda turistica aggregata è quella di natura fieristica e congressuale, che alimenta il filone del turismo d'affari. Sotto questo profilo, Milano vanta una tradizione di lungo corso che, seppur in fase di relativa dissolvenza rispetto alla visibilità conquistata dalla dimensione più propriamente votata allo svago, conserva in ogni caso un'incidenza significativa in termini numerici e di produzione di valore: secondo gli ultimi dati resi disponibili dalla *Global Association of the Exhibition Industry*, i 52 eventi fieristici che si sono svolti all'interno dei padiglioni milanesi hanno accolto nel corso dell'anno 2017 ben 4,7 milioni di visitatori, il 10% dei quali di origine straniera. Complessivamente, invece, le rilevazioni della Banca d'Italia indicano che i *businessmen* stranieri passati per il capoluogo sono stati oltre 2,8 milioni, il 6% in più rispetto al 2010, mentre è in calo la spesa generata dalla loro permanenza (1,3 miliardi di euro contro l'1,4 di nove anni fa); ciò si deve principalmente alla contrazione della durata media di questa particolare tipologia di soggiorno, in controtendenza con l'andamento generale del comparto turismo e in particolare con il trend degli ospiti stranieri *leisure*, sintomo che i due profili di viaggiatori seguono logiche e bisogni diversi e non del tutto integrabili.

In termini di pianificazione strategica dell'attrattività urbana, infine, non va trascurato il peso specifico che i cosiddetti *flagship projects* possono ricoprire come elementi funzionali alla costruzione di una determinata immagine della città e alla competitività della destinazione. Investire in progetti ambiziosi e di prestigio, caratterizzati da uno spiccato valore iconico e simbolico, rappresenta infatti una risorsa promozionale e reputazionale di notevole spessore, dal momento che i grandi interventi architettonici e di ricomposizione urbanistica tendono ad assommare in sé funzioni decisive per il *modus operandi* dell'economia globale, dalla comunicazione all'alta tecnologia, dallo scambio di conoscenze ai servizi avanzati fino alla diffusione della cultura. Si pensi, a questo

<sup>9</sup> Stando a quanto si legge nello studio, la crescita cumulata derivante dagli introiti diretti e indiretti relativi alle attività connesse ai Giochi raggiungerebbe un massimo di 2,3 miliardi nel 2028, a fronte di investimenti previsti pari a circa 350 milioni di euro per la realizzazione dei villaggi olimpici e dei media center, l'ammodernamento di impianti sportivi esistenti e la costruzione di nuovi. I costi di gestione per la realizzazione dell'evento ammonterebbero invece a 1,17 miliardi di euro, poco meno degli 1,23 contabilizzati per l'edizione delle Olimpiadi invernali di Torino 2006.

proposito, all'enorme successo del nuovo polo terziario di Porta Nuova, che integra in un contesto di architetture avveniristiche fortemente caratterizzanti lo skyline cittadino una serie di servizi commerciali, ricreativi e culturali che lo hanno reso in breve tempo un nucleo dalla spiccata fisionomia identitaria e un centro di gravità per turisti e *city users*. E lo stesso potrebbe dirsi per CityLife, il distretto polifunzionale sorto nell'area dell'ex Fiera campionaria, oltre che per gli interventi previsti per il Milan Innovation District in fase di costruzione negli spazi lasciati liberi dai padiglioni di Expo 2015 e per i futuri progetti che interesseranno le superfici degli ex scali ferroviari.

