CAMERA DI COMMERCIO MILANO

Bocconi

Chi è attratto da Milano

Rapporto finale di ricerca

Milano, novembre 2009

Il presente studio è stato coordinato da Angela Airoldi e realizzato da Francesca Canti, Giulia Fiorini, Dario Musolino, Monica Redaelli e Paola Zito, con la consulenza scientifica del prof. Lanfranco Senn, direttore CERTeT – Università Bocconi Milano.

INDICE

Premessa **5**

1. L'attrattività di Milano: lo sguardo dei residenti **10**

1.1 Soddisfazione, orgoglio e felicità dei cittadini milanesi 12

1.2 Identikit dei cittadini milanesi più soddisfatti, orgogliosi e felici 14

1.3 I fattori che incidono sulla soddisfazione e sulla percezione della qualità della vita 17

1.4 I fattori che generano insoddisfazione nei cittadini milanesi 20

1.5 In conclusione: a chi e perché piace Milano? 25

2. Chi attrae Milano? **27**

2.1 Una città che attrae gli stranieri in cerca di lavoro 27

2.2 Milano polo di attrazione per i turisti 30

2.3 I visitatori e gli espositori attratti dalle fiere di Milano… 32

2.4 … e l'attrazione che la città esercita sui designer 33

2.5 Gli studenti universitari continuano a scegliere Milano, ma è ancora poco rilevante la presenza di stranieri 33

2.6 I city user sempre più attratti da Milano? 35

2.7 I "nuovi talenti" amano poco la città 35

2.8 Le strutture ospedaliere di Milano: polo di attrazione nazionale 36

3. Le imprese attratte da Milano: le multinazionali **38**

3.1 Le caratteristiche delle multinazionali intervistate 38

3.2 Perché le multinazionali hanno scelto di investire a Milano? Le strategie localizzative e i fattori di attrattività di Milano 40

3.2.1 La scelta di Milano *43*

3.3 La soddisfazione delle multinazionali verso Milano oggi 46

3.3.1 Gli elementi di soddisfazione *46*

3.3.2 L'atteggiamento delle diverse tipologie di multinazionali *49*

3.3.3 La rilevanza dei fattori/attori di contesto *51*

3.4 Vantaggi e svantaggi della localizzazione a Milano: alcune evidenze qualitative 53

3.5 L'attrattività di Milano dal punto di vista delle multinazionali: elementi di sintesi 56

4. I "canali" che agiscono sul processo decisionale di localizzazione delle imprese 57

4.1 Processi di internazionalizzazione e strategie localizzative delle imprese: tra teoria e pratica 57

4.1.1 Decisioni localizzative e scelta strategica del Paese di destinazione 57

4.1.2 Localizzazione puntuale e competizione sui fattori di attrattività 63

4.1.3 Localizzazione in Italia: soggetti e canali che ne influenzano la scelta 67

4.2 I "canali" che potenzialmente possono influenzare il processo decisionale di localizzazione delle imprese 69

4.3 Canali effettivamente utilizzati: i risultati dai questionari 76

Bibliografia 81

Allegato 83

Premessa

Il carattere fortemente sperimentale dello studio ha imposto un percorso eterogeneo di ricerca e l'utilizzo di diverse metodologie: il tentativo, infatti, è quello di superare gli schemi tradizionali con i quali è stato sin'ora affrontato il tema dell'attrattività di un territorio e di proporre una lettura articolata di alcuni dei tanti elementi che concorrono a costruire l'attrattività di Milano, o la freddezza nei suoi confronti.

Il binomio "competitività - attrattività" è ormai divenuto inscindibile nel definire le possibilità di sviluppo di un territorio perché senza un sufficiente livello di attrattività, la stessa competitività viene messa in discussione. Saper attrarre capitali e investimenti esteri, ma ancora di più capitale umano qualificato, e quindi competenze e know-how innovativo, diventa una necessità per assicurare al territorio, e soprattutto alle sue città, le risorse indispensabili per acquisire e sviluppare nuovi vantaggi competitivi, aumentando la competitività del territorio stesso[1]. Questo a sua volta genera un miglioramento complessivo dell'offerta presente sul territorio e della capacità competitiva del suo sistema produttivo, comportando così un ulteriore miglioramento in termini di potenziale attrattività: il processo genera un "circolo virtuoso" che si autoalimenta e rigenera ciclicamente[2].

La competitività di un'area è oggi strettamente connessa alla qualità delle condizioni che è in grado di offrire a quei fattori che possono incidere positivamente sul suo sviluppo sostenibile: la capacità competitiva diventa allora capacità del sistema territoriale di creare e acquisire nel proprio ambito i fattori materiali e immateriali rilevanti per realizzare nel modo migliore un certo processo di sviluppo. Deve però anche saper garantire a tali fattori le migliori condizioni "ambientali" per il loro sviluppo e per l'esplicitazione del loro potenziale positivo sul territorio stesso. La capacità competitiva di un'area, dunque, è la sintesi di una capacità di attrazione al suo interno di determinate risorse e della capacità di metabolizzare queste risorse a vantaggio degli attori che fanno parte del territorio e di quelli che possono esserne attratti.

Un territorio oggi compete per attrarre e mantenere quelle risorse che offrono ai soggetti economici localizzati al proprio interno condizioni di vantaggio competitivo rispetto ai loro concorrenti nei mercati internazionali: l'attrattività di un territorio dipende, quindi, dalla sua capacità di favorire la competitività internazionale degli attori che ne fanno parte. Per accrescere tale competitività, un'area deve favorire un'offerta territoriale che soddisfi le aspettative di quei soggetti (endogeni e esogeni al territorio) che ha

---

1 La globalizzazione ha portato a dare sempre maggiore spazio, oltre che alla tradizionale competizione fra imprese, al tema della competizione tra sistemi territoriali. In questo quadro, è sempre più alto l'interesse per il ruolo del territorio inteso soprattutto come comunità localizzata e quindi come sistema socio-economico territoriale.

2 Una rappresentazione del "circolo virtuoso dell'attrattività" è contenuta in Siemens-Ambrosetti [2003], *Gli indicatori e le politiche per migliorare il sistema Italia e la sua attrattività positiva*", pag. 50; ripreso anche in Siemens-Ambrosetti [2007], *Tableau de bord per l'attrattività dell'Italia istruzioni per l'uso.* Milano, settembre.

interesse ad attrarre in quanto fonti di risorse utili per il suo sviluppo. In termini di offerta, dunque, il territorio deve sviluppare quei fattori di attrattività che lo caratterizzano in modo distintivo rispetto ad aree concorrenti, facendo cioè leva sugli elementi che ne costituiscono la sua identità[3]: questa è il risultato nel tempo di fattori diversi che portano ad una immagine unica, fatta di conoscenze specifiche e di competenze (che rappresentano un vantaggio competitivo per le imprese che vi sono localizzate), di offerta formativa e qualità delle risorse umane, di elementi di attrazione che distinguono fortemente il contesto urbano e che catalizzano verso il territorio determinati segmenti di domanda; ma fatta anche di complessità socioeconomiche, di valori condivisi, di stili di vita, di processi di consumo, di relazioni…

Da un lato, il modello attrattivo che un territorio può perseguire ha a che fare con la selezione di quelle dimensioni che sono una leva competitiva dell'area rispetto al contesto internazionale; dall'altro, con il processo di valorizzazione dell'area in sé, per la sua community, in una declinazione "interna". Non è pensabile sviluppare un modello solido senza dare coerenza e simultaneità a due modelli di attrazione: una interna e l'altra esterna. Infatti, si può parlare di un'attrattività del sistema urbano in chiave economico-finanziaria (territorio come attrattore di investimenti, di imprese, di lavoro, ecc.) e di un'attrattività in termini di fruizione e di stili di vita, sotto un profilo che si può definire socioculturale. Questi due ambiti devono svilupparsi in modo combinato, costituendo il doppio valore di una attrattività che non si caratterizza solo sul piano quantitativo ("un certo livello di risorse"), ma ha una valenza altrettanto forte sul piano qualitativo ("un certo tipo di risorse" e "risorse di una certa qualità"): da una parte, l'attrattività esprime un valore di richiamo di capitali, investimenti, consumi; dall'altra un valore di richiamo di azioni e relazioni sociali. Un effetto combinato perché tutte le esperienze internazionali confermano che il valore attrattivo della città è il risultato di un circuito virtuoso fra i due contesti, circuito che è tale solo se rimane alta l'attenzione alla coesione sociale perché l'indispensabile adozione di politiche rivolte a migliorare la qualità della vita per potenziali nuovi abitanti ad alto reddito e alta capacità di spesa non deve portare all'esclusione di fasce di cittadini già residenti e alla perdita di risorse endogene.

È importante, soprattutto nell'individuare strategie e policy competitive per la città, aver ben presente la dicotomia esistente nella domanda alla quale il territorio deve dare risposte: da un lato, infatti, esiste una relazione tra il territorio e i potenziali clienti esterni che si esprime nell'attrazione, nel senso che le politiche poste in essere nei confronti di questi attori sono rivolte a portare all'interno del territorio questi possibili segmenti di domanda (imprese, investitori, turisti, ecc.). Dall'altro c'è una relazione altrettanto importante che lega il territorio ai clienti interni e che è identificabile con la soddisfazione: le politiche poste in essere dal territorio verso questi clienti sono finalizzate a generare ed aumentare la soddisfazione dei residenti nel territorio (cittadini e imprese) e degli attori coinvolti nel processo di governance del territorio (Istituzioni e Autonomie funzionali). Queste relazioni sono a loro volta legate da un rapporto di circolarità tra attrattività del territorio, soddisfazione dei suoi stakeholder e valore: quanto più un territorio è attrattivo tanto più crea soddisfazione nei confronti dei suoi mercati di riferimento, tanto più i suoi stakeholder investono nello stesso, incrementandone il valore e l'attrattività. E se "l'attrattività del territorio aumenta, affluiscono nuova ricchezza e nuovo valore sociale, così come cresce il livello di soddisfazione, economica e non, degli stakeholder. Ciò si traduce in ulteriore consenso e in ulteriori entrate, innescando una spirale virtuosa tipica della circolarità soddisfazione-attrattività-valore".[4]

Nell'utilizzare il concetto di domanda del territorio si adotta di fatto la metafora del territorio come impresa in concorrenza, senza peraltro identificare l'uno con l'altra, ma, semplicemente, avendo presente che anche il territorio come l'impresa è competitivo se e nella misura in cui è capace di soddisfare gli interessi e i bisogni espressi dalla sua domanda, rendendo competitiva e attraente la sua offerta. Come per l'impresa, anche per il territorio, la sua azione competitiva sarà tanto più efficace

---

[3] Il concetto di Identità competitiva trova la sua migliore espressione e sintesi nel volume di Anholt Simon, [2007] "*L'Identità Competitiva, il branding di nazioni, città e regioni*", Egea, Milano.

[4] Valdani E., Ancarani F. [2000], Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza, Egea, Milano, pag. 49.

quanto più l'area risulta sviluppata da un punto di vista strutturale: la sua attrattività e la differenziazione rispetto ai concorrenti – entrambi elementi determinanti per la qualità della vita economica, imprenditoriale e sociale del territorio – devono, infatti, essere caratterizzate da un crescente contenuto di immaterialità, ovvero di competenze, informazione, relazioni, ecc. In un contesto territoriale in cui le risorse immateriali sono la fonte principale del vantaggio competitivo, acquista particolare importanza l'elemento fiducia sia all'interno, nei confronti dei propri stakeholder, che all'esterno, nei confronti dei clienti, quale fattore capace di creare sintonia, soddisfazione e, quindi, valore[5]. Infatti, un territorio ricco di "capitale umano", cioè di persone qualificate e competenti, nel quale sia presente anche un clima di fiducia e di reciprocità, elemento che costituisce il "capitale sociale", si arricchisce ulteriormente di componenti immateriali che, ai fini dell'attrattività, risultano fattori di maggior rilievo degli incentivi finanziari e fiscali[6].

In uno scenario in cui lo sviluppo risulta sempre più legato alla capacità di costruzione sul territorio di un clima istituzionale e di business basato su relazioni fiduciarie, il "modello delle 3T" dovrebbe essere ampliato in "un modello delle 4T" che aggiunge a Talent, Technology e Tolerance[7] il fattore Trust[8].

A livello locale la risorsa fiducia si declina nel grado di associazionismo e collaborazione tra i vari stakeholder territoriali, nel senso di appartenenza a una comunità, nella condivisione di obiettivi, valori e linguaggi, nell'accettazione e rispetto di un sistema comune di regole… La risorsa Trust fa parte del DNA di un territorio, è la risultante dell'intreccio di vicende storiche, politiche, sociali e culturali che hanno tracciato per ciascuna area un percorso unico e irripetibile. Come la Tolleranza, quindi, non è possibile costruire o aumentare rapidamente il capitale fiduciario incorporato nel territorio. Si possono però mettere in atto azioni e politiche in grado di ridurre i rischi e le incertezze che possono allontanare dal territorio un insediamento produttivo o nuovi residenti.

Nell'analisi dei diversi aspetti che rendono un territorio più o meno attrattivo, l'attenzione dei ricercatori e dei policy maker tende, nella maggior parte dei casi, a concentrarsi sull'individuazione dei fattori di localizzazione in grado di rendere più apprezzato e gradito il territorio per le imprese estere e gli investitori in genere. Nelle indagini così impostate si cerca di identificare e di mettere in risalto i fattori di attrazione presenti sul territorio – e, quindi, l'offerta di risorse – oppure le aspettative e i bisogni – ovvero, la domanda – di chi potrebbe essere attratto. Il riferimento, poi, è per lo più al Sistema Paese: i molteplici e variegati indicatori di volta in volta utilizzati per calcolarne la competitività e, più recentemente, anche l'attrattività, intesa come "capacità di un sistema di attrarre e valorizzare risorse critiche"[9], poco si adattano a spiegare l'eterogeneità dei tanti sistemi presenti nel paese. La necessità di riportare ad unità le tante determinanti dell'attrattività finisce con il penalizzare le specificità dei diversi contesti territoriali e stemperare l'importanza delle interrelazioni fra le diverse componenti della capacità di attrazione. Ne derivano analisi sommarie che si traducono spesso in classifiche-paese in cui i sistemi territoriali, quali quello milanese, faticano non poco a riconoscersi, trovandosi spesso fortemente penalizzati rispetto alle loro capacità sia competitive che di attrazione; capacità alle quali rendono maggiore giustizia confronti diretti tra sistemi di città…

---

5 "In una visione ampia e completa, la fiducia, insieme alla trasparenza nei comportamenti, al rispetto ed alla solidarietà, rappresenta un valore metaeconomico che, nell'ambito dell'impresa, favorisce la sintonia con la comunità interna e con la comunità esterna dei fornitori, dei distributori, clienti e cittadini" in: Baccarani C. [1991], *Qualità e governo dell'impresa*, in "Sinergie", quaderno n.7, dicembre, pag. 48.

6 Le recenti esperienze dei paesi nordici dimostrano che un elevato costo della vita o una elevata tassazione non sono così deterrenti per le imprese e gli investitori in settori ad alto valore aggiunto, se questi trovano in cambio una buona infrastrutturazione e buoni servizi. Per le imprese di questa categoria, infatti, la possibilità di attrarre personale e di avere a disposizione infrastrutture che ben supportano la loro attività sono vantaggi sufficienti a coprire i costi aggiuntivi.

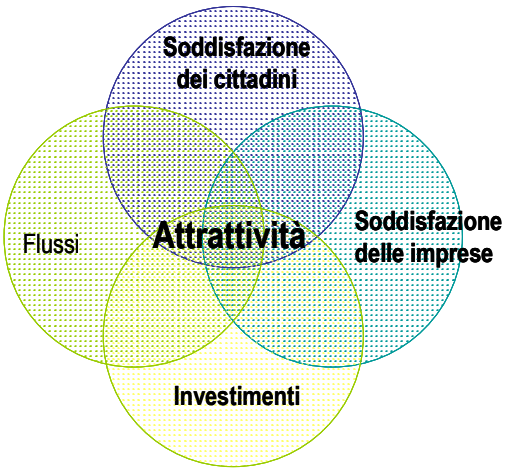
7 Florida R. [2003], *L'ascesa della nuova classe creativa. Stili di vita, valori e professioni*, Mondadori, Milano.

