

INTRODUZIONE

Milano ha un'offerta commerciale che può essere messa a confronto solo con quella di alcune grandi capitali: Parigi, Londra, New York, Tokio. La riconosciuta eccellenza di Milano nella moda e nel design consente alla città di proporsi come meta di shopping senza avere rivali in Italia. Questa funzione si intreccia e viene rafforzata dall'essere Milano anche la principale destinazione italiana per viaggi d'affari, che la presenza del nuovo polo fieristico di Rho-Pero ha reso ancora più evidente che in passato.

Malgrado questi i punti di forza, la città non si pensa come meta per lo shopping e non promuove questo suo ruolo in sinergia con altri elementi di attrazione turistica e di affari. Questa constatazione è il punto di partenza della ricerca, che vuole anzitutto:

- documentare la rilevanza delle diverse componenti di clientela non cittadina per l'offerta commerciale di Milano;
- rilevare, in particolare, l'entità e la natura dell'intreccio tra turismo e shopping;
- valutare in che misura la città è percepita come meta di shopping e quindi in che misura la permanenza e anche determinata dalla volontà di fare acquisti;
- recepire eventuali carenze nei servizi che facilitano l'attività di shopping svolta dai turisti (orari di apertura, informazione relativamente alla collocazione fisica dell'offerta, servizi di trasporto);
- esplorare in che misura chi visita Milano e svolge attività di shopping sia a conoscenza e fruisca anche di altri elementi dell'offerta cittadina legati al patrimonio culturale (musei, esposizioni temporanee e attività di spettacolo).

Le questioni appena richiamate sono affrontate in tre parti distinte del lavoro. Nella prima sono state riprese le ricerche sul tema dell'attrattività di Milano per ricostruire lo stato di fatto delle conoscenze in merito e per poter in questo modo disporre di una quadro di riferimento più ampio entro il quale riuscire a collocare il ruolo che l'offerta commerciale potrebbe avere come elemento di richiamo per la domanda turistica.

La seconda parte dello studio riporta invece i risultati di un'indagine che ha coinvolto una parte dei commercianti milanesi. Gli esercenti di alcune delle principali vie commerciali di Milano sono stati intervistati con l'obiettivo di avere da loro una stima dell'importanza della clientela turistica, in particolare straniera, e di recepire le loro percezioni e le loro proposte in merito a quanto andrebbe fatto per sostenere lo shopping a Milano.

La terza parte ha infine coinvolto i turisti, prevalentemente stranieri. Con un'indagine su 1000 turisti presenti a Milano, si è cercato di esplorare la loro percezione della città e il ruolo che svolge, sia nel percepito sia nell'agito, quindi nel modo in cui essi vivono la loro visita a Milano, lo shopping.

La ricerca è iniziata proprio nel momento in cui ha anche cominciato a farsi sentire la crisi economica ancora in corso. Questa congiuntura ha inevitabilmente influenzato il lavoro che, sia con le interviste ai commercianti milanesi sia, soprattutto, ai turisti, ha finito per rilevare una situazione molto particolare. Il confronto con le ricerche condotte in passato sul turismo e sul commercio milanese diventano così assai difficili e la possibilità di estrapolazioni quantitative assai rischiosa. Non di meno, con i limiti che verranno via via sottolineati, il quadro che emerge risulta ricco e offre indicazioni certamente utilizzabili per ripensare la promozione di Milano anche in rapporto e facendo leva sulla ricchezza della sua offerta commerciale.

1. RASSEGNA DEGLI STUDI PRECEDENTI

1.1 - Le ricerche sull'attrattività di Milano

Come anticipato nella parte introduttiva, per collocare il ruolo dell'offerta commerciale di Milano all'interno di un quadro di riferimento più ampio, è stata effettuata una rassegna di alcune delle principali ricerche (qui sotto sintetizzate e poi descritte in modo più puntuale nei paragrafi a seguire) che sono state condotte a partire dal 2002 sull'attrattività del capoluogo lombardo con riferimento alla competitività turistica della città e alla sua percezione a livello internazionale.

- La ricerca coordinata dal **CISET** (2002) - "Misurazione dell'impatto economico del turismo a livello locale: il caso di Milano - promossa dalla Camera di Commercio di Milano, è rilevante ai fini del nostro lavoro perché ha tentato di misurare l'impatto economico del turismo a Milano, fornendo un quadro dei comportamenti di consumo dei turisti italiani e stranieri che hanno visitato la città e stimando il fatturato generato dal turismo a livello locale. Inoltre, la ricerca mette, in relazione i consumi con le caratteristiche dei turisti e della vacanza e, in particolare, con il paese di origine, la tipologia di alloggio scelta e la motivazione al viaggio.
- La ricerca della **Fondazione IULM** (2008) - "L'Europa vede Milano" - coordinata da Guido Di Fraia e sostenuta dalla Camera di Commercio, è invece finalizzata a ricostruire l'immagine della città di Milano così come veicolata dalla stampa tedesca, francese e inglese. Lo studio prende in considerazione le principali testate giornalistiche quotidiane e periodiche (i principali quotidiani e settimanali di ciascun paese) e il più diffuso materiale turistico e promozionale. A fine 2007 si è conclusa la seconda fase della ricerca (avviata nel 2004) che, in una logica di ampliamento e valorizzazione dei risultati emersi, ha voluto, da un lato, rilevare l'evoluzione della percezione di Milano e, dall'altro, confrontare Milano rispetto alle principali destinazioni turistiche concorrenti per risalire ai principali elementi che possono influenzare i processi decisionali di chi per qualunque motivo

(business, leisure, ecc.) si trova a dover scegliere fra Milano e altre possibili destinazioni.

- Un differente progetto di ricerca è legato a **Simon Anholt**, uno specialista di branding pubblico che si è concentrato sull'ascolto di un panel internazionale (costantemente adeguato per garantirne la significatività statistica) per comprendere come viene percepita nel mondo l'immagine delle nazioni e delle singole città. L'identità delle singole città è solitamente legata a ciò che la gente immagina perchè sono ancora pochi coloro che hanno effettivamente avuto occasione di visitarle. Questa immagine condiziona però i consumi, le scelte economiche e culturali. *“Dunque si tratta di prendere sul serio dati che non si basano su verifiche serie, ma che hanno a che fare con ciò che di più profondo si agita nell'opinione pubblica quando il proprio spirito di appartenenza viene confrontato con altri contesti”¹*.
- Lo studio "How global is the business of retail?", elaborato dalla società **Cb Richard Ellis** (2009) è invece relativo al fenomeno della globalizzazione delle imprese di distribuzione e si focalizza sulla loro espansione internazionale, identificando le diverse strategie di globalizzazione. Lo studio ha preso in considerazione 280 retailer globali in 67 diversi paesi ed è stato ripetuto nel 2009 per verificare gli scostamenti e la crescita dei retailer rispetto all'anno precedente con gli obiettivi fondamentali di:
 - documentare la presenza dei principali distributori nelle 161 città più grandi del mondo;
 - rilevare l'effetto della crisi economica in atto sui loro investimenti esteri;
 - fornire un punto di riferimento per confrontare i futuri cambiamenti a livello globale nell'ambito del retail.
- Infine, la ricerca “Brand Milano” della **Fondazione IULM** (2008), per la Camera di commercio di Milano e la Provincia di Milano, ha permesso di avere un quadro generale di quelle che sono le criticità e i punti di forza della città per poter mettere in atto delle azioni correttive nel comunicarne l'immagine. La ricerca è

¹ AA.VV. (2008), *Brand Milano*, Franco Angeli, Milano

relativa all'ambito del branding pubblico e fa riferimento all'insieme di fattori che permettono di indagare il patrimonio simbolico di una comunità, patrimonio che il livello di attrattività di una città o di un intero paese. Lo studio di Fondazione IULM disegna un progetto di valorizzazione del "brand Milano" centrato sull'attrattività del territorio che si basa principalmente su un'indagine qualitativa condotta attraverso interviste ad opinion maker nazionali ed internazionali, rappresentanti dei principali stakeholder urbani e sul raffronto con altre città europee.