### **CITY MARKETING E MODELLI DI GOVERNANCE: UN'AGENZIA PER MILANO**

Lo spazio sempre crescente che la 'città del divertimento' si sta ritagliando sulla 'città del lavoro', del resto, sembra assecondare un processo di progressiva affermazione di un nuovo paradigma sociale fondato sulla prevalenza della costruzione di senso sulla creazione di valore, in direzione di quella che il sociologo tedesco Gerhard Schulze ha definito la 'società dell'esperienza'. Nell'alveo di questo modello, si è fatta parallelamente largo un'omologa variante economica di carattere esperienziale,<sup>10</sup> in cui la dimensione simbolica del *leisure* non rappresenta soltanto un criterio di trasformazione dei paesaggi urbani come luoghi di funzionalità mutevoli, quanto piuttosto un elemento culturale onnipresente e dotato di un enorme potenziale economico.<sup>11</sup> In questo contesto, posto che come abbiamo avuto modo di vedere la strategia competitiva della regione urbana milanese pare evolvere con tutta evidenza nel verso di una destinazione votata al tempo libero, alla cultura e agli eventi, nell'ordine del giorno dell'agenda politica dei vari *decision makers* non si pone soltanto il tema della costruzione dell'identità – mediante la produzione di contenuti esperienziali e simbolici tesi a veicolare un certo tipo di immagine urbana – ma anche quello della promozione dell'offerta attrattiva e soprattutto della sua *governance*, formando un ponte tra il potenziale attrattivo di una destinazione e l'uso di tale potenziale a beneficio del sistema economico locale.

Nel panorama contemporaneo delle città europee, le autorità amministrative locali stanno sperimentando con crescente convinzione nuove forme di gestione basate sulla trasformazione del modello di intervento urbano in strutture di governo reticolari, nelle quali i confini tra sfera pubblica e privata sono sempre

<sup>10</sup> Cfr. B.J. Pine, J.H. Gilmore, *The Experience economy. Work is Theatre & Every Business is a Stage*, Harvard Business School Press, Boston 1999.

<sup>11</sup> Sostiene in proposito Tracy Metz, direttrice del John Adams Institute, che «la nostra identità sociale è determinata dal modo in cui spendiamo il nostro tempo libero almeno al pari di quanto lo sia dal lavoro che svolgiamo o dai beni che possediamo» (T. Metz, *FUN. Leisure and Landscape*, NAi Publishers, Rotterdam 2002, p. 8).

più sfumati e permeabili;<sup>12</sup> l'esempio più noto in tal senso è quello di London & Partners, l'agenzia di promozione internazionale della metropoli britannica che opera sulla base della collaborazione tra diversi soggetti istituzionali e privati. Di recente anche Milano sembra aver imboccato un analogo sentiero, con la costituzione nel dicembre scorso, su iniziativa del Comune e della Camera di Commercio, di una nuova realtà dedicata allo sviluppo internazionale della città: l'agenzia, le cui attività sono caratterizzate dall'utilizzo del brand *YesMilano*, ha il compito di definire e promuovere progetti e iniziative per la valorizzazione della città in collaborazione con le diverse anime pubbliche e imprenditoriali del territorio (istituzioni culturali e universitarie, fondazioni, enti per la promozione turistica, associazioni di categoria, partner privati) con riferimento all'*incoming* di flussi turistici (sia di natura *leisure* che *business*), agli investimenti diretti dall'estero, alle iniziative nel campo dell'innovazione e delle start up e all'attrazione di talenti (sia studenti che *expat*). Tutte componenti, queste, che come si accennava in apertura rivestono una rilevanza strategica e un peso specifico pressoché decisivo nell'economia della capacità di competere nell'arena mondiale, e che concorrono a definire il *branding* delle città globali non solo in termini di uno strumento di promozione turistica, ma come una dimensione imprescindibile nella programmazione dello sviluppo sostenibile dei territori.

---

<sup>12</sup> Per definire questa nuova cultura del management locale, il politologo danese Ove Pedersen ha parlato di «esplosione e implosione della politica», con riferimento all'erompere dell'intervento e della pianificazione pubblica al di fuori degli organismi rappresentativi previsti dall'ordinamento costituzionale (come i consigli comunali) e alla loro corrispondente ricollocazione in contesti istituzionali semi-pubblici e chiusi che ricadono al di là del dominio del controllo democratico (cfr. *The Lightness of Democracy*, a cura di O.K. Pedersen, Spektrum, Copenhagen 1994).