8 Questa proposta è contenuta in Castellett M., D'Acunto M. [2006], *Marketing per il territorio. Strategie e politiche per lo sviluppo locale nell'economia globalizzata*, Franco Angeli, Milano.

9 De Maio A. [2004], Prefazione, in Dubini P. (a cura di), "L'attrattività del sistema paese", Fondazione Italiana Accenture , Il Sole 24 Ore Spa, Milano.

Questo studio, tuttavia, non si propone di realizzare l'ennesimo ranking dei fattori di attrattività ma, partendo dalla convinzione/presupposto che l'attrattività di una città e del suo sistema territoriale dipende dagli occhi di chi li guarda e quindi, implicitamente, dai motivi di attenzione, si propone di comprendere quali meccanismi – inconsci o espliciti – guidano le tante "domande" che si rivolgono a Milano. Tante perché il fatto di non essere per definizione e nei fatti "città specializzata" fa sì che Milano non ha "un" fattore di attrazione e quindi non è – e non deve essere – punto di riferimento per una sola tipologia di domanda: ogni capitolo, quindi, cerca di approfondire alcuni dei diversi aspetti dell'attrattività – effettiva o potenziale – della città, individuando di volta in volta le alternative che favoriscono o allontanano la scelta. Quest'ultima, infatti, non è mai assoluta, ma relativa e può passare attraverso la valutazione di fattori oggettivi, la dotazione/offerta del territorio, ma anche attraverso la percezione e le aspettative dei soggetti: diverse saranno la valutazione e le aspettative del manager che deve decidere la localizzazione di una filiale, da quelle di un manager che potrebbe venire a Milano per un convegno o una fiera, da quelle del turista che può inserire o meno Milano nel suo tour… L'attenzione alle diverse modalità in cui si può articolare la capacità attrattiva consente allora di individuare azioni di policy mirate a migliorare gli aspetti positivi e a mitigare, se non eliminare, quelli negativi.

Fig. 1 – Le componenti dell'attrattività



Proprio con l'obiettivo di sottolineare l'importanza della percezione dei soggetti che la guardano, un primo passo dello studio è quello di rileggere i confronti fatti e le principali classifiche elaborate per cogliere quegli elementi che, accanto ai fattori oggettivi, concorrono a determinare la capacità di attrazione di Milano rispetto ad altre realtà urbane attraverso l'immagine che la città riesce a trasmettere. In particolare ci si propone di leggere le informazioni disponibili in modo da porre in evidenza quegli elementi che direttamente (ad esempio, la capacità di spesa degli abitanti) e, soprattutto, indirettamente (la qualità della vita in tutte le sue declinazioni, ad esempio) intervengono nella formazione della percezione e, quindi, delle scelte delle imprese che si localizzano o rimangono nell'area milanese. L'idea di fondo è di non limitarsi ad una inutile analisi parallela delle classifiche disponibili né di procedere ad un ennesimo posizionamento di Milano rispetto alle città in diretta competizione, ma di verificare cosa dicono gli indicatori per le imprese e per i loro bisogni, cercando, proprio per far emergere l'aspetto percepito rispetto al dato reale, di confrontare ciò che risulta dalle classifiche internazionali con i dati/le informazioni disponibili sull'argomento, scomponendo, se necessario gli indici sintetici nelle variabili che li compongono.

Milano però non ha e non può avere una attrattività solo economica: i soggetti attratti sono molti e il numero di imprese estere presenti (ad esempio) non esaurisce certo la dimensione dell'attrattività della città. Un secondo passo è allora quello di individuare e, ove possibile, misurare, i flussi generati dai diversi soggetti che, con differenti motivazioni, arrivano in città ogni giorno o per un periodo più o meno lungo, generando complementarietà, interferenze, problemi, risorse tutte da verificare e che hanno, come comune denominatore, le tante attrattività di Milano.

Ovviamente, nelle molteplici sfaccettature che l'attrattività assume in una città come Milano, un posto di primo piano è riservato allo studio dei fattori di attrazione per le imprese. Anche in questo caso, però, l'approccio adottato non è tanto quello di verificare cosa attira le imprese a Milano quanto piuttosto cosa le imprese chiedono o si aspettano di trovare in città e, dunque, cosa è interessante per loro e come lo confrontano con quello che trovano (o pensano di trovare) in altre città. A questo scopo è stata avviata

una indagine telefonica presso un campione di imprese[10] multinazionali presenti nell'area milanese, utilizzando un questionario[11] finalizzato a cogliere gli elementi che hanno influenzato la decisione di venire in Italia e la scelta di Milano, la valutazione dei fattori di contesto trovati, gli elementi utilizzati nel processo decisionale… Il questionario è utilizzato anche nelle interviste telefoniche in corso e rivolte ad altre. Sempre attraverso il questionario e le interviste dirette si intende anche verificare le motivazioni che trattengono a Milano le imprese multinazionali che vi sono localizzate.

Dall'analisi dei risultati ottenuti si trarranno indicazioni sulle politiche più opportune non solo per favorire l'ulteriore arrivo di altre risorse economiche (imprese, investimenti e, soprattutto, capitale umano qualificato), ma anche per evitare fenomeni di delocalizzazione.

Il questionario è stato progettato con lo scopo di fornire anche utili informazioni sulle modalità e gli strumenti conoscitivi utilizzati dalle imprese nella formazione del processo decisionale di localizzazione all'estero. Insieme ad una attenta analisi della teoria economica in tema di internazionalizzazione e strategie localizzative, infatti, si vogliono individuare quali "canali" sono utilizzati dalle imprese nello loro scelte localizzative, quali sono i cosiddetti "push agent" che hanno una maggiore rilevanza nel processo decisionale e, di conseguenza, quali strategie e quali politiche la Camera di Commercio potrebbe perseguire e adottare per rendere più efficace la propria azione di attrazione verso Milano di risorse qualificate.

---

[10] Le imprese coinvolte nelle due indagini sono estrapolate dal data base Reprint, opportunamente "ripulito" e verificato nelle informazioni di riferimento delle singole imprese.

[11] Il testo del questionario, che si articola in oltre 20 domande, è riportato in allegato.

1. L'attrattività di Milano: lo sguardo dei residenti

La valutazione dell'attrattività di una città deve oggi tener conto del giudizio sulla qualità della vita espresso dai propri residenti e da chi potrebbe scegliere di risiedervi, anche per periodi limitati, per motivi di studio, ricerca, lavoro… Le imprese, soprattutto le grandi multinazionali, nella scelta di localizzarsi in un certo ambito urbano, o di investire in modo più o meno diretto in una data area metropolitana, assegnano una notevole importanza alla disponibilità di capitale umano qualificato e, in particolare, alla presenza di quella che viene definita "classe creativa". Si tratta di una categoria di persone composta non solo da artisti e creativi nel senso tradizionale del termine, ma anche, e soprattutto, formata da persone che si potrebbero genericamente definire "di talento" e dotati di una buona propensione al rischio imprenditoriale. Sono, quindi, persone capaci di innovare, ossia capaci di creare o scoprire qualcosa di nuovo (giovani imprenditori, ricercatori universitari…). E' una tipologia di popolazione che si sviluppa e, soprattutto, sceglie di risiedere, solo in contesti dove può sfogare liberamente la propria creatività e vederla premiata: è perciò una popolazione particolarmente attenta alla "qualità" del luogo dove decide di abitare e lavorare, che assegna al proprio tempo libero un valore molto elevato, perché è in genere un tempo limitato, e che, quindi, desidera vivere in ambiti che offrano diverse opportunità di spendere bene tale tempo., Inoltre, non essendo un fattore geograficamente vincolato come lo sono le risorse naturali, o le infrastrutture, questa popolazione tende a muoversi verso i contesti urbani di volta in volta ritenuti più innovativi, costringendo una città a mantenere un certo livello di qualità della vita se non vuole rischiare di vedere fuggire i talenti migliori verso altri ambiti urbani.

Per comprendere quindi se una città sia in grado di offrire questo clima "attraente" e favorevole allo sviluppo del talento personale, è necessario guardare la città anche con gli occhi di chi ci vive, ossia "dall'interno", e non solo dall'esterno, ovvero con gli occhi degli investitori o dei turisti. Vi è, infatti, nella analisi della "percezione dall'interno" della qualità di una città la possibilità di capire e interpretare meglio i possibili fattori che anche verso l'esterno ne possono influenzare in maniera rilevante l'immagine complessiva. Immagine che certamente non determina in modo definitivo le decisioni strategiche delle aziende che vogliono semplicemente conquistare nuovi grandi mercati – prova ne è che un città ritenuta poco "vivibile" come Pechino è invece considerata dalle multinazionali un enorme mercato di sbocco e di opportunità di espansione nel vasto mercato asiatico – ma che può invece influenzare la decisione di localizzazione di filiali di multinazionali che desiderano presidiare mercati già consolidati (come quello europeo), o penetrare nuove nicchie di mercato in contesti già maturi. Città come Milano, se godono di una immagine di città innovatrice, dinamica, creativa possono costituire luoghi non solo di generazione, ma anche di attrazione per ricercatori esteri, espositori fieristici, manager in cerca di corsi di alta formazione, ossia possono divenire città attrattive di cervelli e idee anziché assistere ad una costante fuga dei propri migliori talenti. Tutto ciò contribuisce a creare quel contesto positivo che è capace di influenzare la decisione di localizzare una impresa in una città piuttosto che in un'altra, ovviamente a parità di condizioni favorevoli al proprio business, come la prossimità ad un mercato di interesse, o la solidità economico-politica del paese selezionato.

Il giudizio sulla qualità della vita di una città o, se si preferisce, sulla più generale soddisfazione che un cittadino nutre nei confronti della propria città, nasce da un insieme di percezioni che ogni residente formula rispetto a diversi aspetti del proprio vivere quotidiano quali, ad esempio: la percezione della quantità e qualità dei servizi offerti (trasporti, sanità, istruzione…), il giudizio sulla disponibilità di attività culturali, il senso di sicurezza, la valutazione della qualità dell'ambiente…Per comprendere allora come Milano sia vista dai suoi cittadini rispetto ad altre città europee, sempre giudicate "dall'interno", si è scelto di analizzare i dati raccolti dall'Istituto Gallup nel 2007 e presentati durante la seconda

conferenza del Global Metropolitan Forum di Seoul[12]. L'indagine si basa su un campione di circa 10.000 cittadini, residenti in dieci differenti città, fra cui cinque europee, due nord-americane e tre asiatiche: Milano, Berlino, Londra, Parigi, Stoccolma, New York, Pechino, Seoul, Tokyo, Toronto[13]. Il panel per ogni città è costituito da 1.000 abitanti a cui è stato sottoposto un questionario nel quale si chiedeva di fornire una valutazione della qualità della vita nella propria città di residenza, con riferimento a vari aspetti: sicurezza, inquinamento, facilità di accesso ai centri commerciali presenza di scuole, ecc. Da questa serie di domande è stato possibile ricavare l'opinione che ogni cittadino ha della propria città, con particolare riferimento alla qualità della vita, sulla base della valutazione di una serie di fattori, quali: offerta di servizi, accessibilità ai servizi, possibilità di costruire relazioni sociali, stabilità del contesto economico e politico, e così via. Al di là dei singoli fattori, il questionario di indagine chiedeva ai cittadini di esprimere anche il loro livello complessivo di soddisfazione in merito alla vita in città, il loro orgoglio per il fatto di appartenere alla propria città, nonché il loro grado di "felicità", partendo dal presupposto che il luogo in cui si vive abbia una discreta influenza nel determinare lo stato di felicità di una persona. E proprio da questo giudizio generale, che tenta di cogliere la "percezione" che si ha della propria città e quindi può aiutare ad individuare la sua capacità attrattiva al di là dei semplici numeri riferiti alla dotazione di infrastrutture e servizi, prende avvio questa disamina della attrattività di Milano. Segue poi un affondo riferito al giudizio sulle dotazioni e l'offerta di infrastrutture e servizi, in linea con le più tradizionali analisi della attrattività urbana. Infine, le diverse informazioni rilevate attraverso l'indagine Gallup sono messe a confronto, ove possibile, con tre tipologie di informazioni oggi disponibili sull'attrattività delle aree urbane, valutata da diversi punti di vista e secondo diverse metodologie:

- dati statistici e indicatori ripresi da Eurostat, contenuti nella base dati Urban Audit, riferiti ad un ricco campione di città europee;
- risultati ottenuti da vari studi internazionali sull'attrattività delle città europee ed extra-europee, dove la misurazione dell'attrattività di una città è giudicata non dai cittadini stessi, ma emerge da questionari e interviste rivolte ai manager di imprese e che mettono a confronto diverse possibili scelte localizzative, assegnando punteggi specifici alle diverse città proposte, oppure, è frutto della valutazione di alcuni parametri confrontabili a livello internazionale come i flussi finanziari, i prezzi del mercato immobiliare, ecc.;
- indicatori e dati raccolti nella lunga serie storica (1989-2007) costruita dagli studi di MeglioMilano per la valutazione della competitività della città di Milano e recentemente pubblicata in un volume di sintesi.

Questa lettura intrecciata dei giudizi su Milano espressi sia "dall'interno" (cittadini e imprese presenti sul territorio) che "dall'esterno" (imprese che vi si vorrebbero localizzare), così come dei dati più "oggettivi", statistici e confrontabili, ha permesso di ottenere un quadro abbastanza completo e coerente dell'attrattività di Milano, consentendo di individuare meglio a *chi* piace, o non piace, Milano e *perché*.

---

[12] La conferenza si è tenuta a Seoul il 18 e il 19 gennaio 2008. I risultati dell'indagine sono stati presentati nel paper "Quality of Life, Happiness and the Importance of Social and Community Connections" (Kevin M. Leyden, PhD; Abraham Goldberg, MS; Robert Duval, PhD, Institute for Public Affairs & the Department of Political Science, West Virginia University, USA).

[13] In tutte le dieci città le persone intervistate si distribuiscono in modo equilibrato fra donne e uomini e anche la distribuzione per classe di età è sostanzialmente uniforme (circa il 20% degli intervistati ha meno di 30 anni, poco più del 40% un'età compresa fra i 30 e i 49 anni, il 38% circa ha più di 50 anni. Solo il 2% non ha segnalato l'età).

1.1 Soddisfazione, orgoglio e felicità dei cittadini milanesi

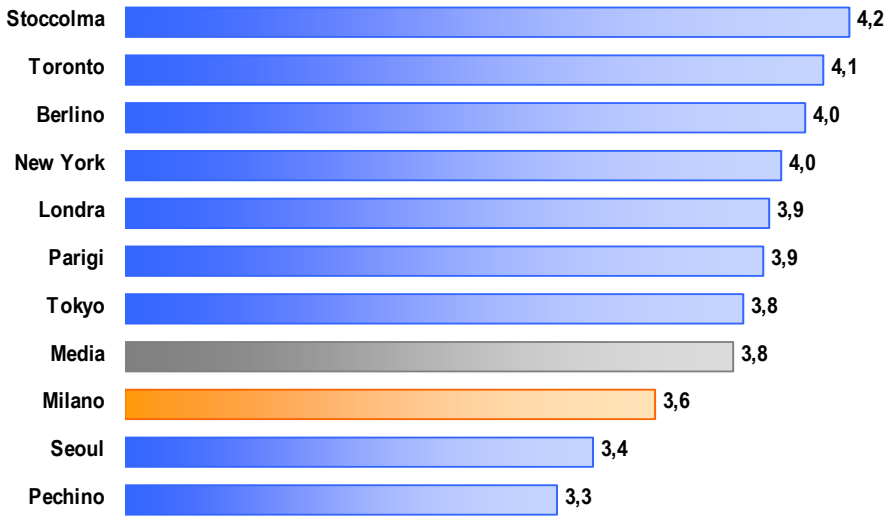
I dati raccolti attraverso le interviste svolte dall'indagine dell'Istituto Gallup mostrano che i livelli di soddisfazione e di orgoglio degli abitanti delle diverse città tendono ad andare di pari passo con il livello di "felicità". In altre parole, i cittadini più soddisfatti e più orgogliosi sono anche quelli più felici.