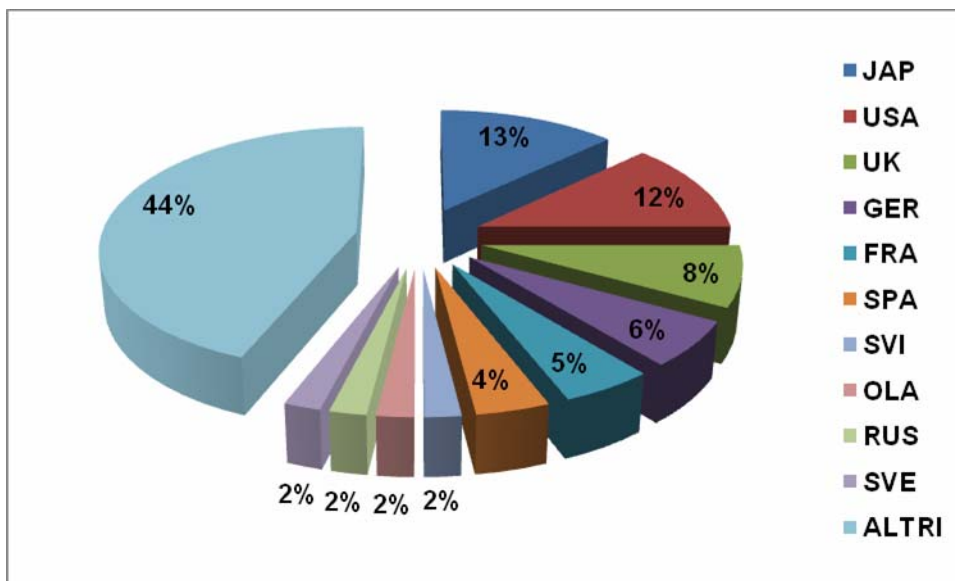
1.2 - L'impatto economico del turismo a Milano

La ricerca sviluppata dal Ciset (2002) ha come fondamentale obiettivo la misurazione dell'impatto economico del turismo a Milano e fornisce una preziosa documentazione sui comportamenti dei turisti italiani e stranieri che visitano la città. Costituisce quindi un riferimento rilevante per il lavoro svolto in questa sede poiché consente di disporre di un termine di raffronto anche sulle motivazioni e la rilevanza dello shopping effettuato dai turisti durante la loro permanenza a Milano. Alcuni dei dati riportati nella ricerca sono riassunti di seguito.

Secondo la ricerca del Ciset, nel 2001, i turisti stranieri originavano soprattutto dal Giappone (16% arrivi e 13% presenze), dagli USA (12% per entrambi gli indicatori), dal Regno Unito (8% e 9%), dalla Germania (7% e 6%), dalla Francia (5,6% e 5%) e dalla Spagna (4,7% e 4%). In particolare i primi dieci paesi raccoglievano complessivamente il 62% dei flussi e il 57% delle notti (Figura 1.1).

Secondo i dati forniti dall'Azienda di Promozione Turistica (APT), a fronte di 7 milioni 620 mila presenze di turisti registrate a Milano tra maggio 2001 e aprile 2002, il valore stimato del fatturato totale dell'industria turistica equivalente alla spesa dei turisti a Milano è pari a 2 miliardi 369 milioni di Euro.

Confrontando la dimensione fisica ed economica del fenomeno turistico, gli stranieri risultano il segmento di mercato più "ricco": con il 51,9% dei pernottamenti totali, essi contribuiscono per il 62,2% al fatturato totale. Gli italiani, invece, con il 48,1% delle presenze totali alimentano il 37,8% del fatturato complessivo. Inoltre, il turismo leisure spiega il 30,4% del fatturato, mentre quello business il restante 69,6%.

Figura 1.1 – Turisti stranieri a Milano. Ripartizione delle presenze per paese di origine nel 2001

Fonte: APT di Milano

Per quanto riguarda le strutture ricettive, la permanenza in strutture alberghiere domina il mercato milanese: a fronte di 6 milioni 172 mila presenze (pari all'81% del totale), il turismo negli hotel contribuisce per quasi il 90% alla spesa totale. Nelle strutture extralberghiere, invece, si concentra il 19% delle presenze, che generano il 10% del fatturato complessivo. Questo vale sia per i turisti italiani che per gli stranieri, anche se va sottolineato come per i turisti domestici si evidenzia un maggiore squilibrio fra percentuale di presenze per tipo di struttura ricettiva e relativo peso dei consumi. In particolare, coloro che scelgono strutture alberghiere generano il 76% delle presenze e l'85% della spesa, mentre coloro che pernottano nelle strutture complementari coprono il 24% delle notti a fronte del 15% della spesa.

Nel caso, invece, dei turisti stranieri, le persone che pernottano in hotel coprono l'86% delle notti totali e generano il 93% della spesa, mentre coloro che optano per le strutture complementari rispettivamente il 14% e il 7%.

Lo sviluppo del turismo a Milano sia leisure che d'affari, secondo la ricerca, è legato alla presenza di numerosi attrattori e servizi complementari. In merito viene rilevato il ruolo svolto dal patrimonio artistico, architettonico e culturale della città, dagli eventi sportivi, dalle manifestazioni commerciali e fieristiche, dall'offerta di punti di ritrovo e intrattenimento (cinema, discoteche, pub, locali), dalla forte presenza di realtà economiche scientifiche e produttive. A questo si aggiunge il ruolo di Milano

quale nodo del traffico e, come tale, la collocazione strategica rispetto alla rete di trasporto nazionale ed internazionale che facilita l'accesso al centro urbano (ad es. Malpensa e Linate, la stazione centrale).

Inoltre, Milano è la città che ospita il maggior numero di eventi (in ambito musicale, teatrale, cinematografico, ecc.) e la Fiera di Milano è il principale polo fieristico nazionale e il primo a livello europeo per superficie lorda assegnata, mentre è al sesto posto per numero di fiere internazionali organizzate. E' interessante notare come queste ultime si concentrino prevalentemente nel settore dell'abbigliamento e pellicceria (8 eventi), dimostrando come esso sia centrale nell'attività della città (TCI 2002).

Milano è anche sede di importanti società nazionali e multinazionali, che alimentano un notevole movimento per affari, meeting ed incontri. Lo European Cities Monitor 2002 (Cushman & Wakefield, Healey & Baker, 2002) nello stilare la graduatoria delle città d'affari leader in Europa, sulla base di indicazioni fornite da 500 manager europei, Milano occupa l'ottava posizione; la precedono Londra, Parigi, Francoforte, Brussels, Amsterdam, Barcellona e Madrid. Inoltre, se si considerano le prime 30 città in classifica, Milano occupa il sesto posto in termini di facilità di accesso al mercato e ai clienti, l'ottavo posto in merito ai collegamenti internazionali, l'undicesimo posto per la qualità delle telecomunicazioni. Non si posizionano benissimo il sistema e i servizi di trasporto interni alla città, e il livello di inquinamento ambientale: rispettivamente diciassettesimo e ventottesimo posto.

La ricerca del Ciset stima una spesa media di un turista in vacanza a Milano pari a 317, 59 Euro al giorno, di cui il 52% viene speso per l'alloggio e il rimanente 48% per altre spese, in particolare trasporto, ristorazione, intrattenimento e shopping. Secondo i risultati dell'indagine, i turisti stranieri spendono in media più degli italiani, sia per l'alloggio sia per gli altri consumi effettuati durante la loro permanenza a Milano. La spesa giornaliera media è infatti di 375,19 Euro (contro i 244, 87 Euro dei turisti italiani), il costo dell'alloggio è pari a 197,43 Euro (126,03 Euro per gli italiani), le altre spese raggiungono invece i 177,76 Euro (118,84 Euro per i nostri connazionali).

I turisti d'affari spendono in media 325,88 Euro al giorno, di cui il 57% per il pernottamento (187,17 Euro) e il 43% per altre spese (139,71 Euro). I turisti leisure, invece, spendono in media 302,12 Euro al giorno, di cui il 58% per altre spese (174,44 Euro) e il 42% per l'alloggio (127,68 Euro) (Tabella 1.1).