In generale, il giudizio di **"soddisfazione verso la propria città"** dei milanesi è positivo: due terzi dei milanesi intervistati risultano soddisfatti della propria città (il 55% circa è "abbastanza soddisfatto", mentre solo poco più del 10% è "molto soddisfatto"). La percentuale dei soddisfatti risulta però abbastanza contenuta se messa a confronto con quella ottenuta nelle altre nove città. Valori inferiori di soddisfazione si riscontrano solo nelle città asiatiche di Seoul (46% circa) e di Pechino (il 36%). All'opposto, le città dove si rilevano le quote più alte di cittadini soddisfatti sono Stoccolma, con quasi nove intervistati su dieci che si dichiarano soddisfatti, e quelle Nord-Americane (Toronto e New-York), entrambe con almeno quattro cittadini soddisfatti su cinque.

A fronte di due terzi di cittadini che sono abbastanza soddisfatti, Milano fa però registrare la più alta quota di cittadini apertamente insoddisfatti (16%), mentre coloro che hanno una posizione neutrale (né soddisfatto, né insoddisfatto) sono meno di un quinto del totale (18%).

Attribuendo un "peso" ai differenti livelli di soddisfazione[14], per ogni città è stato calcolato un punteggio che consente di valutare in modo sintetico la situazione nelle diverse aree urbane e di confrontarle in modo immediato (cfr. Graf. 1.1).

Graf. 1.1 – La soddisfazione dei cittadini rispetto alla vita in città: punteggio di sintesi



Fonte: Elaborazioni CERTeT su dati Istituto Gallup 2007, Global Metropolitan Forum of Seoul 2008

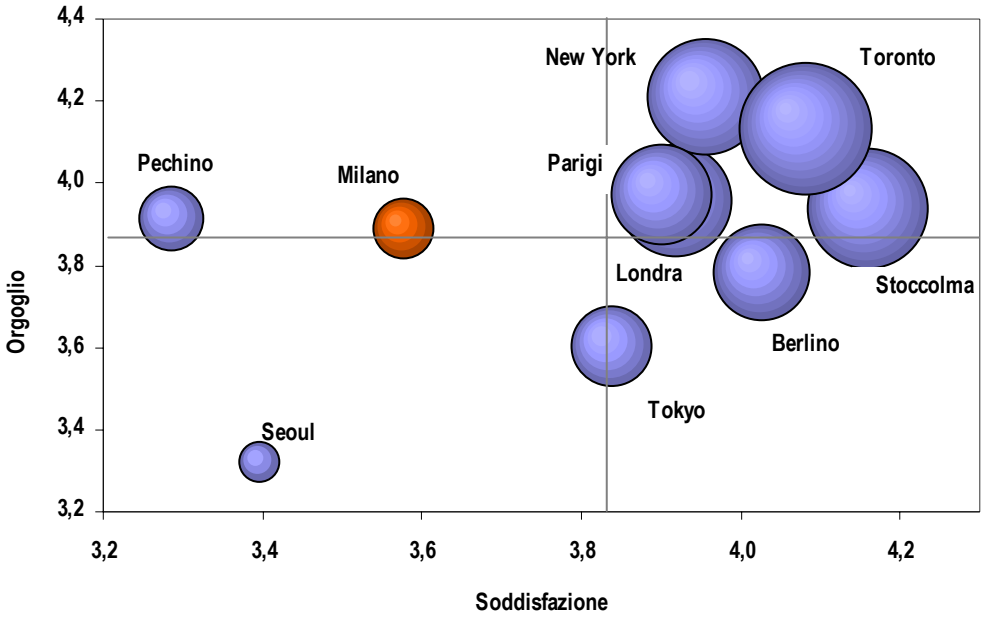
Per quanto concerne "**l'orgoglio di vivere nella propria città**" o, se vogliamo, l'orgoglio di appartenere ad una certa città e di essere riconosciuti come cittadini di essa, i milanesi risultano abbastanza allineati alla media rilevata nelle altre nove città, con un punteggio di sintesi pari a 3,9. New York raggiunge il punteggio di 4,2 e figura al primo posto in classifica, mentre Stoccolma, al primo posto per la soddisfazione dei cittadini, scende al quinto posto con riferimento all'orgoglio. L'orgoglio di appartenenza quindi sembra strettamente legato all'immagine della città: si è più orgogliosi di

[14] Da un minimo di 1 per l'affermazione "per nulla soddisfatto" a un massimo di 5 per quella "molto soddisfatto".

appartenere ad una città metropolitana e internazionale come New York, capace di essere sempre presente sulla scena mondiale e di essere avanguardia di mode e stili di vita, piuttosto che ad una città che magari è più vivibile, ma meno internazionale.

Il grafico 1.2 riporta, per ogni città, i punteggi di sintesi relativi alla soddisfazione per la qualità della vita nella propria città e all'orgoglio per il fatto di vivere nella città, nonché un'indicazione – ricavabile dalla dimensione delle sfere – del livello di felicità degli abitanti. Nel quadrante in alto a destra troviamo alcune città che potremmo definire come le "città felici": New York, Toronto, Stoccolma, Londra e Parigi, dove i cittadini sono appunto più felici e manifestano una soddisfazione per la qualità della vita e un orgoglio per la città superiori alla media. Stupisce tuttavia il dato di Berlino, città in cui ci si aspetterebbe un livello di orgoglio maggiore dettato dal fatto che gode di una immagine di città innovatrice e dinamica. Ma, probabilmente, questa immagine è più percepita all'esterno che vissuta dai berlinesi che si dimostrano soddisfatti, abbastanza felici, ma addirittura meno orgogliosi dei milanesi.

Graf. 1.2 – Soddisfazione, orgoglio e felicità: le città a confronto



Nota: la dimensione delle sfere corrisponde al punteggio di sintesi relativo alla felicità dei cittadini. Per una migliore visualizzazione, i risultati ottenuti sono stati normalizzati su una scala da 1 a 10.

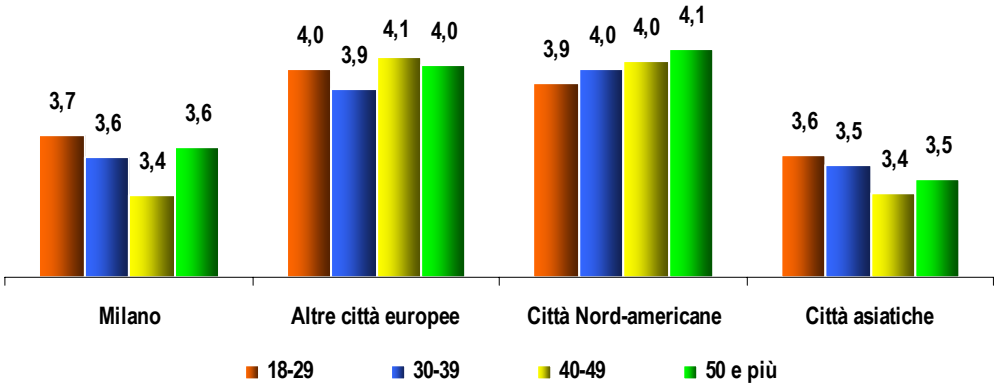
Fonte: Elaborazioni CERTeT su dati Istituto Gallup 2007, Global Metropolitan Forum of Seoul 2008

In posizione diametralmente opposta figura Seoul, dove bassi livelli di orgoglio e di soddisfazione si coniugano ad una scarsa felicità dei cittadini. Milano figura a sinistra, al confine tra due quadranti, con un livello di soddisfazione inferiore a quello della maggior parte delle altre città e un livello di orgoglio allineato alla media. Non sorprende quindi che, anche sul versante della felicità, il punteggio di sintesi risulti modesto, superiore solo a quello che si registra a Seoul, dove i livelli di orgoglio sono bassissimi e anche la soddisfazione è ben al di sotto della media. Simile al grado di felicità dichiarato a Milano, è il caso di Pechino dove i cittadini mostrano un livello di orgoglio in linea con quello espresso dai milanesi, ma un grado di soddisfazione assai più basso. In apparenza, quindi, l'orgoglio per la propria città non sempre è "sinonimo" di soddisfazione, come sembra confermare anche il caso di Tokyo, dove uno scarso orgoglio si accompagna però a una soddisfazione quanto meno allineata alla media.

1.2 Identikit dei cittadini milanesi più soddisfatti, orgogliosi e felici

Fra i milanesi adulti, quelli più soddisfatti sono senza dubbio i più giovani, ossia coloro che non hanno ancora compiuto trenta anni. Il livello di soddisfazione tende a calare al crescere dell'età, per poi risalire dopo i 50 anni. (Graf. 1.4). I cittadini meno soddisfatti sono quindi coloro che si trovano nel pieno della carriera lavorativa (fra i 30 e i 49 anni), che con ogni probabilità non riescono a usufruire appieno degli aspetti positivi della città, quali l'offerta di attività culturali e per il tempo libero, e percepiscono maggiormente quelli negativi, legati per esempio ai tempi di spostamento o alle difficoltà del lavoro in sé.

Graf. 1.3 – Soddisfazione per classe di età



Fonte: Elaborazioni CERTeT su dati Istituto Gallup 2007, Global Metropolitan Forum of Seoul 2008

Una situazione simile a quella di Milano, ossia una maggiore soddisfazione dei giovani e dei più anziani rispetto ai trentenni ai quarantenni, si rileva soltanto in poche altre città fra quelle osservate: due fra le città asiatiche (Pechino e Tokyo) e una fra le città europee (Berlino)..

Va però detto che, fra le diverse città osservate, i *pattern* legati all'età sono comunque molto diversificati: Parigi, Londra e New York sarebbero le città che più "favoriscono" i lavoratori over 40, i quali risultano più soddisfatti dei loro concittadini di altre età (facendo registrare un punteggio di sintesi che supera quota 4). Per contro, a Stoccolma e a Toronto non si rilevano differenze significative a seconda della classe di età.

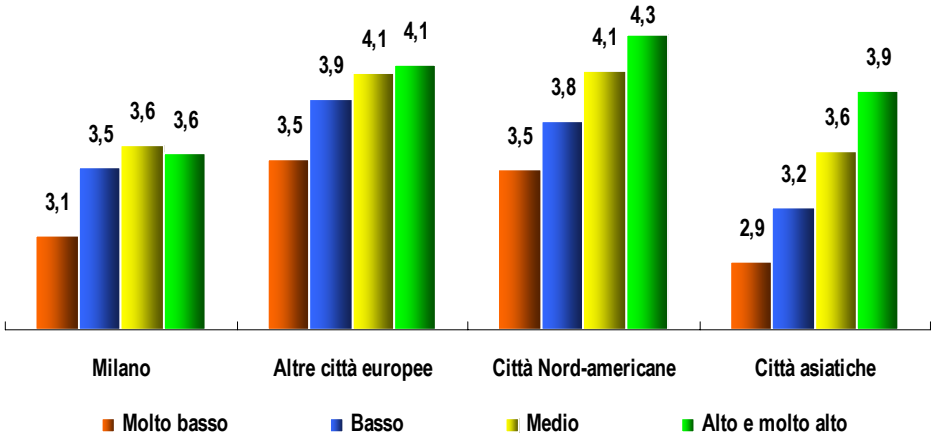
Dall'indagine Gallup emerge poi chiaramente che una variabile che influisce direttamente sia sulla felicità sia sulla soddisfazione è il **reddito**. Questo fatto può spiegare perché in città che richiedono alti livelli di reddito (quali, ad esempio, Parigi, Londra, New York), i cittadini più soddisfatti appartengono a fasce di età fra i 40 -49 anni, età in cui il tenore di vita è spesso ai massimi livelli e si accompagna anche ad un elevato utilizzo di servizi culturali e per il tempo libero che queste città offrono in grande quantità.

Si rilevano poi differenze piuttosto accentuate nel grado di soddisfazione dei cittadini anche fra le classi di reddito più elevato a New York e, soprattutto, nelle città asiatiche, fra cui spicca il caso di Pechino. In queste città si conferma ancora una volta che il maggior reddito assicura un migliore "uso" della città e quindi maggiore soddisfazione. In controtendenza, ovvero con differenze nel livello di soddisfazione poco marcate fra le classi di reddito più alte, sono Londra, Parigi e Stoccolma, dove sopra una certa soglia di reddito, la soddisfazione non sembra aumentare più di tanto.

A Milano, le persone con reddito molto basso fanno registrare un punteggio relativo alla soddisfazione pari a 3,1 che non soltanto è modesto, ma ha anche uno scarto molto accentuato (oltre 0,4 punti) rispetto alla classe di reddito immediatamente successiva. Quindi, il passaggio da un reddito basso ad un reddito medio-alto influenza decisamente il giudizio di soddisfazione. Viceversa, fra le classi di

reddito più alte lo scarto rispetto al grado di soddisfazione è decisamente poco significativo o nullo, come per altre città europee.

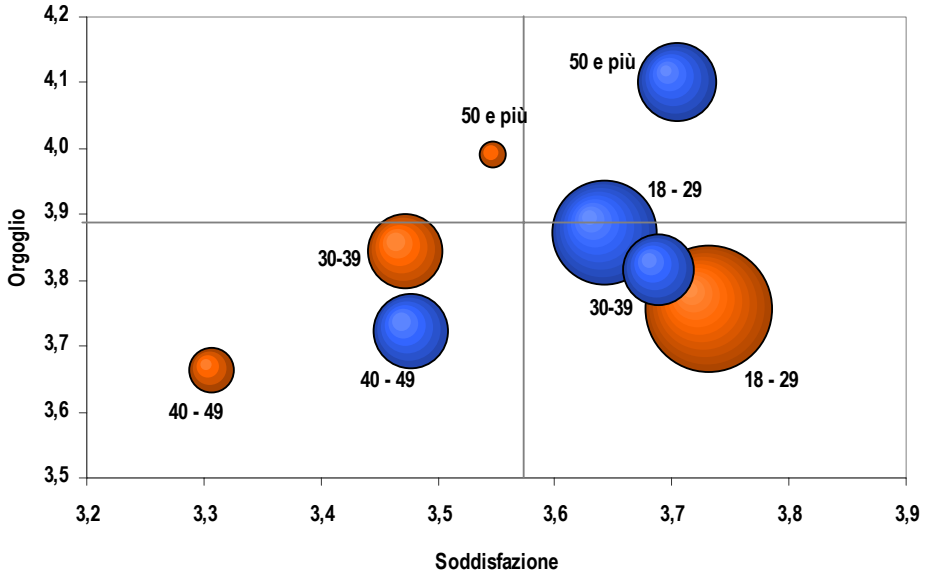
Graf. 1.4 – Soddisfazione per livello di reddito



Fonte: Elaborazioni CERTeT su dati Istituto Gallup 2007, Global Metropolitan Forum of Seoul 2008

Dalle analisi svolte, è possibile classificare i cittadini milanesi in 3 gruppi in cui la combinazione soddisfazione, orgoglio, felicità, già analizzata nel Graf. 1.2, è ulteriormente articolata per genere (uomini o donne) e gruppi di età (18-29 anni; 30-39 anni; 40-49 anni; > 50 anni) (Graf. 1.6).

Graf. 1.5 – Soddisfazione, orgoglio e felicità a Milano: età e genere a confronto



Nota: I colori delle sfere corrispondono al genere (arancione per le donne e azzurro per gli uomini). La dimensione delle sfere a sua volta corrisponde al punteggio di sintesi relativo alla felicità dei cittadini. Per una migliore visualizzazione, i risultati ottenuti con riferimento alla felicità sono stati normalizzati su una scala da 1 a 10.

Fonte: Elaborazioni CERTeT su dati Istituto Gallup 2007, Global Metropolitan Forum of Seoul 2008

Un primo gruppo comprende i cittadini over50 che, come visto, risultano ampiamente soddisfatti per la vita in città. Fra questi, però, sono gli uomini a manifestare un'elevata soddisfazione, che si affianca a

un elevato orgoglio e anche a una certa felicità. Le donne over50 risultano invece meno soddisfatte, meno orgogliose per la città, e anche molto meno felici.

Un secondo gruppo, in controtendenza, è rappresentato dai più giovani (sia uomini che donne con meno di 30 anni) e dagli uomini fra i 30 e i 39 anni (più adulti ma pur sempre giovani). Non stupisce che i gli under30 siano, oltre che soddisfatti, anche decisamente felici, pur manifestando poco orgoglio per la città in cui vivono. Gli uomini fra i 30 e i 39 anni sono a loro volta un po' meno soddisfatti, un po' meno orgogliosi e nettamente meno felici. Il terzo gruppo, infine, è costituito dalle donne con un'età compresa fra i 30 e i 39 anni nonché dagli uomini e dalle donne fra i 40 e 49 anni: sono questi i cittadini più critici nei confronti di Milano, e anche poco felici.

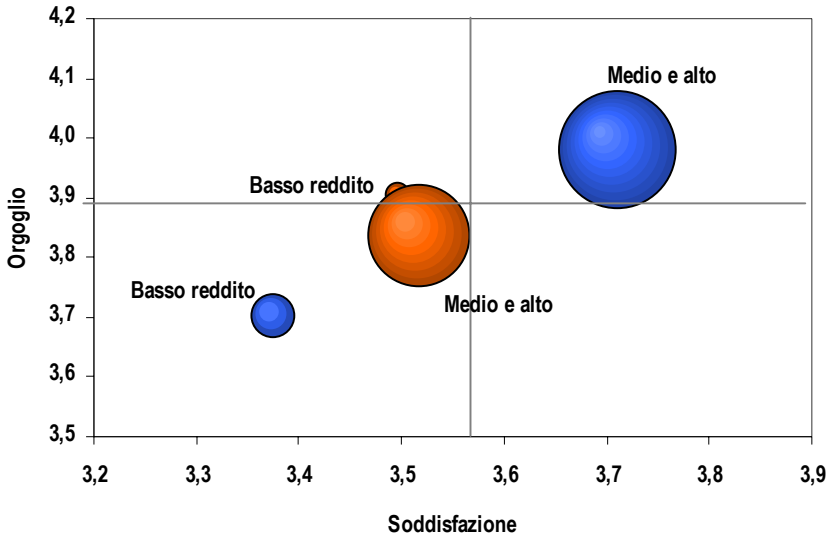
Nel caso di Milano, comunque, se si approfondisce l'analisi, la forte correlazione fra orgoglio e felicità sembra perdere di evidenza: il fattore età risulta, infatti, avere un peso molto rilevante – e forse decisivo - nella determinazione della felicità dei cittadini, soprattutto di quella delle donne.

È possibile anche classificare i cittadini milanesi in gruppi in cui la combinazione soddisfazione, orgoglio, felicità è ulteriormente analizzata per genere (uomini o donne) e reddito (Graf. 1.7). Questa analisi conferma l'evidenza che il reddito dei cittadini è strettamente correlato al livello di felicità dichiarato, e ciò vale sia per le donne che per gli uomini.

Per gli uomini il reddito ha un ruolo fondamentale anche nella determinazione della soddisfazione per la qualità della vita e dell'orgoglio riguardo alla città (molto soddisfatti e orgogliosi quelli ad alto reddito, poco soddisfatti e orgogliosi quelli a basso reddito). Per le donne invece il livello di reddito sembra incidere poco sulla soddisfazione o sull'orgoglio.

Riassumendo, quindi, l'identikit del milanese più felice, soddisfatto e orgoglioso della propria città che emerge dall'insieme di queste analisi corrisponde a un cittadino di sesso maschile, con un reddito medio-alto, con una età compresa fra i 18 e i 30 anni, o al massimo fra i 30 e i 39 anni, ossia comunque inferiore a 40 anni.

Graf. 1.6 – Soddisfazione, orgoglio e felicità a Milano: reddito e genere a confronto



Nota: i colori delle sfere corrispondono al genere (arancione per le donne, azzurro per gli uomini). La dimensione delle sfere corrisponde al punteggio di sintesi relativo alla felicità dei cittadini (domanda: "how happy are you now"?). Per una migliore visualizzazione, i risultati ottenuti con riferimento alla felicità sono stati normalizzati su una scala da 1 a 10.

Fonte: Elaborazioni CERTeT su dati Istituto Gallup 2007, Global Metropolitan Forum of Seoul 2008

1.3 I fattori che incidono sulla soddisfazione e sulla percezione della qualità della vita

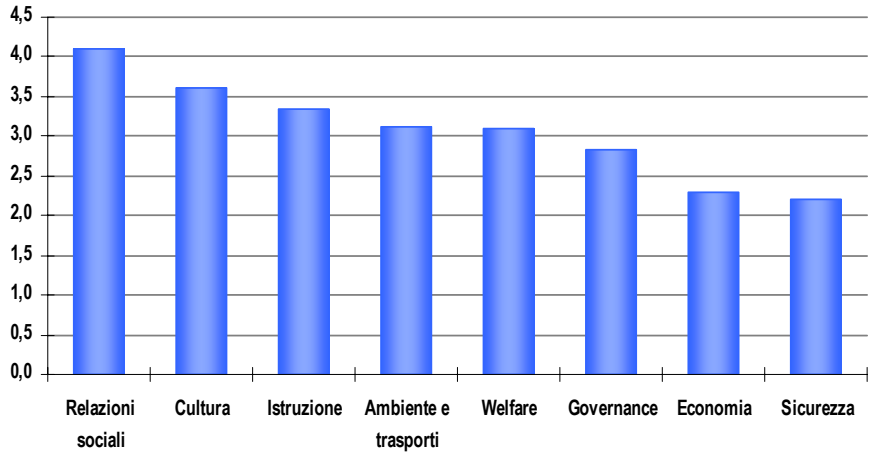
Un ulteriore esame di cosa determina soddisfazione, orgoglio e felicità dei cittadini porta a considerare quali siano i fattori che principalmente, al di là di quelli legati all'individuo, come genere, età, reddito, possono contribuire a migliorare o peggiorare la percezione della qualità della vita della propria città. Sono i cosiddetti fattori "oggettivi", fattori strettamente legati alla città e tradizionalmente considerati negli studi sulla attrattività urbana, come: dotazione di servizi; accessibilità; contesto sociale, economico, politico. Nell'indagine Gallup i fattori considerati sono molteplici, e possono essere raggruppati nelle seguenti categorie: qualità delle relazioni sociali (contesto sociale); qualità dei servizi ricreativi e culturali; qualità e accesso ai servizi per l'istruzione; qualità dei trasporti; qualità dell'ambiente; contesto politico ed economico; sicurezza.

Guardando alla percezione che i milanesi hanno dei diversi aspetti della vita in città, emerge un'altissima soddisfazione per la qualità delle **relazioni sociali** che è possibile sviluppare in città: quasi nove intervistati su dieci hanno infatti espresso un parere positivo. Grazie a ciò Milano ottiene un punteggio pari a 4,11 (su un massimo di 5,0) e, per questo fattore, si posiziona al primo posto fra le dieci città osservate. La valutazione della qualità delle relazioni sociali riguarda principalmente due aspetti: i rapporti con le persone che vivono in zone vicine e la possibilità di svolgere attività di volontariato; va detto che per entrambi Milano figura prima nel ranking delle dieci città. Seguono: Berlino, Stoccolma, Parigi, Londra.

Il fatto che le relazioni sociali, e in particolare le attività di volontariato, siano giudicate positivamente dai milanesi probabilmente contribuisce alla crescita della soddisfazione osservata nel passaggio dal gruppo di età under50 al gruppo over50, un segmento di popolazione che si avvia verso l'età della pensione e che spesso desidera spendere il proprio tempo in attività di volontariato.

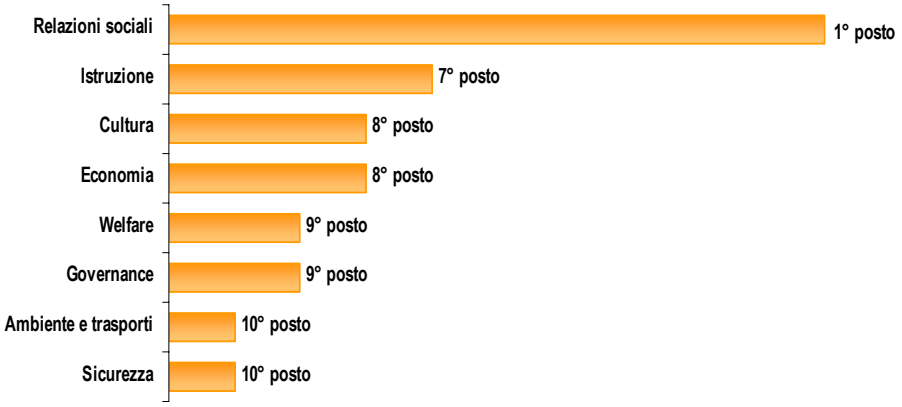
Quanto invece all'altro elemento che si è valutato all'interno del giudizio sulle relazioni sociali, e cioè i rapporti di vicinato, va notato che l'esistenza di un tessuto relazionale all'interno del proprio quartiere sembra più una caratteristica europea che non di altre realtà. Del resto, le città europee hanno dimensioni, in termini di popolazione, minori delle altre (con l'eccezione di Toronto), e una struttura urbanistica (piazze, quartieri, centri storici) che facilita lo sviluppo di rapporti sociali. A conferma di ciò, si rileva che in fondo alla classifica per la qualità delle relazioni sociali figurano le città asiatiche (Pechino, Tokyo, Seoul) e New York, ossia tutte città di grandi dimensioni.

Graf. 1.7 – Milano: la soddisfazione dei cittadini rispetto a diversi fattori



Fonte: Elaborazioni CERTeT su dati Istituto Gallup 2007, Global Metropolitan Forum of Seoul 2008

Graf. 1.8 – Posizionamento di Milano nel ranking delle 10 città secondo diversi fattori



Nota: Le città con cui Milano viene confrontata sono: Berlino, Londra, Parigi, Stoccolma, New York, Pechino, Seoul, Tokyo, Toronto.

Fonte: Elaborazioni CERTeT su dati Istituto Gallup 2007, Global Metropolitan Forum of Seoul 2008

Fra gli elementi per cui i milanesi risultano più soddisfatti vi sono anche le **attività culturali, sportive e ricreative** (cfr. "cultura", Graf. 1.8). Il dato trova conferma nelle analisi svolte da MeglioMilano dove le serie storiche mostrano che l'offerta di servizi culturali dal 1989 al 2007 ha un trend decisamente positivo[15]. Il miglioramento di questi servizi è dunque stato percepito e giudicato positivamente dai cittadini, e confermerebbe la crescente vocazione di Milano come "città della cultura".

Inoltre, da una recente indagine pilota sull'attrattività di Milano[16] emerge come gli aspetti legati alla vita culturale siano quelli che, più di tutti gli altri, contribuirebbero a rendere piacevole un soggiorno a Milano.

Nonostante ciò, se si pone Milano a confronto con le altre città estere osservate dall'Istituto Gallup, sul tema dei servizi alla cultura la città lombarda figura solo tra l'ottavo e il settimo posto. I residenti delle altre città risultano dunque generalmente più soddisfatti dei milanesi per le attività collegate alla cultura e alla ricreazione nella propria città (e le prime posizioni nella classifica sono tutte occupate da città europee: Berlino, Londra, Parigi e Stoccolma). Vista però l'alta soddisfazione dei cittadini milanesi riguardo alle attività culturali e ricreative, questo basso posizionamento indicherebbe non tanto una minore offerta di questi servizi Milano rispetto alle altre città, quanto piuttosto una maggiore "domanda di cultura" da parte dei milanesi rispetto ai residenti in altre città.

Uno dei fattori che concorre a determinare la soddisfazione dei cittadini sul tema "cultura e ricreazione" è la presenza, in città, di parchi. Per questa singola voce Milano figura addirittura al nono posto (su dieci) e ancora una volta dietro a tutte le altre città europee, nonostante l'indagine di MeglioMilano segnali che negli ultimi anni la quota di verde pubblico per ogni cittadino sia decisamente aumentata, ma evidentemente in misura non soddisfacente per i cittadini milanesi. Del resto, questa valutazione negativa trova conferma nei dati sulla presenza di aree verdi pubbliche in città tratti dalla base dati Urban Audit di Eurostat e riferiti a una serie di città europee[17]: Milano si posiziona al terzultimo posto in

---

15 MeglioMilano [2008], "Osservatorio Permanente della Qualità della Vita a Milano", diciottesima edizione, Milano dal 1989 al 2007".

16 L'indagine è stata condotta dal Certer-Bocconi durante il periodo aprile-giugno 2009 su un campione di 400 persone italiane, residenti nelle regioni del Centro e del Sud Italia.

17 Le città europee con cui Milano viene confrontata sono quelle definite nel rapporto della Commissione Europea "State of European Cities Report", basato sui dati Urban Audit, come "hub della conoscenza" e "capitali affermate" e per le quali i dati sono disponibili nella base dati. Si tratta delle seguenti città: Amsterdam, Barcellona, Berlino, Bruxelles, Colonia, Dublino, Dusseldorf, Edinburgo, Francoforte, Hamburgo, Helsinki, Kopenhagen, Monaco, Stoccolma.

un ranking di quindici città, fra cui figurano ad esempio Stoccolma e Berlino (i dati relativi a Londra e a Parigi non sono disponibili).

Anche per quanto riguarda i servizi all'**istruzione** e, in particolare, verso l'accessibilità a tali servizi, nelle prime tre posizioni in classifica si posizionano solo città europee: Parigi, Berlino, Londra. Milano è al settimo posto, subito dietro Stoccolma. Va comunque sottolineato che l'istruzione è uno dei fattori per cui i milanesi risultano più soddisfatti (dopo le relazioni sociali e i servizi culturali). Questo basso posizionamento nel ranking delle dieci città potrebbe indicare, come del caso dei servizi culturali, che i milanesi sono "più esigenti" rispetto agli abitanti di altre città.

In tema di **governance**, **welfare** ed **economia**, la soddisfazione dichiarata dai milanesi è bassa (ottavo-nono posto), ma di nuovo gli scarti rispetto alle altre zone europee non risultano particolarmente marcati, quindi, in termini relativi Milano non risulta eccessivamente debole. In particolare, proprio in tema di benessere economico i dati di MeglioMilano confermano una battuta d'arresto rispetto al trend decisamente positivo registrato in modo quasi continuo dal 1989 al 2006. La flessione è comunque abbastanza lieve (diminuisce di poco il reddito familiare medio e aumenta il numero di famiglie con reddito di poco superiore ai 6.000 euro l'anno) e non sembra incrinare la percezione dall'esterno di buona stabilità economica della città.

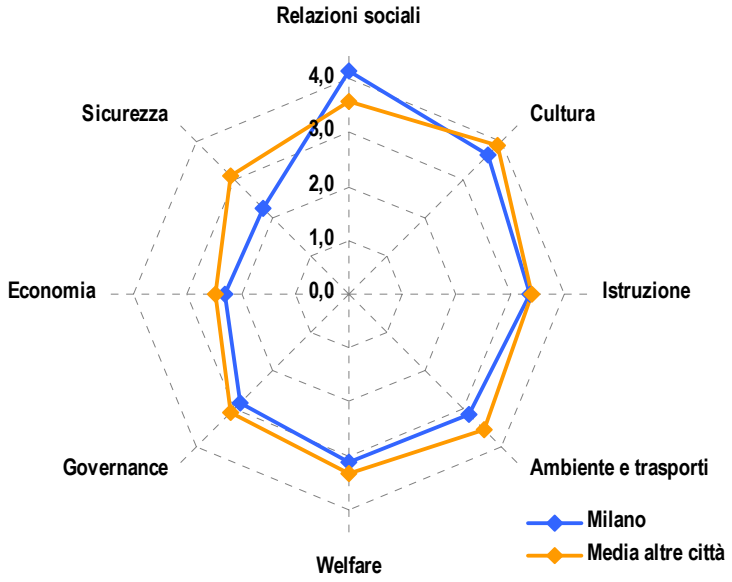
I milanesi, poi, si dichiarano decisamente poco soddisfatti riguardo ad **ambiente** e **trasporti** e, per entrambi i temi, Milano si colloca all'ultimo posto fra le città esaminate: i lievi miglioramenti relativi agli indicatori ambientali e a quelli della mobilità registrati dalla analisi delle serie storiche di MeglioMilano non vengono dunque in alcun modo percepiti dai cittadini che, probabilmente, ritengono questi due fattori ancora molto al di sotto del livello qualitativo desiderato. Occorre precisare però che la percezione negativa dei milanesi verso il sistema della mobilità è da riferirsi al sistema dei trasporti interni, infatti, se il dato sull'ambiente trova tutte le indagini praticamente allineate nel giudicare negativamente la qualità ambientale di Milano, la valutazione del sistema dei trasporti milanese da parte delle imprese è invece decisamente più positiva se riferita ai servizi di trasporto da e verso Milano. Tale valutazione è addirittura – e forse a sorpresa - eccellente secondo gli indicatori di Urban Audit che, nel misurare l'accessibilità dall'esterno della città, tengono conto per esempio dei collegamenti aerei.