Tabella 1.1- Spesa media procapite giornaliera dei turisti a Milano (in totale e per voce)

	Valori assoluti (Euro)			Quote%		
	Alloggio	Altre spese	Spesa totale	Alloggio	Altre spese	Spesa totale
Turisti totali	165,83	151,76	317,59	52,2	47,8	100
Italiani	126,03	118,84	244,87	51,5	48,5	100
Stranieri	197,43	177,76	375,19	52,6	47,4	100
Alberghieri	196,15	155,48	351,63	55,8	44,2	100
Extralberghieri	32,69	135,43	168,12	19,4	80,6	100
Leisure	127,68	174,44	302,12	42,3	57,7	100
Business	186,17	139,71	325,88	57,1	42,9	100

Fonte: CED, Camera di Commercio Milano

Secondo lo studio del Ciset, l'80% delle spese sostenute dai turisti a Milano riguardano alloggio, vitto e shopping. Quest'ultimo, in particolare assorbe il 42% della spesa, con acquisti che si concentrano sui prodotti di abbigliamento, calzature, accessori, gioielleria e bigiotteria. Il vitto (40%) comprende, invece, ristoranti, pizzerie e bar, pasticcerie e caffè, ma anche spese effettuate nei supermercati. A seguire i trasporti (taxi, parcheggi, mezzi pubblici) con il 9,3% e le attività ricreative (mostre, musei, cinema, eventi, ecc.) con il 3,8%. In particolare, più del 50% della spesa complessiva quotidiana di un turista (151,76 Euro) si concentra in ristoranti, pizzerie (49,56 Euro al giorno, pari al 32,7%) e nell'acquisto di prodotti di abbigliamento (36,70 Euro al giorno, pari al 24,2%).

Il comportamento di acquisto del turista straniero è più sbilanciato verso lo shopping rispetto a quello italiano, infatti il 48,7% della spesa totale giornaliera è relativa allo shopping (contro il 31% del turista italiano), mentre il 35,9% è destinato al vitto (48% per il turista italiano). Nello specifico, il 45% dei costi giornalieri (177,76 Euro) sono sostenuti per abbigliamento (50,37 Euro, pari al 28,3%), calzature e accessori (14,63 Euro, pari all'8,2%), gioielleria (8,40 Euro, pari al 4,7%) e altro shopping (5,4%). La ristorazione pesa complessivamente per quasi il 35%, mentre la spesa per attività ricreative e di intrattenimento (3%) risulta più contenuta rispetto alla media. I turisti stranieri spendano comunque più degli italiani per le attività culturali (ingressi a mostre e musei), rispettivamente 2,52 Euro al giorno e 1,16 Euro.

Nel complesso, i turisti italiani generano il 37,8% (circa 895 milioni di Euro) del fatturato turistico complessivo (circa 2.369 milioni di euro) e la produzione turistica che resta nella regione è pari a 802 milioni di Euro (il 90% del fatturato generato dai turisti italiani).

I turisti stranieri, invece, mostrano una maggiore propensione alla spesa e quindi contibuiscono più di quelli italiani allo sviluppo dell'economia milanese (generando il 62,2% del fatturato turistico complessivo). Considerando un fatturato legato al turista straniero pari a 1 miliardo 474 milioni di Euro, la produzione turistica che resta nella regione è pari all'89% (1 miliardo 317 milioni di Euro), mentre il restante 11% viene soddisfatto con importazioni dall'esterno.

Se si considerano i diversi settori produttivi, il 77% del fatturato turistico totale derivante dal turismo straniero è attribuibile alle attività produttrici di servizi (1 miliardo 139 milioni di Euro), mentre il 23% a quelle che producono beni (335 milioni di Euro). I turisti stranieri tendono a spendere di più rispetto a quelli italiani in abbigliamento e shopping in genere, incidendo positivamente sulle attività che producono e commercializzano tali beni.

1.3 - L'immagine di Milano nella stampa estera

Per le finalità di questo lavoro, uno degli studi più rilevanti interessanti nel panorama delle ricerche relative a Milano è quello condotto dalla Fondazione IULM sul modo in cui la città è percepita all'estero, così come rilevabile dall'analisi del contenuto delle principali testate giornalistiche europee nel corso del 2007. L'attrattività di una destinazione, così come quella di qualunque altro bene o servizio, non è infatti misurabile in modo oggettivo nasce dalla percezione che si ha di quel territorio e, dunque, dell'immagine e della reputazione che ha saputo conquistarsi nel corso del tempo. La ricerca è, in particolare, utile per capire quale possa essere il ruolo che l'attività di shopping riveste per Milano, perché analizza i contenuti dei mezzi di informazione che influenzano le scelte e le aspettative dei turisti esteri che visitano la città. Il periodo di osservazione della ricerca è stato tutto l'anno 2007 e i paesi su cui si è svolta sono stati Inghilterra, Germania e Francia. Il monitoraggio è avvenuto attraverso l'analisi degli articoli pubblicati sulle città considerate. La rappresentazione mediale di Milano è stata poi comparata con quella di altre tre città europee confrontabili con il capoluogo lombardo: Barcellona, Francoforte e Lione.

Secondo i risultati dell'indagine, Milano è la città alla quale la stampa estera dedica il maggior numero di articoli; a seguire Barcellona, Francoforte e Lione.

Di seguito si riporta la tabella che mette a confronto il numero di articoli della stampa estera (Germania, Gran Bretagna e Francia) dedicati a Milano con quelli che riguardano le altre tre città considerate nell'analisi (Tabella 1.2).

Tabella 1.2 – Numero di articoli su Milano, Barcellona, Francoforte e Lione dal 1/1/2007 al 31/12/2007

	TESTATA	Milano	Barcellona	Francoforte	Lione
Francia	Le Monde	116	102	93	
	Le Figaro	88	72	165	
	Liberation	80	71	43	
	L'Express	33	18	6	
	Le Nouvel Observateur	28	21	18	
	Tot. Francia	345	284	325	
Gran Bretagna	Financial Time	292	197	332	33
	The Guardian	188	181	83	45
	The Times	195	189	131	52
	Sunday Times	104	116	49	19
	The Observer	43	61	31	10
	Tot. Gran Bretagna	822	744	626	159
Germania	Die Welt	72	74		37
	Frankfurter Allgemeine	73	77		27
	Sueddeutsche Zeitung	144	117		26
	Der Spiegel	77	53		24
	Der Stern	43	42		10
	Tot. Germania	409	363		124
	TOTALE	1.576	1.391	951	283

Quotidiani
Settimanali

Fonte: Fondazione IULM (2008), "Europa vede Milano"

La ricerca si è focalizzata anche sull'esplorazione dei contenuti degli articoli relativi a Milano confrontandoli con quelli delle altre città. L'immagine di Milano è stata analizzata operando una distinzione concettuale e operativa tra l'argomento generale dell'articolo (il contesto "semantico" entro il quale si colloca quello che si dice sulla città) e l'argomento del testo (l'oggetto della specifica storia sulla città).

È interessante notare come, la maggior parte degli articoli prodotti nel 2007 dalla stampa straniera all'interno dei quali si parlava di Milano erano incentrati su: "Arte e Cultura", "Economia", "Moda e Shopping".

Gli argomenti dei testi all'interno dei quali si parla del capoluogo lombardo, sono sostanzialmente gli stessi di quelli relativi ai contesti più generali su cui sono incentrati gli articoli, ma con alcune differenze per quanto riguarda il peso rivestito dai vari nuclei tematici. In particolare, l'argomento "Moda e Shopping" è presente nel 23,5% dei casi come argomento del testo, e nel 18,3% come quello del contesto. Questo significa che Milano viene associata alla moda, e quindi allo shopping, anche all'interno di articoli che parlano di altro, a conferma di come tale nucleo tematico sia uno degli elementi centrali su cui si struttura la rappresentazione mediale della città. La seguente tabella consente un raffronto tra gli argomenti del contesto relativi alle diverse città di analisi (Tabella 1.3):

Tabella 1.3 – Gli articoli per argomento del contesto: confronto fra le città

CONTESTO CITTA' UNIVERSO	Milano %	Barcellona %	Francoforte %	Lione %
Moda e shopping	18,3	1,7	0,1	0,7
Arte e cultura	20,0	16,7	10,6	13,4
Economia	19,4	11,5	58,4	6,0
Cronaca	6,6	3,1	2,3	11,0
Turismo e territorio	8,6	18,4	7,3	20,9
Società, attualità e costume	9,4	9,1	4,3	9,2
Intrattenimento e media	3,2	11,5	1,3	4,6
Politica	5,8	4,7	4,1	7,4
Scienza e innovazione	1,8	4,7	1,9	12,0
Storia	1,0	0,5	2,1	5,0
Sport	3,6	16,8	1,8	6,7
Altro	2,3	1,4	5,9	3,2
TOTALE	100	100	100	100

Fonte: Fondazione IULM (2008), "Europa vede Milano"

Tabella 1.4 – I protagonisti di Milano: confronto 2007/2004

Milano	2007%	2004%
Imprenditori/produttori	24,7	12,2
Stilisti	23,3	15,1
Artisti	18,9	12,6
Politici	14,7	8,4
Cittadini	13,1	12,2
Modelle/i	11,9	2,7
Magistrati	7,8	6,9
Architetti/designer	7,5	nc
Personaggi dello star system	6,7	2,9
Intellettuali/scrittori	6,1	4,8
Produttori/artigiani	5,8	3,3
Consumatori	4,4	2,5
Commercianti	3,9	3,9
Malviventi	3,9	3,7
Ricercatori	3,6	nc
Immigrati	3,1	nc
Sportivi professionisti	3,1	6,0
Personaggi storici	2,5	nc
Pubblicitari/creativi	1,9	3,0
Altro	5	0,0

Fonte: Fondazione IULM (2008), "Europa vede Milano"

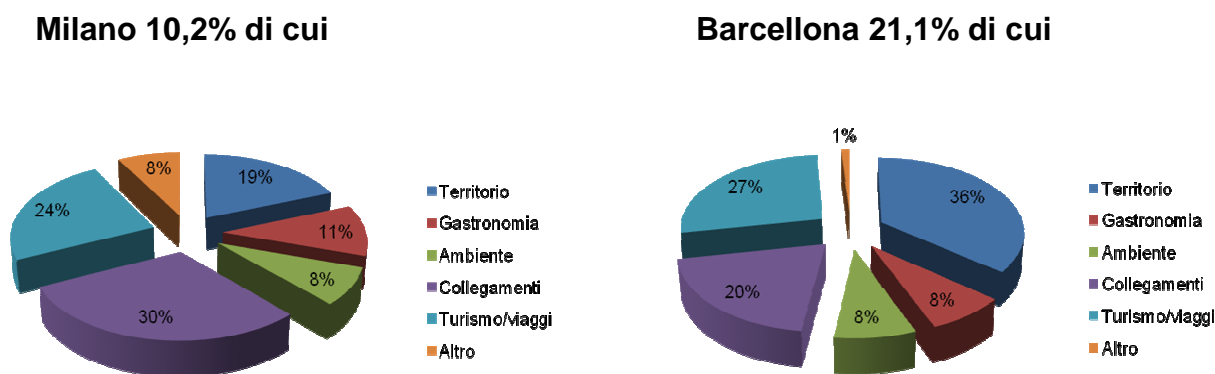
Il confronto con le altre città mette in evidenza come l'unico nucleo tematico in cui Milano prevale è, appunto, quello relativo a "Moda e Shopping". L'"Economia" è infatti molto più associata a Francoforte, l' "Arte e la Cultura" a Barcellona. Un andamento simile si registra su tutte le categorie rilevate a suggerire come l'immagine di Milano veicolata dalle testate giornalistiche straniere appaia, nel complesso, sedimentata.

I protagonisti delle storie raccontate sulla città di Milano (Tabella 1.4) sono stati principalmente stilisti, imprenditori e artisti (coerentemente con l'argomento degli articoli ai quali si riferiscono). La composizione di tale elemento, però, è molto più varia ed eterogenea rispetto a quella dell'argomento del testo; le percentuali, come si nota dalla tabella, sono infatti distribuite fra molte più categorie. Superano, per

esempio, la quota del 6%: politici, cittadini, modelle, magistrati, architetti, vip, intellettuali.

La ricerca ha tenuto conto anche delle componenti della rappresentazione di Milano risultate assenti o sottodimensionate in rapporto alle effettive caratteristiche della città: "Turismo e Territorio" (che rappresenta solo il 10,2% del totale degli articoli su Milano), "Intrattenimento e Media" (5,2%), "Scienza e Innovazione" (4,1%). È soprattutto il confronto con Barcellona a rendere evidenti i fattori di criticità nella rappresentazione mediale di Milano. La stampa estera tratta la città spagnola specialmente dal punto di vista del territorio, con articoli che fanno riferimento all'urbanistica, all'ambiente, alla gestione del territorio urbano ecc. (Figura 1.2)

Figura 1.2 – La composizione del fattore "turismo e territorio"



Fonte: Fondazione IULM (2008), "Europa vede Milano"

Barcellona viene raccontata turisticamente non solo come un insieme di attrazioni da visitare, ma come un'esperienza da vivere e la sua immagine, nonostante sia costruita su un patrimonio artistico non confrontabile con quello milanese, risulta nel complesso più distintiva e attraente rispetto a quella di Milano.

Il tema trasversale agli articoli su Barcellona riconducibili a questa area è quello legato al rinnovamento che ha caratterizzato la città in occasione delle Olimpiadi del '92. Tale evento rappresenta ancora oggi uno degli elementi principali su cui si fondano le rappresentazioni narrative mediali di Barcellona, costituendone un tratto identitario forte e ormai universalmente riconosciuto. Una dimostrazione di

come l'assegnazione a Milano dell'Expo 2015, se ben gestita, potrebbe rappresentare una grande opportunità in grado di rivoluzionare in positivo l'identità della città e generare effetti destinati a perdurare nel tempo.

L'ultimo elemento narrativo considerato dalla ricerca è quello dato dalle definizioni sintetiche delle città proposte da ogni articolo, sia attraverso quanto esplicitamente raccontato, sia per gli effetti di senso globalmente prodotti.

Tabella 5 – Definizioni sintetiche: confronto tra città

Definizione	Milano	Barcellona	Francoforte	Lione
Città della moda	25,1	2,3	2,7	1,2
Città dell'arte e della cultura	18,3	26,4	14,0	18,1
Città dell'economia e della finanza	15,0	8,0	46,8	5,4
Centro della politica	5,8	5,7	2,3	14,5
Polo turistico	5,8	13,8	4,1	9,0
Città della criminalità	5,5	2,3	6,3	3,6
Centro del progresso scientifico/tecnologico	4,5	20,1	9,5	18,7
Città della storia	2,8	0,6	7,2	6,6
Città del tempo libero	1,9	1,7	0,9	4,8
Città dello sport	1,7	13,2	0	6,6
Città degli immigrati	1,7	0,6	2,3	1,2
Altra definizione	11,4	5,2	4,1	10,2
TOTALE	100	100	100	100

Fonte: Fondazione IULM (2008), "Europa vede Milano"

Le definizioni sintetiche di Milano proposte dalle testate giornalistiche confermano la loro concentrazione attorno ad alcune definizioni dominanti ("città della moda", "città dell'arte e della cultura", "città dell'economia e della finanza"), indicando una forte stereotipizzazione dei tratti di immagine della città (Tabella 1.5), la scarsa associazione tra Milano e il turismo e la presenza del fattore "città della criminalità", veicolata soprattutto dalla stampa francese e legata ai fatti di cronaca che hanno associato Milano al terrorismo e alla mafia. Questo tratto negativo, rappresenta certamente un aspetto su cui riflettere per la portata fortemente negativa

che tende a trasferire all'immagine più generale della città presso i suoi diversi pubblici potenziali di visitatori e investitori.