Infine, con riferimento alla **sicurezza**, la percezione che i milanesi hanno di vivere in una città poco sicura porta a totalizzare un punteggio pari solo a 2,2 e Milano si colloca nuovamente all'ultimo posto, come nel caso del giudizio di soddisfazione verso ambiente e trasporti. Del resto anche i dati sulla sicurezza raccolti da MeglioMilano dal 1989 al 2007 confermano una sostanziale immobilità. La città non pare in grado di ridurre in maniera sostanziale i lunghissimi tempi della giustizia e, nonostante il numero dei reati non appaia in grave aumento, la percezione generale è di diffusa insicurezza e scarso controllo. Le città percepite invece come più sicure dai propri cittadini sono: Pechino, Londra, Toronto, Berlino, Stoccolma.

Il Graf. 1.10 illustra, per i diversi fattori di soddisfazione, le differenze fra i punteggi di sintesi ottenuti da Milano e il punteggio medio delle altre nove città nel panel. Vale la pena di sottolineare lo scarto relativo alle relazioni sociali, che come visto costituiscono il maggiore fattore di soddisfazione dei milanesi e posizionano Milano al primo posto in classifica: esso non soltanto è positivo, ma è anche considerevole (4.1 Milano, 3.5 punti la media delle altre città, per uno scarto pari a 0.6). Rispetto ai servizi di istruzione la differenza fra Milano e le altre città (sempre in termini di punteggio) è praticamente nulla, mentre per la maggior parte degli altri fattori, nello specifico la cultura/ricreazione, l'economia, la governance, il welfare lo scarto è comunque contenuto (fra 0.2 e 0.3). In altre parole, per questi fattori Milano risulta sì in fondo alla classifica, ma a poca distanza dalle altre città.

Divari alti si rilevano invece con riferimento all'ambiente e ai trasporti e, soprattutto, alla sicurezza, a conferma del fatto che questi due elementi per Milano sono critici.

Graf. 1.9 – Milano e le altre città: punteggio di sintesi



Fonte: Elaborazioni CERTeT su dati Istituto Gallup 2007, Global Metropolitan Forum of Seoul 2008

1.4 I fattori che generano insoddisfazione nei cittadini milanesi

Da quanto emerge scorrendo i risultati dell'indagine Gallup, i milanesi insoddisfatti o poco soddisfatti della propria città lo sono principalmente per alcuni fattori: ambiente, trasporti, welfare, governance, economia e sicurezza. In tutti questi ambiti, ad eccezione del caso dell'economia, la città si trova tra l'ultimo e il penultimo posto come punteggio di sintesi rispetto alle altre nove città e, sempre ad eccezione del fattore economico, molto spesso anche le rilevazioni di MeglioMilano confermano che in tali ambiti la città deve ancora raggiungere un adeguato livello qualitativo. Tralasciando il caso della sicurezza, tema verso il quale anche le indagini di MeglioMilano non hanno serie storiche facilmente leggibili e dove il confronto con altre città risulta ancora poco interpretabile per la differente modalità con cui vengono raccolti i dati su criminalità e giustizia, si cerca invece di approfondire l'esame di quelli che sembrano essere gli indiscussi punti di debolezza di Milano, così come percepiti dall'interno, ossia dai propri cittadini, mettendo a confronto quanto rilevato dallo studio Gallup on alcuni dati statistici e con altre rilevazioni internazionali, oltre che con il punto di vista delle imprese che valutano Milano come possibile scelta localizzativa.

Posto che la soddisfazione dichiarata dai milanesi nei confronti di **ambiente** e **trasporti** è decisamente più bassa della media, questi due elementi sembrano in generale pesare anche nelle decisioni di localizzazione delle imprese estere, perché il fattore "trasporti" individua la presenza o meno di infrastrutture per la mobilità, l'altro ("ambiente") restituisce in qualche modo l'idea dell'esistenza o meno di un contesto "vivibile". Come già segnalato, però, i due aspetti sono trattati in modo particolare nell'indagine dell'Istituto Gallup: per prima cosa, sono raggruppati in un unico tema denominato "ambiente e trasporti" e vengono valutati attraverso cinque variabili che si riferiscono essenzialmente alla qualità di acqua e aria, al sistema di trasporti interno alla città, alla accessibilità ai punti vendita (cfr. Tab. 1.1). Non vengono dunque presi in considerazione aspetti che in genere sono considerati "ambientali", come la presenza di parchi e verde pubblico (si fa solo riferimento ad una generica valutazione di "bellezza della città"), che sono invece associati ai servizi ricreativi e culturali dove Milano ottiene un punteggio migliore, né aspetti che di solito vengono misurati per valutare il sistema urbano dei trasporti, quali ad esempio il numero di linee a disposizione, la frequenza di passaggio dei mezzi pubblici, la lunghezza delle infrastrutture, la capacità, la facilità di connessione con le

infrastrutture di trasporto principali come autostrade, stazioni ferroviarie, aeroporti. Ne risulta quindi un giudizio decisamente sottostimato rispetto alla reale accessibilità della città, perché legato essenzialmente alle tariffe dei biglietti (giudicate troppo elevate rispetto al servizio offerto) e alla accessibilità a negozi, dove peraltro Milano detiene un buon posizionamento.

Tab. 1.1 – Composizione del fattore "ambiente e trasporti"

	Posizionamento di Milano fra le 10 città osservate (1)	Posizionamento di Milano fra le 5 città europee (2)
Sicurezza nel bere acqua potabile	8°	5°
Qualità dell'aria	10°	5°
Pulizia delle strade e luoghi pubblici	10°	5°
Convenienza uso trasporto pubblico	10°	5°
Bellezza della città	8°	5°
Accesso a negozi e supermercati	3°	3°

(1) Milano, Berlino, Londra, Parigi, Stoccolma, New York, Pechino, Seoul, Tokyo, Toronto.
(2) Milano, Berlino, Londra, Parigi, Stoccolma.

Fonte: atti del Global Metropolitan Forum of Seoul 2008

È pur vero che la percezione negativa che i milanesi hanno della qualità dell'aria nella propria città trova conferma nello studio *European Cities Monitor* realizzato da Cush-man & Wakefield[18], secon-do il quale negli ultimi anni Milano figura sempre agli ultimi posti per qualità am-bientale in una classifica che comprende una trentina di città europee.

Ciò del resto non sorprende, se si considera che in un confronto fra diverse città europee svolto da Urban Audit, già nel 2004 Milano aveva fatto registrare il maggior numero di giornate caratterizzate da un alto livello di inquinamento atmosferico19 e che le rilevazioni ARPA del 2007 segnalano rilevazioni medie maggiori del valore limite più il margine di tolleranza per il diossido di azoto (NO2), l'ozono (O3) e le cosiddette polveri sottili (PM10)[20]. L'unica nota positiva la segnala l'indagine condotta sulle serie storiche da MeglioMilano che sottolinea un lieve miglioramento dell'inquinamento atmosferico registrato fra il 2006 e il 2007.

Nonostante le critiche che si possono muovere circa la composizione del fattore "ambiente e trasporti", anche in tema di trasporti le informazioni tratte da altre fonti sembrano confermare l'insoddisfazione espressa dai milanesi. Dal giudizio sulla rete dei trasporti interni alle città che emerge per esempio dall'indagine di *European Cities Monitor*, ai primi tre posti su 33 città europee figurano Londra, Parigi e Berlino; Stoccolma risulta al 14° posto e Milano è solo in 21esima posizione. Per contro, decisamente migliore appare il giudizio espresso dai manager delle imprese intervistate all'interno dell'indagine svolta da *European Cities Monitor* nel 2007 in relazione al sistema dei trasporti che collegano Milano da e verso altre città sia all'interno del paese che all'estero: Milano detiene il 13° posto su 33 città, davanti a Stoccolma (21esima) e molto vicina a Berlino (11esima). Le prime in classifica sono: Londra, Parigi, Francoforte, Amsterdam. Questi risultati, inoltre, sono in linea con quelli ottenuti dalle rilevazioni statistiche di Urban Audit per misurare l'accessibilità delle città, basate sulla analisi di dati sulla mobilità e non sulla percezione o valutazione soggettiva degli utenti espressa tramite interviste o questionari. Incrociando, infatti, per le stesse città osservate da *European Cities Monitor*, l'indicatore di accessibilità stradale con l'indicatore di accessibilità aerea[21] elaborati da Urban Audit, Milano risulta molto vicina ai livelli registrati per Londra e Berlino, distaccata di poco da un primo gruppo di 6 città, che potrebbero essere definite addirittura come "eccellenti" per accessibilità esterna.

---

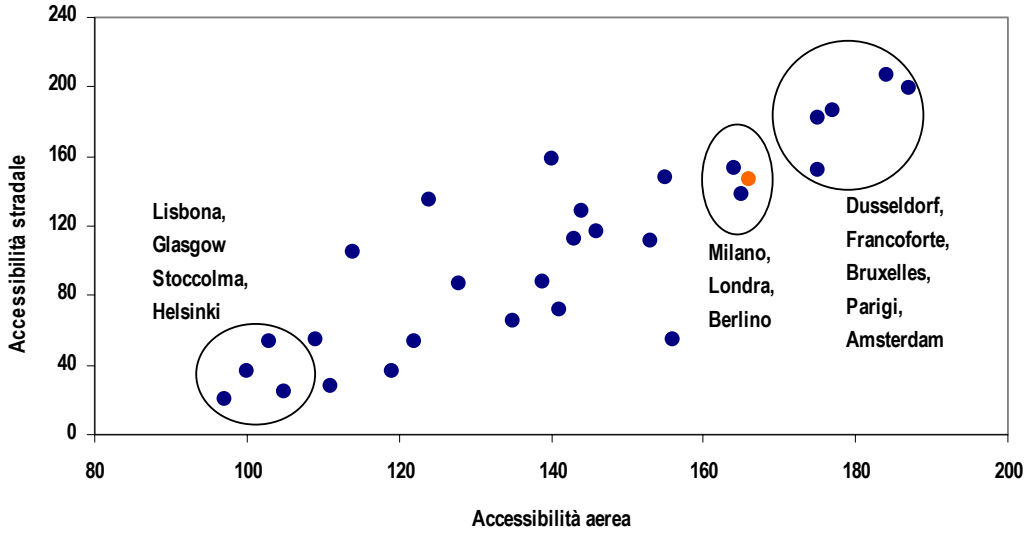
18 La ricerca viene condotta annualmente coinvolgendo i manager di 500 aziende europee, ai quali viene chiesto di fornire la loro opinione in merito a diverse caratteristiche delle principali città di affari localizzate in Europa.

19 Fonte: Eurostat, Urban Audit

20 ARPA-Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente della Lombardia, Valori limite per la salute umana, anno 2007.

21 Dati tratti dalla base dati Urban Audit di Eurostat; l'indicatore ha come base la media UE27 = 100. Non è stato analizzato l'indicatore di accessibilità ferroviaria in quanto il dato relativo a Milano non è disponibile.

Graf. 1.10 – Accessibilità aerea e stradale di alcune città europee, 2004 (EU27=100)



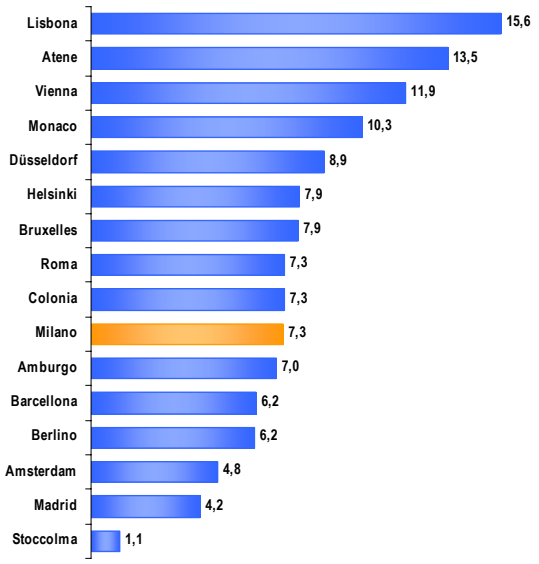
Fonte: Eurostat, Urban Audit

Per quanto riguarda la scarsa soddisfazione dei milanesi verso il complesso dell'offerta di servizi socio-assistenziali (**welfare**), la scomposizione di questo fattore permette di far emergere alcune differenze importanti. Infatti, per la valutazione della soddisfazione dei cittadini rispetto a tali servizi, l'indagine condotta dall'Istituto Gallup tiene conto di tre aspetti: percezione relativa alla presenza di servizi per l'infanzia, alla presenza di strutture per i cittadini svantaggiati (anziani, diversamente abili, poveri), alla qualità del sistema sanitario. Ad una scarsa soddisfazione dei milanesi riguardo ai primi due aspetti si contrappone un buon giudizio sulla qualità dei servizi sanitari, a conferma dell'ottima qualità della sanità milanese. In particolare, per questo sotto-aspetto Milano è quarta, dietro a Parigi, Seoul e Londra, ma con un punteggio di sintesi non molto diverso (lo scarto rispetto a Parigi è di soli 0,3 punti).

Secondo i dati Urban Audit, che riguardano la struttura e la dotazione anziché la qualità del servizio offerto, nel 2004 Milano offriva più di 7 posti letto ogni mille abitanti, un dato che risulta superiore sia a quello di Berlino che a quello di Stoccolma: Milano è dunque in grado di accogliere un rilevante numero di pazienti (cfr. Graf. 1.11 e 1.12). Non è un caso, infatti, che oltre la metà delle prestazioni delle strutture sanitarie milanesi sia indirizzata a pazienti che provengono da altre regioni[22].

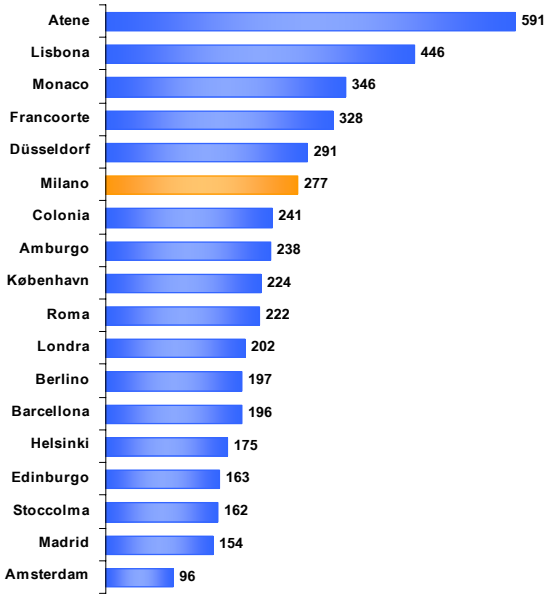
[22] L'eccellenza della sanità milanese emerge anche da una recente ricerca sul tema condotta dalla Camera di Commercio di Milano: "La competitività nell'eccellenza. Salute: un "sistema" per la competitività di Milano, Giugno 2009.