Inoltre, rispetto a Milano, Barcellona sembra capace di valorizzare il proprio patrimonio artistico facendolo diventare simbolo della città: ad esempio, il Duomo di Milano viene di norma citato dalla stampa solo come tratto identificativo (e non come un'attrazione turistica), mentre il viale spagnolo "las Ramblas" è raccontato come catalizzatore turistico, ma anche come simbolo di una Barcellona "città pedonale", esempio di un corretto modo di gestire gli spazi urbani.

Barcellona, definita come "città dell'arte e della cultura", "centro del progresso scientifico e tecnologico", e "polo turistico" rappresenta, anche nelle definizioni sintetiche ricavabili dagli articoli studiati, la città dall'immagine più positiva e dotata della maggiore potenzialità sul piano dell'attrattività.

1.4 - Il *Nation Brand Index* e il *City Brand Index*

Secondo lo studio del 2008 della GfK (The Anholt-GfK Roper Nation Brands Index), il modo in cui un paese è percepito può costituire un punto critico sia per il suo successo economico che per le relazioni diplomatiche con gli altri paesi (nel 1996, Simon Anholt coniò il termine "Nation Branding" dando origine a questo specifico campo di ricerche).

L'Anholt-GfK Roper *Nation Brands Index*SM (NBI) viene condotto annualmente e misura l'immagine, in termini di appeal e potere di 50 paesi nel mondo facendo riferimento a 6 precise dimensioni che nel loro insieme costituiscono il Nation Brand Hexagon:

- *Esportazioni (Exports Index)*. Da riferirsi a ciò che viene chiamato "the country of origin effects": il fatto di conoscere la provenienza di un determinato prodotto, può aumentarne o ridurne la propensione all'acquisto. La percezione che l'industria del paese sia forte in uno specifico settore.
- *Governo (Governance Index)*. Relativo alla percezione da parte degli individui, dell'onestà e della competenza del governo del paese di riferimento.
- *Cultura (Culture Index)*. Percezione della cultura di cui è portatore un determinato paese in termini musicali, letterari, cinematografici, ecc.

- *Popolazione (People Index)*. Il livello di calore e accoglienza dei cittadini nei confronti degli stranieri.
- *Turismo (Tourism Index)*. In termini di bellezze naturali, patrimonio storico e monumentale, attrazioni urbane e divertimenti.
- *Immigrazione e investimento (Immigration and Investment Index)*. Il potere attrattivo di un paese misurato in termini di benessere e stabilità economica, pari opportunità ed elevata qualità della vita.

Tabella 1.6 - Il *Nation Brand Index* (variazione del punteggio da 1 a 100)

Ordine complessivo	Nazione	Punteggio NBI 2008	Ordine complessivo	Nazione	Punteggio NBI 2008
1	Germania	67,4	26	Messico	53,2
2	Francia	67,3	27	India	52,9
3	Regno Unito	66,8	28	Ungheria	52,8
4	Canada	66,3	28	Cina	52,8
5	Giappone	66,1	30	Polonia	52,7
6	Italia	65,9	31	Repubblica Ceca	52,5
7	Stati Uniti	65,5	31	Egitto	52,5
8	Svizzera	64,9	33	Sud Korea	51,6
9	Australia	64,6	34	Tailandia	50,7
10	Svezia	64,1	35	Taiwan	50,6
11	Spagna	63,3	36	Turchia	50,5
12	Olanda	61,6	37	Sud Africa	49,6
13	Norvegia	60,6	38	Cile	49,4
13	Austria	60,6	38	Malesia	49,4
15	Danimarca	60,3	40	Perù	49,1
16	Scozia	60,2	41	Romania	48,9
17	Nuova Zelanda	60,1	42	Lituania	48,0
18	Finlandia	59,2	43	Indonesia	47,7
19	Irlanda	58,7	44	Estonia	47,6
20	Belgio	58,1	44	Emirati Arabi Uniti	47,6
21	Brasile	56,6	46	Cuba	46,6
22	Russia	55,7	46	Ecuador	46,6
23	Islanda	55,0	48	Arabia Saudita	45,5
24	Singapore	53,7	49	Nigeria	40,9
24	Argentina	53,7	50	Iran	38,0

Fonte: *The Anholt-GfK Roper Nation Brands Index*

Nel 2008, la ricerca è stata condotta in 20 paesi scelti per il ruolo che giocano in termini di relazioni internazionali, affari, attività culturali e turistiche. La Tabella 1.6 mostra i 50 paesi in esame ordinati a seconda del loro Brand Index mettendo in evidenza come vi sia una forte associazione tra la forza del Brand Index di un paese e la sua condizione economica. L'Italia occupa una buona sesta posizione ma è preceduta, a livello europeo, da Gran Bretagna, Francia e Germania, segno che in relazione a tutte e sei le "dimensioni dell'esagono" c'è ancora ampio spazio per sviluppare e migliorare l'immagine del nostro paese.

Tabella 1.7 – Exports Index (variazione del punteggio da 1 a 100)

Ordine complessivo	Nazione	Punteggio NBI 2008	Ordine complessivo	Nazione	Punteggio NBI 2008
1	Giappone	77	26	India	51,4
2	Stati Uniti	74,8	27	Brasile	51,3
3	Germania	66,8	28	Islanda	50,0
4	Regno Unito	68,2	29	Polonia	48,8
5	Francia	67,2	30	Repubblica Ceca	48,2
6	Canada	66,2	31	Argentina	48,1
7	Svizzera	65,6	32	Ungheria	48,0
8	Svezia	63,6	33	Emirati Arabi Uniti	46,8
9	Italia	62,9	33	Malesia	46,8
10	Australia	62,0	35	Messico	46,5
11	Olanda	58,9	36	Tailandia	46,1
12	Spagna	58,0	37	Sud Africa	45,6
13	Norvegia	57,8	38	Turchia	45,3
14	Danimarca	57,6	39	Egitto	44,5
15	Finlandia	57,1	40	Cile	44,1
16	Austria	56,8	41	Indonesia	44,0
17	Russia	56,6	41	Arabia Saudita	44,0
18	Sud Korea	55,6	43	Lituania	43,3
19	Belgio	55,5	44	Romania	43,0
20	Nuova Zelanda	55,2	45	Estonia	42,8
21	Cina	54,8	46	Cuba	41,8
22	Scozia	54,6	47	Perù	41,5
23	Singapore	54,1	48	Ecuador	40,6
24	Irlanda	53,8	49	Iran	36,6
25	Taiwan	53,4	50	Nigeria	35,9

Fonte: The Anholt-GfK Roper Nation Brands Index

In particolare, per quanto riguarda la dimensione esportazioni (Export Index), l'Italia occupa la nona posizione (Tabella 1.7), quindi, rispetto ai paesi che la precedono, il livello di percezione in termini di contributo all'innovazione scientifica e tecnologica, così come il "country of origin effect" (in merito a specifici settori), non sono ancora elevatissimi.

Tabella 1.8 – Tourism Index

Ordine complessivo	Nazione	punteggio NBI 2008	Ordine complessivo	Nazione	punteggio NBI 2008
1	Italia	77.2	26	Argentina	63.8
2	Francia	75.9	27	Finlandia	63.6
3	Spagna	73.3	28	Belgio	62.6
4	Regno Unito	72.5	29	Perù	62.1
5	Australia	71.5	30	Singapore	61.5
6	Stati Uniti	71.1	31	Turchia	61.4
7	Canada	71.0	32	Islanda	61.3
8	Giappone	70.4	33	Ungheria	59.9
8	Svizzera	70.4	34	Cile	59.3
10	Egitto	70.3	35	Repubblica Ceca	59.2
10	Germania	70.3	36	Polonia	59.1
12	Scozia	69.1	37	Malesia	59.0
13	Brasile	68.7	38	Sud Africa	58.9
14	Svezia	68.5	39	Indonesia	58.0
15	Austria	67.8	40	Cuba	57.2
16	Nuova Zelanda	67.4	41	Taiwan	57.1
17	Messico	67.1	42	Romania	56.3
18	Olanda	66.9	43	Sud Korea	55.9
19	Irlanda	66.7	44	Ecuador	55.7
20	Norvegia	65.8	45	Lituania	53.6
21	Cina	65.6	46	Estonia	53.1
22	Russia	65.2	47	Emirati Arabi Uniti	52.4
23	Danimarca	65.1	48	Arabia Saudita	50.7
24	India	64.2	49	Nigeria	47.1
25	Tailandia	63.9	50	Iran	44.0

Fonte: The Anholt-GfK Roper Nation Brands Index

L'immagine dell'Italia è carente soprattutto in merito alla dimensione Governo (Governance Index), costruito sulla base di cinque concetti fondamentali:

- il paese è governato in modo onesto e competente;
- il paese rispetta i diritti dei cittadini ed è leale nei suoi confronti;
- il paese si comporta in modo responsabile nell'area della sicurezza e della pace
- internazionale;
- il paese si comporta in modo responsabile per proteggere l'ambiente;
- il paese si comporta in modo responsabile per ridurre la povertà mondiale.

In riferimento al Governance Index, l'Italia occupa il diciannovesimo posto, al primo troviamo la Svizzera seguita da Canada e Svezia. Un'immagine di questo tipo influisce negativamente anche sull'indice di Immigrazione e Investimento (Immigration/investment Index) facendo posizionare il nostro paese al nono posto. L'Italia non è percepita infatti, in termini di pari opportunità e qualità della vita, come il Canada (che occupa la prima posizione, seguito da Regno Unito, Stati Uniti e Svizzera).

Le posizioni migliori per l'Italia riguardano il People Index (terzo posto), il Culture Index (secondo posto, preceduta dalla Francia) e Il Tourism Index (Tabella 1.8) dove l'Italia si guadagna il primo posto (a seguire Francia e Spagna). In quest'ultimo caso, la forza del brand di un paese in campo turistico è associata ai seguenti concetti:

- il paese è ricco di bellezze naturali;
- il paese è ricco di costruzioni storiche e monumenti;
- il paese è caratterizzato da attrazioni urbane e da una vivace vita cittadina.

Il nostro paese è indubbiamente forte su tutti e tre gli aspetti precedenti e diviene un polo catalizzatore per il turismo straniero, ma non tutte le città sono attraenti in egual misura. A tal proposito, Anholt ha sviluppato il così detto "City Brand Index" (CBI) basato su dimensioni differenti rispetto al "Nation Brand Index":

- *La presenza (The Presence)*. Il contributo che la città ha dato (a livello mondiale) allo sviluppo in temini culturali, scientifici, governativi, negli ultimi 30 anni;
- *Il Luogo (The Place)*. L'immagine della città a livello climatico e il suo potere attrattivo in generale;
- *La vivacità (The Pulse)*. Il fascino dello stile di vita della città (vibrante, ricco di spunti e di cose da fare);
- *I prerequisiti (The Prerequisites)*. Facilità nel trovare alloggi ad un prezzo accessibile, livello qualitativo delle strutture pubbliche (ad esempio, scuole, ospedali, trasporti pubblici);
- *La popolazione (The People)*. Il grado di accoglienza e calore delle persone che popolano la città nei confronti degli stranieri e il suo livello di sicurezza;
- *Il potenziale (The potential)*. Il livello di difficoltà nel trovare un lavoro e le opportunità di business che offre. Il livello qualitativo nell'offerta formativa (Master, ecc.).

Tabella 1.9 – “City Index” delle prime 20 città nel

Ordine complessivo	Città	Ordine complessivo	Città
1	Sydney	11	Toronto
2	Londra	12	Berlino
3	Parigi	13	Madrid
4	New York	14	Ginevra
5	Roma	15	Milano
6	Melbourne	16	Copenhagen
7	Barcellona	17	Stoccolma
8	Vancouver	18	Bruxelles
9	Amsterdam	19	Auckland
10	Montreal	20	Tokyo

Fonte: *The Anholt-GfK Roper Nation Brands Index*

La Tabella 1.9 è relativa al “City Index” del 2005 delle prime 20 città e tra queste Milano si posiziona al quindicesimo posto.

Rifacendosi allo studio "Brand Milano" del 2008 (affrontato nello specifico nel paragrafo 1.6) che commenta, in parte, i risultati del City Index di Milano, pare che il quadro dell'Italia sia nel complesso buono e che Milano risenta, almeno in parte, dell'immagine nazionale. Un'Italia immaginata come un posto piacevole e affascinante, ma meno credibile quando la si valuta in chiave di modernità e innovazione.

1.5 - L'attrattività dell'Italia e di Milano per i retailer globali

Lo studio del 2009 "How global is the business of retail?", elaborato dalla società Cb Richard Ellis (uno dei principali operatori nei servizi immobiliari a scopo commerciale), si concentra sull'espansione dei distributori globali identificando le modalità attraverso le quali sono cresciuti al di fuori del loro mercato di origine. Lo studio è stato ripetuto nel 2009 per verificare gli scostamenti (a fronte della crisi economica in atto) e la crescita delle insegne rispetto all'anno precedente. Sono stati presi in considerazione 280 imprese di distribuzione globali in 67 diversi paesi con l'obiettivo di:

- *documentarne la presenza a livello internazionale considerando le 161 città più grandi del mondo;*
- *esaminarne i tentativi di espansione durante la crisi economica in atto;*
- *fornire valutazioni d'insieme sui futuri cambiamenti a livello globale nell'ambito del retail.*

L'analisi mostra anzitutto come la propensione all'espansione della distribuzione sia correlata al settore di attività. In particolare, relativamente alla categorizzazione di seguito riportata, il settore del lusso risulta quello più internazionale, con quasi il 90% delle insegne presenti in più di 10 paesi e il 40% in più di 30 paesi:

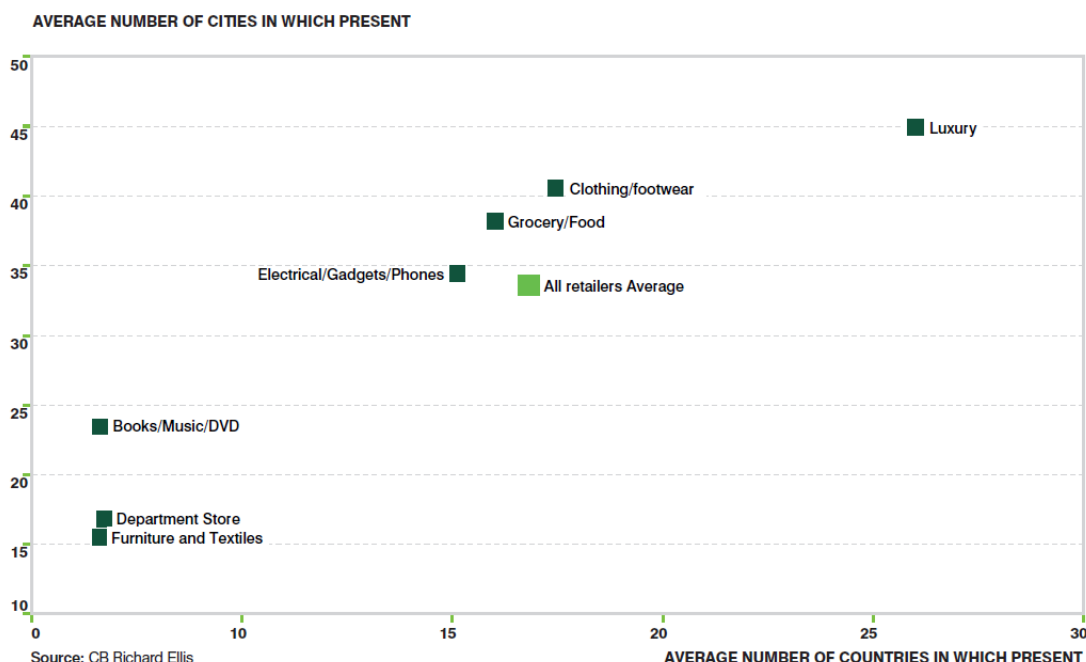
- *Lusso (es. Bulgari, Hermès)*
- *Cibi e bevande (es. Nespresso, Burger King)*
- *Abbigliamento, calzature e accessori (es. H&M, Brooks Brothers)*
- *Elettronica, informatica e telefonia (es. Bang & Olufsen, Sony)*

- *Libri, musica e DVD (es. Borders, HMV)*
- *Department Store (es. Harvey Nichols, Mitsukoshi)*

Dalla tabella 1.10 è evidente come le categorie lusso, abbigliamento, alimentare ed elettronica siano le più internazionalizzate. Al primo posto si attesta il settore del lusso e la cosa non sorprende visto che i brand del lusso si rivolgono a segmenti di mercato molto limitati e possono quindi entrare in un nuovo paese aprendo uno o pochi punti vendita nelle aree strategiche (es. per l'Asia un punto di vendita a Tokio, un altro a Hong Kong e uno a Singapore). La condizione dei distributori massmarket è invece diversa poiché se entrano in un nuovo mercato devono sviluppare rapidamente una rete di punti vendita in grado di conseguire adeguate economie di scala.