Graf. 1.11 – Posti letto ospedalieri per 1.000 abitanti, 2004[23]



Fonte: Eurostat, Urban Audit

Graf. 1.12 – Numero di pazienti dimessi dagli ospedali per 1.000 abitanti, 2004



Fonte: Eurostat, Urban Audit

Tab. 1.2 – Il contesto politico e amministrativo: la valutazione di Milano in due indagini internazionali

	Cushman & Wakefield: Migliori città per il clima creato dal governo	Mastercard: Quadro legale e politico
Dublino	1 su 33	16 su 25
Londra	2 su 33	11 su 25
Praga	3 su 33	-
Varsavia	3 su 33	25 su 25
Barcellona	5 su 33	14 su 25
Budapest	6 su 33	23 su 25
Zurigo	7 su 33	3 su 25
Madrid	8 su 33	15 su 25
Amsterdam	9 su 33	13 su 25
…	…	…
…	…	…
Milano	23 su 33	17 su 25
…	…	…
…	…	…
Oslo	32 su 33	-
Roma	33 su 33	18 su 25

Fonte: Cushman & Wakefield, European Cities Monitor, 2007; Mastercard, Worldwide Centers of Commerce Index, 2008

Infine, i cittadini milanesi non risultano particolarmente soddisfatti riguardo agli **aspetti economici** e punto partico-larmente debole di Milano risulta essere il costo della vita. Dai risultati dell'indagine dell'Istituto Gallup emerge che, fra le 10 città osservate, Milano è percepita una città costosa in cui vivere. Per contro, questa insoddisfazione sembra costituire un fattore di attrazione per le imprese: lo studio *European Cities Monitor* mostra che a Milano il costo del lavoro (che può essere, con qualche cautela, utilizzato come proxy delle retribuzioni) è più basso rispetto a quello rilevato in altre città europee, quali Parigi, Londra e Stoccolma. Inoltre, sempre dallo stesso studio, emerge come questo "basso" costo del lavoro non sia correlato ad una bassa qualità della manodopera, anzi, secondo le imprese intervistate, a Milano la presenza di manodopera qualificata sarebbe più che soddisfacente (la città è ottava su 33 città europee monitorate).

[23] Le città Europee con cui Milano viene confrontata sono quelle definite nel rapporto della Commissione Europea "State of European Cities Report", basato sui dati Urban Audit, come "hub della conoscenza" e "capitali affermate" e per le quali i dati sono disponibili nella base dati. Si tratta delle seguenti città: Amsterdam, Barcellona, Berlino, Bruxelles, Colonia, Dublino, Dusseldorf, Edinburgo, Francoforte, Hamburgo, Helsinki, Kopenhagen, Monaco, Stoccolma.

Graf. 1.13 – Le quattro tipologie di città per costo del lavoro e presenza di forza lavoro qualificata

Le città ideali per le imprese	Le città di punta
Basso costo del lavoro Alta presenza di lavoratori qualificati	Alto costo del lavoro Alta presenza di lavoratori qualificati
Barcellona Berlino Birmingham Bruxelles Dublino Madrid Manchester Milano	Amsterdam Dusseldorf Francoforte Amburgo Helsinki Londra Monaco Parigi Stoccolma Zurigo
Le città "immature"	**Le città critiche**
Basso costo del lavoro Bassa presenza di lavoratori qualificati	Alto costo del lavoro Bassa presenza di lavoratori qualificati
Atene Bucharest Budapest Glasgow Leeds Lisbona Mosca Praga Varsavia	Copenhagen Ginevra Lione Oslo Roma Vienna

Fonte: Elaborazioni CERTeT su dati Cushman & Wakefield, European Cities Monitor, 2007

Il "binomio" basso costo del lavoro e presenza di manodopera qualificata renderebbe Milano addirittura una delle città "ideali" per la localizzazione delle imprese estere. Il grafico 1.13 sintetizza questo aspetto individuato dall'indagine europea ripartendo le città esaminate in 4 cate-gorie: nel primo quadra-nte, quello delle città ideali, troviamo Milano, Barcellona, Berlino; a fianco, nella categoria delle città "di punta", con una rilevante presenza di lavoratori qualificati, ma a costi decisamente elevati, troviamo Parigi, Londra, Amsterdam, Stoccolma, Francoforte; in posizione diametralmente opposta troviamo le cosiddette città "immature", caratte-rizzate sì da bassi costi del lavoro, ma al contempo da una presenza ancora scarsa di lavoratori altamente qualificati, sono ad esempio le città dell'Est europeo, oltre ad Atene, Lisbona, Glasgow e Leeds; infine le città critiche, per le quali il costo del lavoro è considerato troppo alto dalle imprese rispetto alla qualità della forza lavoro, e fra queste città troviamo Roma, Ginevra, Vienna.

Il basso costo del lavoro a Milano e la qualità della forza lavoro non sono però gli unici aspetti "economici" di Milano per cui le imprese esprimono un parere positivo distaccandosi dall'insoddisfazione espressa dai milanesi nell'indagine Gallup: secondo *European Cities Monitor*[24] la città non solo è ampiamente nota come possibile *business location*, con un 7° posto su 33 città proposte, ma figura anche fra le 10 città dove risulta più favorevole localizzare un'azienda e si colloca in sesta posizione su 33 per facilità di accesso ai mercati. Anche nello studio condotto da MasterCard, il *Worldwide Centers of Commerce Index*[25], pone Milano come sesto migliore centro per il business e sesta area metropolitana per flussi finanziari su 25 aree analizzate, anche se fare business a Milano non è semplice, soprattutto a causa del suo complesso quadro normativo e politico, nei confronti del quale viene dato un giudizio piuttosto negativo: la città scivola al 21° posto in classifica, su 25 città esaminate (*Worldwide Centers of Commerce Index*[26]).

Inoltre, a rendere difficile l'attività delle imprese è anche la scarsa offerta da parte del mercato immobiliare di luoghi adeguati per insediare i propri uffici, a fronte invece di prezzi al mq piuttosto elevati: rispetto a questi due fattori, la città si posiziona al 23° e al 24° posto su 33 città esaminate (*European Cities Monitor*[27]). Si conferma quindi che la percezione dei milanesi di vivere in una città costosa

[24] Cushman e Wakefield, [2007].

[25] MasterCard, [2008].

[26] MasterCard, [2008].

[27] Cushman e Wakefield, [2007].

corrisponde alla realtà. Se i prezzi degli immobili spaventano i cittadini, i cui salari non sembrano adeguati a fronteggiarli, i potenziali investitori invece, secondo *Emerging Trends in Real Estate*[28], si dichiarano abbastanza ottimisti sulle prospettive di sviluppo del mercato immobiliare milanese, assegnando alla città un nono posto su 27 città osservate e puntando sulla continua crescita dei prezzi e della domanda.

1.5 In conclusione: a chi e perché piace Milano?

Dall'indagine Gallup emerge che i milanesi più generalmente soddisfatti della propria città sono cittadini giovani, uomini o donne, e, in particolare, quelli che sono più soddisfatti e, insieme, più orgogliosi della propria città e felici sono uomini di età inferiore a 30 anni che sembrano apprezzarne il dinamismo e la capacità di offrire opportunità di crescita professionale e di sviluppo di nuove attività (cfr. grafico 1.2).

Milano però piace abbastanza anche a cittadini un po' meno giovani (fascia di età 30-39 anni), con un reddito medio-alto, ossia ad un cittadino che trova in Milano una città con servizi culturali e ricreativi abbastanza soddisfacenti, una discreta accessibilità ai servizi legati all'istruzione, buone opportunità di lavoro e reddito, anche se poi risulta una città costosa, con una qualità dell'ambiente e dei trasporti inadeguata e con una scarsa qualità del contesto politico e amministrativo. Infine, è una città che piace agli over50, forse perché capace di garantire ancora un buon tessuto sociale e relazionale, e un buon livello di qualità delle strutture sanitarie.

È invece una città che piace meno alle donne, che si dichiarano meno felici degli uomini, probabilmente perché hanno meno accesso a certe opportunità di lavoro, guadagnano mediamente meno e quindi risentono maggiormente del peso del costo della vita milanese e, forse, sentono di più anche il problema della sicurezza.

Per chi guarda dall'esterno, come i manager delle imprese estere, Milano è attraente soprattutto perché è un "buon luogo dove fare business". Le indagini in cui i manager di grandi imprese vengono intervistati su diversi aspetti di Milano, con la richiesta specifica di valutare la città come luogo per gli affari, o le rilevazioni statistiche internazionali o, infine, gli studi di alcune società di valutazione internazionale, tracciano quasi tutti un ritratto della città mediamente più positivo di quello che risulta dall'indagine Gallup: a fronte dei soliti problemi legati alla cattiva qualità dell'ambiente, al complesso quadro normativo, amministrativo e politico, alla scarsa vivibilità della città in genere, la città viene comunque giudicata molto accessibile dall'esterno, localizzata in modo ottimale per raggiungere diversi mercati, economicamente piuttosto solida e dove è possibile anche trovare risorse umane di qualità a costi ancora contenuti.

Ne risulta una Milano a due facce: la qualità della vita, vista dall'interno, ossia da chi vi risiede, non è del tutto soddisfacente, anzi, complessivamente il giudizio di soddisfazione è sotto la media (cfr. Graf. 1.1), però la città sembra avere ancora diversi motivi di attrazione almeno per chi ci lavora, o ci vorrebbe lavorare, e, quindi, la giudica dall'esterno, ossia per le imprese estere che la vedono come una città attrattiva, imprenditoriale, dinamica, nonostante la scarsa vivibilità. E proprio qui sta il punto di unione di due giudizi solo apparentemente divergenti: sul fronte della vivibilità Milano perde punti sia verso i residenti che verso coloro che, dovendola scegliere come luogo d'impresa, devono comunque valutarne anche la qualità della vita, vista l'influenza che a tale fattore si attribuisce nel favorire creatività e innovazione nel lungo periodo. Dunque, Milano emerge come una città che per la presenza di fattori di base (come una buona accessibilità dall'esterno e una economia piuttosto solida), e per certi aspetti di dinamismo e capacità imprenditoriale, sembra in grado di attrarre quella classe creativa che costituisce oggi uno dei fattori principali per attrarre investimenti e imprese estere, ma il rischio è che poi chi vi risiede non riesca a trovare un adeguato livello di qualità della vita, non tanto in termini di offerta di servizi culturali e per il tempo libero, quanto per la scarsa qualità dell'ambiente (inquinamento, assenza di verde…), la scarsa qualità dei servizi di trasporto interni, le difficoltà di iter amministrativi troppo lunghi e

[28] Price Waterhouse Coopers, [2009].

complessi. Infine, fatto ancora più importante, nonostante gli studi su Milano e le statistiche internazionali rilevino alcuni segnali di miglioramento per quelle variabili che generalmente compongono gli indicatori sulla qualità della vita, tutto questo ancora oggi è poco percepito sia da chi risiede in città, sia da chi valuta la città dall'esterno.

I risultati dunque confermano ancora una volta la vocazione al lavoro e all'imprenditorialità che tradizionalmente viene riconosciuta a questa città, ma denunciano anche che altri aspetti che da tempo sono oggetto di specifiche politiche e investimenti da parte delle istituzioni milanesi non hanno ancora raggiunto una maturità sufficiente per riuscire ad incidere in modo significativo sulla identità percepita di questa città. Si pensi, ad esempio, al caso delle attività culturali verso le quali in questi ultimi anni si sono indirizzati molti sforzi e che oggi certamente sono apprezzate da cittadini e city user, ma che purtroppo non sono ancora in grado di costituire un segno identitario forte. Oppure al lungo iter di riqualificazione urbanistica che Milano ha iniziato diversi anni fa e che coinvolge numerosi spazi della città. Si tratta di investimenti ingenti, destinati a cambiare profondamente il volto della città, ma che non sono ancora in grado di restituire un disegno armonico della città e di costruirne una immagine di luogo "bello", moderno, attraente. Anzi, i lunghi tempi di questo processo di rinnovamento fanno pensare più ad una "città cantiere" che ad una nuova città e ancora una volta ne rafforzano l'immagine di città in movimento, ma non certo di città "bella".

2. Chi attrae Milano?

Un ulteriore approccio per valutare la capacità di attrazione di una città è l'analisi dei flussi di persone che la città richiama. Per meglio comprendere i meccanismi che entrano in gioco nella decisione di venire a stabilirsi o a visitare Milano è necessario spostare l'osservazione da quelli che sono – o potrebbero essere – i fattori di attrazione posseduti dalla città, le sue dotazioni materiali e immateriali, e guardare invece ai comportamenti e alle caratteristiche della domanda, dei soggetti cioè che decidono di venire a Milano. Come suggerito da recenti studi sull'argomento, l'attrattività è negli occhi di chi guarda e quindi può essere colta solo in "riferimento alle esigenze di specifiche categorie di attori e non in maniera omnicomprensiva"[29]. Si tratta, in altre parole, di delineare una sorta di mappa dei soggetti economici e non che, più di altri, sono attratti da Milano e che formano e costituiscono i flussi che si spostano verso la città.

L'immagine della città di Milano è prevalentemente legata al mondo degli affari, della finanza, del business, soprattutto per alcune filiere e sistemi[30] per i quali Milano è ancora punto di riferimento a livello mondiale, quali la moda e il design. Tuttavia, proprio dall'osservazione della realtà di Milano, si evince che i flussi in entrata comprendono una varietà piuttosto ampia di soggetti e sono costituiti, oltre che dalle imprese e dai flussi di investimento dall'estero (analizzati e commentati in altri capitoli del rapporto), dalle persone che vengono a Milano, stabilmente o di passaggio, per motivi di lavoro, per studiare, per curarsi o per divertimento. Si tratta, ad esempio, di:

- immigrati da altre zone dell'Italia e dall'estero che si trasferiscono in città o nelle zone limitrofe per motivi di lavoro, o per ricongiungersi con i familiari che già vi risiedono;
- turisti, che vengono a Milano per affari, per partecipare a fiere e congressi, ma anche per cultura e leisure;
- studenti universitari che decidono di frequentare una delle facoltà della città o di frequentarvi una scuola di specializzazione, un dottorato….;
- ricercatori e docenti ugualmente attratti dalle università milanesi e dai numerosi centri di ricerca pubblici e privati presenti nel territorio;
- pazienti che provengono dalle altre regioni d'Italia, attratti dal prestigio delle strutture di cura e ricovero, o forse dalla maggiore facilità di accesso offerta dalle strutture lombarde, e milanesi in particolare;
- i pendolari che giornalmente vengono a Milano per attività di studio o di lavoro.

Partendo dalle tipologie qui identificate, il capitolo vuole far emergere quali sono i flussi in entrata a Milano, evidenziandone le tendenze recenti (stanno aumentando o stanno diminuendo?); le caratteristiche principali (i luoghi di origine, l'età, le motivazioni degli spostamenti) ed eventualmente di trarne indicazioni rispetto alla "tenuta" dell'attrattività di Milano agli occhi di queste tipologie di soggetti

2.1 Una città che attrae gli stranieri in cerca di lavoro

Nel corso degli ultimi cinque anni (2004-2008) hanno scelto di stabilirsi a Milano, trasferendovi la propria residenza[31], oltre 228.000 persone di cui quasi 120.000 provenienti da altri comuni d'Italia e

---

[29] Si veda in proposito Dubini P. (a cura di) [2004], "L'attrattività del sistema paese", Fondazione Italiana Accenture , Il Sole 24 Ore Spa, Milano, pag. 130.

[30] Inserire definizione di sistema tratta da lavoro Airoldi, Redaelli, Senn sul sistema della salute.