Dai risultati emerge inoltre come la Gran Bretagna sia il mercato maggiormente penetrato dai retailer internazionali (presenza del 58% delle insegne).

Tabella 1.10 – Presenza media dei retailer sul territorio in relazione al settore di riferimento



Fonte: CB Richard Ellis 2008

Tabella 1.11 – I primi 20 paesi presidiati dai retailer globali

Ordine complessivo	Nazione	% di retailer presenti in ogni paese
1	Regno Unito	58%
2	Spagna	48%
3	Francia	46%
4	Emirati Arabi Uniti	45%
5	Germania	45%
6	Cina	42%
7	Russia	41%
8	Italia	41%
9	Svizzera	40%
10	Stati Uniti	39%
11	Belgio	38%
12	Austria	38%
13	Canada	37%
14	Giappone	37%
15	Arabia Saudita	37%
16	Singapore	36%
17	Turchia	36%
18	Hong Kong	34%
19	Kuwait	34%
20	Irlanda	34%

Fonte: CB Richard Ellis

In generale, i mercati europei sono caratterizzati da una maggior presenza di distributori globali rispetto a quello asiatico o americano. L'Italia rientra tra i paesi dove la presenza di retailer internazionali è elevata, ma la superano Spagna, Francia e Germania.

Inoltre, è interessante notare come gli Emirati Arabi, la Cina e la Russia, siano presenti tra i primi 10 paesi per capacità di attrarre insegne internazionali (rispettivamente al 4°, 6° e 7° posto), superando gli Stati Uniti (Tabella 1.11).

Se si entra nel dettaglio delle singole città, Londra attrae la maggior percentuale di insegne, con il 58% di rivenditori non britannici (Tabella 1.12). Parigi e New York si posizionano rispettivamente al secondo e terzo posto e Dubai al quarto. Il dato non sorprende visto che le prime tre città sono considerate tra le principali capitali della moda e, in base a quanto rilevato dalla ricerca, nell'ambito dei distributori globali i settori moda e lusso sono quelli dominanti. Inoltre, queste città

sono tra le più quotate a livello turistico e quindi molto attrattive. Dubai, con il quarto posto, conferma la sua rapida ascesa come luogo di presenza privilegiata per le insegne internazionali.

Tabella 1.12 – Le prime venti città presidiate dai retailer globali (2008)

Ordine complessivo	Città	% di retailer presenti nella città
1	Londra	60%
2	Parigi	50%
3	New York	47%
4	Dubai	46%
5	Madrid	44%
6	Mosca	42%
7	Berlino	40%
8	Monaco	40%
9	Barcellona	39%
10	Tokyo	39%
11	Singapore	38%
12	Amburgo	38%
13	Hong Kong	38%
14	Milano	38%
15	Pechino	36%
16	Istanbul	36%
17	Manchester	36%
18	Vienna	36%
19	Roma	36%
20	Chicago	35%

La Tabella 1.13 mette in evidenza come, nel settore del lusso, le principali città globali, attraggano una proporzione molto alta di retailer: quasi tutti i rivenditori sono presenti a Londra e quattro su cinque nelle altre sei principali città. Sono invece evidenti le differenze tra il settore del lusso e quello dell'abbigliamento: Londra di nuovo si posiziona al primo posto, ma attrae meno del 60% delle insegne (nel lusso il 97%).

Milano occupa una posizione intermedia (14° posto) per quanto riguarda, in generale, il presidio delle insegne (38% di presenze), dimostrando come la città non sia tra le più attraenti per le iniziative di investimento delle imprese di distribuzione.

Nel settore del lusso, però, il capoluogo lombardo si posiziona molto meglio (6° posto), preceduta nell'ordine da Mosca, New York, Parigi, Hong Kong e Londra. Milano continua quindi a rimanere una delle capitali del lusso e della moda, e riesce a mantenere una posizione competitiva rispetto a città molto più grandi e internazionali come Londra, New York e Parigi.

Tabella 1.13 – Il presidio dei retailer globali in relazione al settore lusso o abbigliamento

Città	Proporzione di retailer del lusso nella città		Città	Proporzione di retailer di abbigliamento nella città	
	Proporzione di retailer del lusso nella città	Proporzione di retailer nella città		Proporzione di retailer di abbigliamento nella città	Proporzione di retailer nella città
Londra	97%	60%	Londra	57%	60%
Hong Kong	89%	38%	Dubai	52%	46%
Parigi	86%	50%	Parigi	46%	50%
New York	84%	47%	Madrid	46%	44%
Mosca	84%	42%	Barcellona	42%	39%
Milano	84%	37%	New York	41%	47%
Tokyo	84%	39%	Mosca	41%	42%
Dubai	78%	46%	Varsavia	40%	31%
Singapore	78%	38%	Berlino	37%	40%
Pechino	76%	36%	Dublino	37%	33%
Osaka	73%	29%	Manchester	37%	36%
Monaco	70%	40%	Singapore	36%	38%
Istanbul	70%	36%	Riyad	36%	32%
Shangai	70%	35%	Monaco	35%	40%
Taipei	70%	31%	Istanbul	35%	36%
Seoul	70%	26%	Milan	34%	37%
Kuala Lumpur	68%	32%	Amburgo	34%	38%
Atene	68%	30%	Vienna	34%	36%
Roma	68%	35%	Amsterdam	34%	32%
Giacarta	59%	26%	Lisbona	34%	30%

Fonte: CB Richard Ellis

1.6 “Brand Milano”

La ricerca “Brand Milano”, di Fondazione IULM (2008) per la Camera di Commercio e la Provincia di Milano, ha cercato di disegnare un progetto di

valorizzazione del brand della città centrato sull'attrattività del territorio. Per far questo ha sviluppato un'indagine qualitativa basata su interviste ad opinion maker nazionali ed internazionali, rappresentanti dei principali stakeholder urbani e su un raffronto con altre città europee.

La ricerca ha permesso di evidenziare i punti di forza e di debolezza da cui partire per correggere e riqualificare l'immagine della città. Innanzitutto, Milano ha un forte potenzialità competitiva legata al settore della finanza e si configura come cerniera tra l'Italia, il mediterraneo e l'Europa. In tal senso la città potrebbe essere la capitale dell'Europa centro meridionale, ma, ad oggi, sembra essere più lenta rispetto a città come Lione, Francoforte e Zurigo. Nelle graduatorie internazionali per la misurazione dell'attrattività, in termini di consistenza dei servizi finanziari, dei servizi alle imprese, della presenza di banche e finanza in generale, di uffici legali ecc., Milano occupa il nono posto, entrando in una stretta cerchia di città che competono per i servizi alle imprese. In tal senso Milano si configura come un caso di successo ma: "mancano tuttavia altre leve per dare peso e originalità a questa forza competitiva, per trasformare il 'caso di successo' in 'città di successo'" ².

Lo studio ha inoltre messo in evidenza come la città non abbia un'identità precisa (una personalità ben delineata), non essendo naturalmente collegata ad una specifica offerta culturale, ad una nuova architettura, a situazioni ricreative, ad un rapporto equilibrato tra habitat e lavoro. Nello specifico, Milano si caratterizza come incubatore di energie creative, una città aperta, ma che non sembra ancora avere trovato il consenso necessario per coagulare uno sforzo collettivo per la costruzione di una precisa identità. Articola, inoltre, le sue competenze in sistemi interconnessi - il sistema del design, della moda, della sanità, il sistema fiera - ma non riesce a trasformare queste qualità in un brand che valorizzi questa sua natura policentrica.