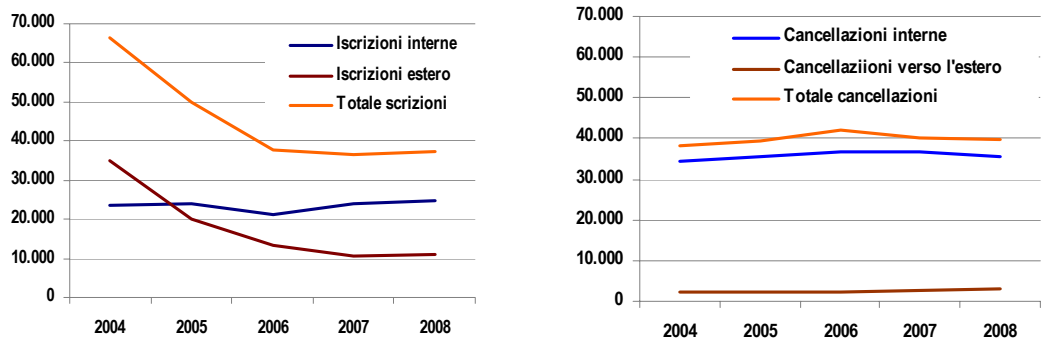
[31] ISTAT elabora annualmente i dati individuali sui trasferimenti di residenza registrati tra i comuni italiani e quelli relativi ai movimenti da e per l'estero. L'indagine viene condotta dal 1955 e fa riferimento solo alla popolazione residente. Questa rilevazione fornisce la base informativa per tutte le analisi sui flussi migratori interni e con l'estero e permette di conoscere l'intensità e la direzione dei flussi e, ma solo a livello regionale, le principali caratteristiche socio-demografiche di coloro che trasferiscono la propria residenza.

circa 90.000 dall'estero[32]. Nello stesso periodo hanno però deciso di trasferirsi altrove quasi 200 mila persone di cui la gran parte (179mila) verso altre zone dell'Italia. Quindi:

- il saldo migratorio degli ultimi cinque anni risulta complessivamente positivo;
- tale saldo non è dovuto agli spostamenti di residenza interni al paese (cioè alle persone già residenti in Italia e che hanno deciso di trasferirsi a Milano) ma ai nuovi residenti provenienti dall'estero (circa 90.000 nel periodo) e alle iscrizioni di residenza per "altri motivi" (tra le quali le regolarizzazioni di immigrati stranieri).

In altre parole, sembrerebbe che, nel medio periodo, Milano, pur non risultando particolarmente attraente per gli italiani come luogo di residenza, continui ad esserlo per gli stranieri.

Graf. 2.1 – Andamento dei trasferimenti per residenza verso Milano. 2004-2008.



Fonte: Elaborazioni CERTeT su dati dell'Annuario Statistico Regionale della Lombardia, Movimenti anagrafici della popolazione residente.

L'analisi degli andamenti annuali e delle componenti del saldo (iscrizioni e cancellazioni) consente di metterne in luce come ciascuno di questi elementi abbia contribuito al risultato di sintesi di medio periodo. Negli ultimi anni i flussi di persone provenienti da altri comuni italiani sono rimaste sostanzialmente stabili, mentre le provenienze dall'estero sono diminuite decisamente fino al 2007[33] per poi stabilizzarsi nell'ultimo anno. I trasferimenti di residenza in uscita da Milano non mostrano variazioni annue rilevanti, né nella componente verso l'interno né in quella verso l'estero. Tali trasferimenti sono diretti principalmente verso l'interno del Paese, mentre i trasferimenti verso l'estero sono trascurabili.

Milano quindi rimane polo di attrazione di flussi provenienti da altre zone d'Italia (anche se il livello di attrazione è inferiore rispetto a quello esercitato dal resto della Lombardia[34]), ma tale attrattività risulta non sufficiente a compensare i flussi in uscita verso queste zone. Il fenomeno è in parte dovuto all'emigrazione fuori da Milano delle famiglie e soprattutto delle giovani coppie con figli, le cui

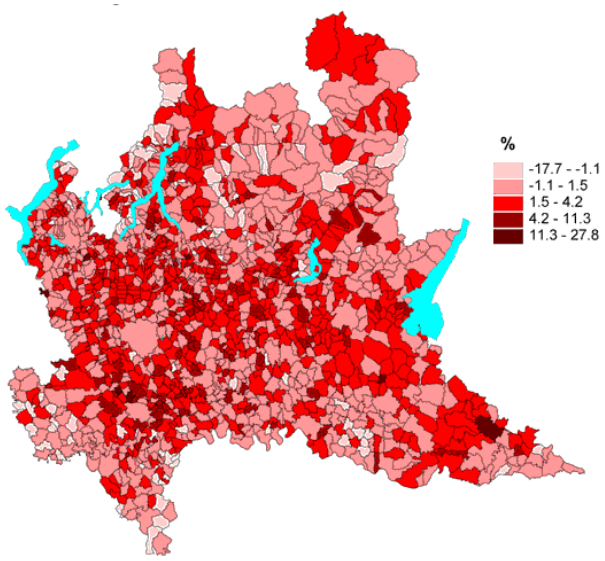
---

32 La differenza tra le iscrizioni totali (228 mila) e la somma di iscrizioni di italiani più stranieri è data dalle iscrizioni e cancellazioni per altri motivi oltre al cambio di residenza (rettifiche di precedenti cancellazioni e iscrizioni erronee, irreperibilità, dimoranti nel comune ma non residenti).

33 Non va dimenticato tuttavia che il forte aumento dei residenti stranieri verificatosi nel periodo 2002-2004 era stato in gran parte il risultato di provvedimenti di regolarizzazione (leggi n. 189 del 30 luglio 2002, art. 33, e n. 222 del 9 ottobre 2002), a seguito dei quali molti immigrati avevano potuto iscriversi nelle anagrafi.

34 I quozienti di immigrazione di Milano (iscrizioni per residenza su totale dei residenti x 1000) sono di gran lunga inferiori di quelli del resto della Lombardia (29 contro 45 nel 2008).

Fig. 2.1 – Famiglie al 31.12: variazione % annua 2007-2008

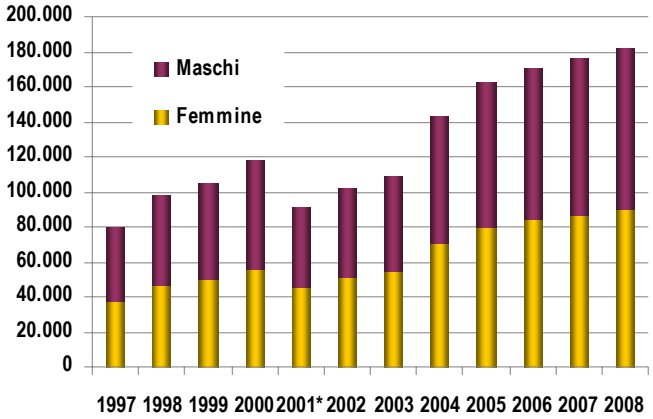


Fonte: ISTAT

motivazioni al trasferimento fuori città sono dovute principalmente ai prezzi troppo elevati delle abitazioni, per questa tipologia di nuclei familiari, oltre che alla mancanza di servizi per la famiglia e per l'infanzia (Milano, ad esempio, copre solo il 18% circa della domanda di posti negli asili nido)[35]. Significativo, da questo punto di vista, è il fatto che, solo nell'ultimo anno, le famiglie presenti a Milano siano diminuite dell'1-1,5% a fronte di un aumento del 7% in provincia.

Milano resta polo di attrazione per gli stranieri, la cui presenza in città è andata complessivamente aumentando nell'ultimo decennio come conseguenza sia dei flussi in entrata (vedi sopra) che delle nascite da famiglie straniere residenti in città. Ormai più di un milanese su dieci è di cittadinanza non italiana: gli stranieri rappresentano infatti il 14,0% della popolazione residente.

Graf. 2.2 – Popolazione straniera residente a Milano dal 1997 al 2008



** Nel 2001 la popolazione straniera risulta diminuita a seguito della revisione anagrafica post-censuaria (Censimento 2001)*

Fonte : Comune di Milano, Settore Sistemi Integrati per i Servizi e Statistica - Servizio Statistica

L'area geografica più rappresentata è l'Asia con il 35,4% del totale degli stranieri presenti in città: si tratta soprattutto di filippini, egiziani, cinesi e latino americani (peruviani ed ecuadoregni)[36] che vengono a Milano per motivi di lavoro come confermano i dati relativi ai permessi di soggiorno concessi in provincia. Tali permessi sono in gran parte rilasciati proprio per motivi di lavoro: oltre il 64%, a fronte di una media nazionale del 60%. Non a caso, poi, sono numerosi soprattutto gli stranieri con un'età compresa nelle classi dai 20 ai 50 anni, (con una più spiccata presenza per gli africani tra i 25 e i 45 anni), cioè fasce di età nelle quali normalmente è più alta l'incidenza di persone impegnate in attività lavorative.

---

35 Scenari Immobiliari [2009], *Global city Report 2009*, Milano. Si noti che uno degli obiettivi fissati dal Consiglio Europeo di Lisbona è di coprire entro il 2010 il 35% della domanda di posti negli asili nido.

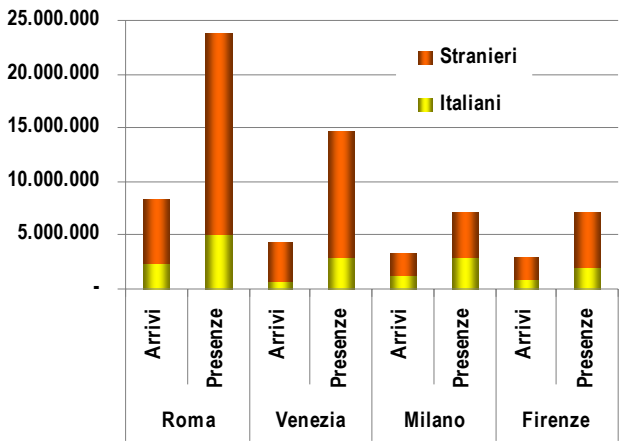
36 I filippini rappresentano la comunità straniera più rilevante con quasi 29.000 residenti (circa 16% del totale degli stranieri residenti), seguono gli egiziani (23.500; 13%), i cinesi (15.20; 8,4%), i peruviani (14.100; 7,8%), gli ecuadoregni (12.100; 6,7%) e i cingalesi (11.000; 6,1%). Fonte : Comune di Milano - Settore Sistemi Integrati per i Servizi e Statistica - Servizio Statistica.

2.2 Milano polo di attrazione per i turisti

Milano città è il terzo polo di attrazione turistica d'Italia dopo Roma e Venezia, e si posiziona subito prima di Firenze, sia per quanto riguarda gli arrivi (oltre 3,3 milioni nel 2007) che i pernottamenti (oltre 7,1 milioni).

Tuttavia, rispetto alle altre tre città italiane *top tourism destination*, risulta più attraente per gli italiani che non per gli stranieri (per i quali anche Firenze, oltre a Roma e Venezia, si colloca prima di Milano) e lo è più in quanto destinazione (arrivi) che non per spenderci del tempo. La permanenza media di chi decide di venire a Milano, infatti, è più contenuta rispetto a quella dei turisti che scelgono le altre tre città, sia rispetto alla componente nazionale che, e soprattutto, a quella estera[37].

Graf. 2.3 – Arrivi e pernottamenti di italiani e stranieri nelle prime 4 destinazioni italiane. 2007



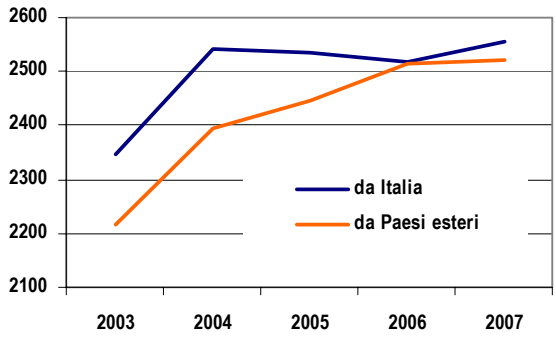
Fonte: Elaborazioni CERTeT su dati Istat - Capacità e movimento degli esercizi ricettivi (aggiornato al 27 gennaio 2009)

Sarebbe tuttavia riduttivo dire che l'attrazione turistica esercitata da Milano si esaurisce con i flussi che arrivano entro i confini amministrativi della città. La dimensione economica di Milano, infatti, travalica tali confini e pervade i territori circostanti. È quindi opportuno allargare lo sguardo all'osservazione delle dinamiche dei flussi turistici che interessano l'intera provincia. Gli arrivi di turisti nella provincia di Milano sono stati pari, nel 2007, a 5 milioni, di cui quasi la metà stranieri. Rispetto al 2003 gli arrivi complessivi sono aumentati dell'11%, ma tale incremento è dovuto alla maggior affluenza verificatasi tra il 2003 e il 2004, mentre dal 2004 in poi non vi sono state variazioni significative[38], soprattutto per quanto riguarda gli italiani, mentre gli arrivi di stranieri sono cresciuti, anche se solo di un paio di punti percentuali, fino al 2006.

Nello stesso periodo invece, i pernottamenti risultano stabili e la permanenza media continua a calare: nel 2007 i giorni trascorsi mediamente a Milano da ciascun turista si sono ridotti a due giorni (erano 2,3 nel 2003), senza differenze di particolare rilievo tra italiani e stranieri.

Questo trend negativo deriva da una combinazione di fattori che agiscono sia dal lato della domanda che dell'offerta turistica. Il turista che viene a Milano è, nell'80% dei casi, un turista d'affari. Nell'era della globalizzazione, la concorrenza tra le imprese si

Graf. 2.4 – Arrivi di turisti in provincia di Milano, italiani e stranieri ('000)



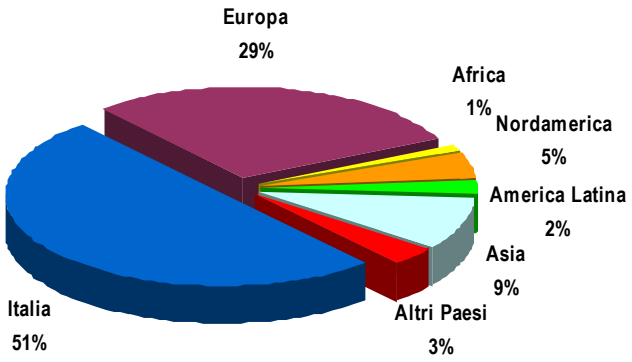
Fonte: Elaborazioni CERTeT su dati Istat

[37] La permanenza media nelle strutture ricettive di Milano è appena superiore a 1,5 giorni (sia per gli italiani che per gli stranieri) a fronte di valori che si collocano tra 2,5 e 3,9 per le altre tre città. La permanenza media per la Lombardia è pari a 2,7. Al di sopra della media risultano solo Brescia (4,4 giorni), Sondrio (4) e Lecco (3).

[38] Dati ISTAT, Statistiche del turismo.

gioca molto anche sulla riduzione dei costi, e di conseguenza anche i budget per viaggi e trasferte per motivi di affari hanno subito una contrazione con la conseguente riduzione della frequenza e della loro durata. Queste dinamiche hanno condotto ad una contrazione complessiva delle presenze di turisti d'affari, di partecipanti a congressi e fiere, ecc.

Graf. 2.5 – Provenienza dei turisti in provincia di Milano, per area geografica. Valori percentuali



Fonte: Elaborazioni CERTeT su dati Istat

Ciò si combina probabilmente con alcuni fattori di debolezza dell'offerta turistica, tra cui la difficoltà da parte di Milano di valorizzare e comunicare appieno le risorse culturali e artistiche che la città può mettere a disposizione e che potrebbero spingere il turista d'affari a prolungare la sua permanenza.

Oltre la metà dei turisti stranieri che arrivano in provincia di Milano provengono dall'Europa (EU e extra-EU). Significativi sono anche gli arrivi dall'Asia e dal Nordamerica. In periodi recenti si è avuta una diminuzione di alcuni segmenti di clientela straniera particolarmente rilevanti per Milano (tedeschi, britannici, giapponesi). Aumentano invece gli arrivi e le presenze di russi e cinesi. Complessivamente, tuttavia, Milano risulta meno attrattiva per gli stranieri di altre destinazioni europee (come Londra, Parigi, ma anche Barcellona o Vienna).

Il turismo congressuale è uno dei segmenti più importanti del settore turistico milanese. La città infatti è prima in Italia per indice di dotazione congressuale[39], seguita da Roma e Napoli, ed è seconda, dopo Roma, per numero di incontri ospitati[40]. I turisti giunti a Milano nel 2008 per congressi sono stati oltre 1 milione e 700 mila per oltre 2 milioni e 600 mila presenze. Inoltre, rispetto al semestre precedente, nel primo semestre del 2008, Milano, al contrario delle altre top destination congressuali (Roma e Napoli principalmente) vede un aumento sia nel numero degli eventi organizzati (+11%) che nel numero di congressisti ospitati (+14%). Gli andamenti positivi sono riconducibili al segmento dei congressi organizzati dalle aziende, per congressisti provenienti soprattutto dal resto della regione e per eventi di dimensione tutto sommato contenuta (inferiore ai 100 partecipanti). Il dati positivi di Milano sono ancor più significativi se si considera che, a livello nazionale, la domanda congressuale è stata caratterizzata da un certo rallentamento sia per gli eventi ospitati (-1,3%) che per le presenze (-1,9%). Hanno tenuto invece gli arrivi (+1%).