Per quanto riguarda, nello specifico, il panorama dell'offerta culturale milanese, la sensazione attuale è quella di una ripresa rispetto al parziale declino degli anni '90. Le gallerie più importanti d'Italia sono infatti quelle milanesi, anche se, a livello europeo, i mercati più vitali sono quelli inglesi, tedeschi e francesi.

Anche la moda, a parte un forte indotto commerciale, non riesce a creare un sistema organico con la città, nonostante a livello culturale giochi sicuramente un ruolo primario e fortemente attrattivo sui pubblici internazionali. Secondo lo studio,

² AA.VV. (2008), *Brand Milano*, Franco Angeli, Milano

Milano nel futuro potrà ancora essere una delle capitali della moda a patto di investire anche in un sistema di attività culturali e di servizi combinati.

Altro punto di forza della città è costituito dalla Triennale di Milano che negli ultimi anni ha realizzato esposizioni di design e di arte molto importanti a livello internazionale. In particolare, il design milanese riesce ad esprimersi nel design per l'ambiente, nel design per il lavoro, per la persona, per la comunicazione (forte strumento di competizione). In tale visione, il design può divenire il linguaggio fondante dell'estetica milanese.

Altro punto di eccellenza della città è l'offerta enogastronomica (poco comunicata internamente, ma apprezzata all'estero) che si collega sia a realtà produttive di rilievo che si ad una presenza estesa sul territorio cittadino.

Anche l'industria dei media (l'editoria, le televisioni, la comunicazione e la pubblicità) è qualitativamente elevata, ma poco comunicata.

Nonostante i notevoli strumenti di cui Milano dispone per trasformarsi in "città di successo", il capoluogo lombardo sembra vivere da tempo una debolezza di visione e di progetto. Nonostante i centri di eccellenza siano stati propulsori di innovazioni in settori specifici (moda, design, sanità, ecc.), essi si muovono singolarmente, senza una guida e un confronto. Dai risultati della ricerca sembra inoltre che Milano non sia sufficientemente veloce nel metabolizzare il cambiamento rispetto alle altre città con cui compete.

Ulteriore fattore di criticità rilevato sono i trasporti: l'interconnessione con Europa e Mediterraneo è forte, ma il sistema dell'accesso alla città in auto, treno e aereo, è difficile e lento. A questo si affianca la necessità di un'offerta ricettiva di maggior qualità: a parte i pochi hotel di lusso, gli altri offrono una qualità mediocre.

Anche nel contesto finanziario, la mancanza di servizi penalizza il ruolo che Milano vorrebbe ricoprire. In generale, prevale una diffusa sensazione che sia difficile avere un'agenda delle cose che avvengono nella città e del loro valore relativo.

La ricerca fa inoltre, un distinguo tra i livelli sui quali è possibile valutare l'attrattività di una città: la dimensione interna, nazionale e internazionale. Su questi tre fronti la situazione di Milano appare complessa e variegata. Sotto il profilo interno, i costi della casa, la vivibilità, la sostenibilità economica e sociale e quindi la qualità dell'essere cittadino milanese rappresenta una criticità sostanziale rispetto ai temi dell'abitare e del vivere una città.

Su scala nazionale, il livello dell'attrattività di Milano è in diminuzione. Il ruolo di guida all'innovazione del paese, che la avevano contraddistinta negli anni del boom economico, lasciano ora il posto a una visione di città percepita come grigia, superficiale, snob, cara e fredda. La Milano delle opportunità si è trasformata nella città del fashion, delle carriere facili e della TV.

Gli stereotipi relativi alla città di Milano che emergono invece in riferimento alla dimensione internazionale sono decisamente più positivi rispetto alle dimensioni precedenti: moda, design, finanza e Borsa divengono elementi caratterizzanti di una città dinamica, in evoluzione e propensa al cambiamento. Caratteristiche che rendono Milano "poco italiana", come se fosse distaccata dalla percezione di un Paese che resta ancora, in gran parte del suo territorio, non al passo con le trasformazioni che caratterizzano il contesto internazionale.

Secondo lo studio, i tre livelli precedenti (interno, nazionale, internazionale) non permettono di progettare una strategia di comunicazione univoca. Si rende quindi necessario cercare percorsi diversificati per agire su differenti piani di percezione e immaginazione che consentano di articolare a seconda dei casi distinzione e attrattività. Per far questo occorre selezionare gli elementi che caratterizzano e che descrivono meglio la città. A livello internazionale, tra i molteplici elementi che possono narrare l'identità di Milano si propone di scegliere quelli che più sono in grado di rafforzare e consolidare percezioni già diffuse, quindi il design, la moda, l'editoria, il mondo dei media associati a grandi eventi come l'Expo.

1.7 L'identità di Milano e lo shopping

Ripercorrendo i risultati di alcune delle principali ricerche sull'identità di Milano, in particolare con riferimento ai potenziali visitatori che vengono dall'estero, emergono alcuni tratti utili a collocare il lavoro illustrato nei prossimi capitoli. Grazie ad alcune eccellenze, in particolare le attività che vengono per brevità identificate con le parole moda e design, Milano può contare su un'immagine distintiva, ma, nello stesso tempo, anche limitata. Sembra di poter dire che moda e design abbiano finito con il creare l'immagine di Milano senza che la città e tutti i suoi stakeholder partecipassero a questo processo, in una parola, *malgré soi*. La città non è riuscita a progettare e guidare la comunicazione che la riguardava e la sua identità si è via via costruita attraverso quella che nasceva dall'identificazione con due dei settori più

vitali. Non essendoci stata una partecipazione attiva dei soggetti che potevano svolgere un ruolo di promotori di questa costruzione di identità, questi punti di forza non sono stati collegati ad altri che pur esistono e potevano permettere di ampliare gli elementi di potenziale attrattività della città.

La moda e il design, e in particolare la prima, hanno un legame molto stretto con lo shopping. Per un pubblico non professionale, Milano capitale della moda significa esplorazione dell'offerta commerciale e dunque shopping. E' una caratterizzazione che emerge con forza dalle ricerche prese in rassegna, che alcuni potranno considerare un elemento secondario che fa torto alle aspirazioni della città, ma, come si vedrà nei paragrafi che seguono, si tratta invece di un insieme di attività estremamente rilevante e che possono compensare la minore attrattività che Milano ha nel percepito comune rispetto ad altre destinazioni italiane e straniere come meta turistica. Lo shopping, oggi parte integrante delle attività che la gran parte dei turisti svolge quando visita una città, può diventare un punto di forza da usare come leva per valorizzare anche gli altri asset disponibili, asset assai sottovalutati in primo luogo dagli opinion leader che hanno un ruolo primario nel costruire l'immagine di Milano. Un ruolo particolarmente rilevante per una città che vede una parte rilevante dei turisti che la visitano arrivare anzitutto per motivi di affari: gli impegni di lavoro portano turisti a Milano, lo shopping, innescato dalla presenza di una forte presenza della moda, porta a una possibile maggiore permanenza e l'attivazione di altri elementi di attrattiva, legati alla cultura e al patrimonio storico e artistico, fanno scoprire la città e ne rafforzano ed espandono gli elementi di attrattiva. Questo potrebbe essere il senso da dare al rafforzamento dello shopping: punto di partenza per allargare progressivamente gli asset proponibili come motivo di visita della città, innescando un circolo virtuoso.

Almeno come ipotesi di partenza, questa ci sembra avere sufficiente forte per giustificare il lavoro condotto sullo shopping a Milano. Cercare di capire, interrogando chi di questo shopping è protagonista, quindi negozianti e turisti, quale sia la realtà che essi percepiscono e se e come essa sia sufficientemente forte per poter giustificare un intervento anche progettuale su questo tema, che non lasci, come avvenuto sino ad ora, che tutto avvenga solo in base ai microcomportamenti delle imprese commerciali e dei turisti che visitano Milano.