Il dato negativo dell'attività congressuale di Milano è rappresentato dalla ridotta permanenza media di questa tipologia di turisti che, negli ultimi anni, è andata diminuendo attestandosi ad appena 1,5 giorni, con un ulteriore calo nel primo semestre del 2008 (-4,6%).

---

39 L'indice è calcolato dall'Osservatorio Congressuale Italiano dell'Università di Bologna-Rimini Campus, ed è basato sul numero di posti a sedere in strutture congressuali (alberghi congressuali, pala congressi, residenze storiche e altre sedi congressuali). Rapporto 2008 - L'attività congressuale nella crisi.

40 Osservatorio Congressuale Italiano dell'Università di Bologna-Rimini Campus, *Rapporto 2008- L'attività congressuale nella recessione.*

2.3 I visitatori e gli espositori attratti dalle fiere di Milano…

Secondo al mondo dopo quello di Hannover, Milano è sede del più esteso polo fieristico italiano[41] che raggiunge complessivamente, nei due siti, i 388 mila mq coperti (il sito di fieramilano a Rho dispone di 345 mila mq lordi e il sito storico in città – fieramilanocity – di 43 mila mq). Il portafoglio di mostre professionali di Fiera Milano comprende eventi legati alle filiere produttive più tipiche della città, quali ad esempio il design, la moda, il mobile, e ai settori high tech. Ospita una settantina di manifestazioni all'anno, di cui circa il 40% organizzate direttamente, con 30mila aziende espositrici in media all'anno. È al primo posto nel mondo per spazi espositivi venduti (dato 2007), collocandosi davanti a Parigi, Francoforte e alla stessa Hannover[42].

Il flusso di visitatori generato dal polo fieristico di Milano ammontava nel 2007 a oltre 5 milioni di persone, posizionando così la destinazione di Milano al secondo posto dopo quella di Parigi e prima di centri leader nel mondo come quello della Frankfurt Messe, o della Fira de Barcelona. Tuttavia, la percentuale di visitatori stranieri risultava significativamente inferiore rispetto a quelle registrate in tali centri[43]: il 95% dei visitatori è infatti di nazionalità italiana e si tratta principalmente di flussi di turismo d'affari poiché l'85-88% delle fiere è "*Business to business*" (B2B).

Dal 2003 al 2005 il numero di visitatori medi per fiera è aumentato dell'8%. Ma i trend più recenti mostrano che per le principali fiere (quale il Macef), il numero di partecipanti per ciascuna azienda espositrice o visitatrice è diminuito e che queste persone si fermano per un periodo più ridotto. Se in precedenza aveva quindi un senso organizzare manifestazioni culturali di contorno alla fiera, quali ad esempio le esposizioni di opere d'arte, che potevano svolgersi anche nel weekend a ridosso della fiera, tale impostazione deve probabilmente essere rivista. Per incrementare i flussi turistici e la permanenza a Milano, potrebbe essere più efficace trasformare queste manifestazioni di contorno in veri e propri eventi a sé stanti rivolti non solo ai turisti d'affari, ma anche ai turisti per leisure e promuovere pacchetti-sconto negli hotel per invogliare le persone a prolungare la propria permanenza in città.

La manifestazione fieristica "I Saloni"[44] conta quasi 145 mila mq occupati e oltre 192 mila visitatori solo in fiera nell'anno 2005 e, con la gamma di eventi che si svolgono in città nel mese di aprile, è il punto di forza di uno dei settori più importanti del made in Italy e si conferma al primo posto tra le principali fiere del mobile a livello internazionale. Nel 2006 la fiera internazionale del mobile (Salone del Mobile) ha attirato più di 270.000 visitatori da tutto il mondo.

Macef è un'altra importante esposizione fieristica del settore dei prodotti per la casa, inaugurata nel 1964 con il diffondersi tra i consumatori italiani dell'industrial design. L'edizione del 2005 ha totalizzato, complessivamente nelle edizioni primaverile e autunnale, più di 6.600 espositori e circa 165.000 visitatori di cui il 15% provenienti dall'estero.

Oltre agli eventi dedicati al settore dei prodotti per la casa si svolgono a Milano numerose fiere specialistiche di vari settori, come quello della tecnologia e dei servizi come Ipack-Ima, Plast e Pack Mat (mostre internazionali di macchine, prodotti e soluzioni per l'imballaggio), con più di 3.600 espositori e con 157.000 visitatori su una superficie espositiva di 293.000 mq; l'Esposizione internazionale del Ciclo e Motociclo, che su una superficie espositiva di più di 84.000 mq ha ospitato, nel 2004, 615.000 visitatori; SMAU, fiera internazionale di hardware, software, telecomunicazioni, sistemi e prodotti per ufficio, multimedia e servizi, con una superficie di 64.000 mq, e 170.000 visitatori;

---

41 Seguono Bologna con 200 mila mq e Verona con 132 mila mq.

42 Fiera Milano, *Fiera Milano Group Presentation,* Parigi, 22 ottobre 2009.

43 Studio di Fondazione IULM per Camera di Commercio di Milano.

44 Sotto la denominazione de "I Saloni" rientrano alcune delle fiere più importanti per il settore del mobile e dell'universo della casa: il Salone internazionale del Mobile, il Salone del complemento d'arredo, il Salone internazionale del bagno, il Salone Satellite, Euroluce/Eurocucina, EIMU e SASMIL (Salone Internazionale degli Accessori e dei Semilavorati per l'Industria del Mobile).

fiere sull'ospitalità e i servizi alla collettività come Host (Salone Professionale dell'Ospitalità) con 160.000 mq espositivi, 153.000 visitatori e 1.300 espositori; fiere sulla filiera dell'occhialeria come Mido (fiera internazionale su occhiali, astucci e accessori, lenti a contatto e montature), con 39.000 visitatori; e fiere che vedono il sodalizio virtuoso tra design e moda quali MilanoVendeModa, manifestazione del prêt-à-porter femminile (nelle sezioni Trend, Luxury, Light, Accesories) con 10.000 visitatori, e Micam-ShoeEvent, fiera internazionale della calzatura con 41.000 visitatori.

Particolarmente significativa per l'attrazione che esercita su buyer, imprenditori, stilisti, giornalisti di tutto il mondo è la manifestazione della settimana della moda. Durante la settimana della moda conclusasi il 30 settembre 2009 (prêt-à-porter femminile) si sono svolte 97 sfilate per 89 marchi e 42 presentazioni su appuntamento. L'evento ha attratto in città 10 mila operatori e più di 1.500 giornalisti la metà dei quali provenienti da 40 paesi esteri[45]. Sfilare a Milano è ancora molto importante per farsi conoscere e conquistare il mercato internazionale. Per questo motivo hanno sfilato e presentato i propri capi a Milano anche numerosi creativi e designer provenienti dall'estero e in particolare dal Pakistan, dalla Colombia, dalla Russia e dall'India[46].

2.4 … e l'attrazione che la città esercita sui designer

Il territorio milanese è sempre stato un territorio aperto ad accogliere designer provenienti da tutto il mondo, richiamati qui per la fertilità delle proposte e per la disponibilità del mondo imprenditoriale al dialogo delle idee e alla sperimentazione. Su 86 fiere censite a livello lombardo sono 62 le fiere riconducibili al design come fattore distintivo dei prodotti messi in mostra.

L'abbinamento tra eventi fieristici e design vede l'affluenza di quasi 200.000 espositori e attrae circa 4 milioni di visitatori ogni anno. Una delle manifestazioni di maggiore interesse mondiale per il design è l'evento annuale che raccoglie, sotto la denominazione de "I Saloni" alcune delle fiere più importanti per il settore del mobile e dell'universo della casa[47]. Quasi 10.000 studenti frequentano i corsi delle sette principali scuole di design a Milano, più di uno su tre in Italia. Tra questi, un numero rilevante (circa il 40%) proviene dall'estero: si tratta di un dato importante dal momento che in Italia il numero di studenti stranieri che frequenta le università è tra i più bassi in Europa; a Milano la percentuale di studenti stranieri immatricolati nelle università è pari allo 0,51%. Sotto questo profilo occorre sottolineare come il design sia tuttora uno degli elementi di maggiore attrattività dell'intera area milanese e lombarda[48].

2.5 Gli studenti universitari continuano a scegliere Milano, ma è ancora poco rilevante la presenza di stranieri

Gli immatricolati nelle sette università milanesi sono poco più di 34.300 (a.a. 2007-2008). L'attrattività di tali università ha sostanzialmente "tenuto" negli ultimi anni: rispetto all'a.a. 2002-2003 gli immatricolati negli atenei milanesi sono infatti diminuiti del 10% circa, un calo inferiore a quello sofferto mediamente dal sistema universitario italiano nel suo complesso (-11,7%).

Sono numerosi i giovani di altre regioni italiane che vengono a studiare nelle università milanesi. L'attrattività esercitata da queste università (data dalla percentuale di immatricolati da altre regioni sul totale degli immatricolati) è generalmente al di sopra di quella media del sistema universitario italiano, le uniche eccezioni sono l'Università Statale e la Bicocca. L'attrattività più intensa è esercitata dall'Università Bocconi, dove quasi 7 immatricolati su 10 provengono da fuori Lombardia (da Puglia, Campania e Veneto), e dallo IULM (da Veneto, Piemonte e Puglia).

---

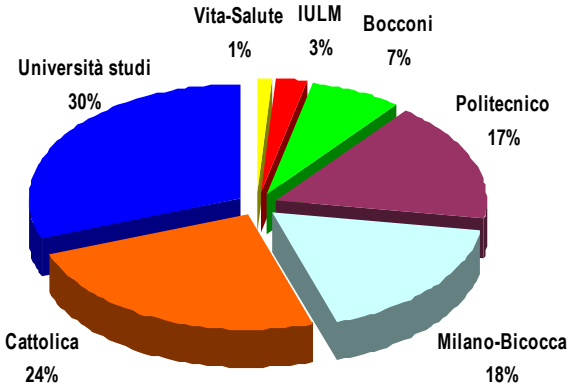
45 Moda Online Magazine, *Saloni. Si chiude la settimana della moda.,* 30 settembre 2009

46 Il Giorno Milano Metropoli, *Vince la moda*, 1 ottobre 2009

47 Vedi nota XX pag. XX [si mettono alla fine]

48 Dati Design Focus (verificare fonte)

Graf. 2.6 – Immatricolati per Università, a.a. 2007-2008



Fonte: Elaborazioni CERTeT su dati dell'Annuario Statistico Regionale della Lombardia.

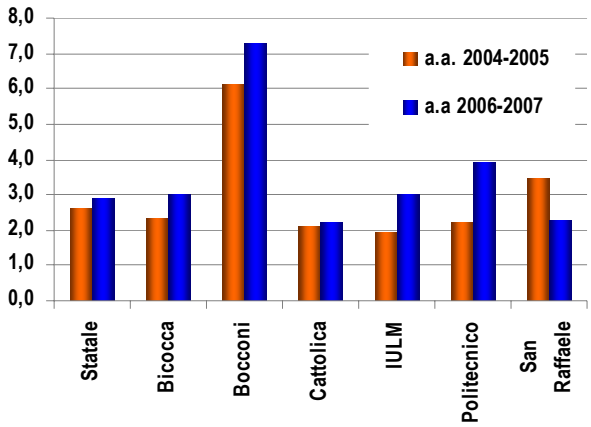
Tab. 2.1 – Attrattività degli atenei milanesi

Posizione in classif.	Università	% di immatricolati da fuori regione
1	Milano Bocconi	68,9
2	Siena	66,1
3	Roma Luiss	62,2
4	Ferrara	58,9
5	Roma Lumsa	56,9
6	Chieti e Pescara	51,8
7	Milano IULM	48,3
19	Milano S. Raffaele	36,1
23	Milano Cattolica	33,5
26	Milano Politecnico	30,7
Media Università Italiane		22,8
43	Milano Statale	18,0
46	Milano Bicocca	14,3

Fonte: Elaborazioni CERTeT su dati Il sole 24 Ore, 13 luglio 2009.

Gli studenti stranieri apprezzano sempre di più gli atenei milanesi. In due anni (dall'a.a 2004-2005 all'a.a. 2006-2007) la presenza di studenti stranieri passa dal 2,6% al 3,3% della popolazione studentesca complessiva. L'incidenza degli stranieri è significativa soprattutto tra gli iscritti dell'Università Bocconi e, ma a distanza considerevole, del Politecnico; i due atenei cioè che detengono la reputazione migliore per quanto concerne la serietà e profondità degli studi e le opportunità professionali in uscita. In altre parole: l'eccellenza attrae, nonostante la distanza geografico-culturale.

Graf. 2.7 – Cresce la presenza di stranieri



Fonte: Elaborazioni CERTeT su dati Associazione MeglioMilano[49]

Milano è un centro formativo di eccellenza in campo musicale, riconosciuto anche a livello internazionale, con una offerta di alto livello rappresentata in primo luogo dal Conservatorio G. Verdi, dall'Accademia Internazionale della Musica e dall'Accademia Teatro alla Scala, oltre che dalle numerosissime scuole private e associazioni disseminate in città[50]. Questa caratteristica di Milano ne fa un polo di attrazione a livello mondiale per aspiranti musicisti e compositori. Il 7% degli iscritti al Conservatorio per l'a.a. 2006/2007, ad esempio, erano stranieri[51], la percentuale più elevata fra tutte le università della città.

[49] Associazione MeglioMilano [2005], "*Studiare e vivere a Milano. L'impatto delle Università milanesi sull'economia locale*", e su dati dell'Annuario Statistico Regionale della Lombardia.

[50] Associazione MeglioMilano [2008], *La città della musica. Una risorsa per Milano*, una ricerca per l'Associazione MeglioMilano.

[51] MIUR.

2.6 I city user sempre più attratti da Milano?

Milano è caratterizzata da forti flussi giornalieri in entrata dovuti a motivi di studio e di lavoro; flussi di city user[52] che pongono quotidianamente sotto sforzo le infrastrutture e i servizi di trasporto dell'area: solo gli studenti che si muovono verso la città ogni giorno sono circa 140.000.

Infatti, se il 65% dei 63.800 studenti iscritti nelle scuole secondarie superiori di Milano è costituito da residenti, il restante 35% proviene da fuori comune. Nella quasi totalità dei casi si tratta di giovani provenienti dai comuni della provincia (circa 21 mila unità), ma vi è anche circa un migliaio di studenti che proviene da fuori provincia e non mancano alcuni casi di studenti che risiedono fuori regione[53].

Inoltre, circa 90.000 studenti iscritti negli atenei milanesi abitano fuori città[54] e si spostano quotidianamente verso il capoluogo per raggiungere la sede universitaria. A questi si aggiungono altri 28.000 pendolari per motivi di studio.

Il Comune di Milano stima in quasi 321.400 unità i lavoratori che abitano fuori Milano e lavorano in città (i pendolari regolari per motivi di lavoro).

Oltre ai "pendolari regolari", e cioè le persone che si recano abitualmente al proprio posto di lavoro o di studio, la città di Milano attrae altre tipologie di city user che vi vengono però in modo del tutto irregolare o anche solo saltuariamente. Si tratta di categorie di persone molto eterogenee che si spostano verso il capoluogo per rispondere a bisogni molto diversificati: professionisti che vengono in città, ad esempio, per sbrigarvi pratiche burocratiche o per incontrarvi clienti e fornitori (notai, avvocati, imprenditori, consulenti…), oppure per frequentarvi brevi corsi di specializzazione o di aggiornamento professionale, lavoratori impiegati per periodi determinati, visitatori italiani e stranieri che partecipano a convegni, fiere, eventi di moda, eventi culturali, ecc. L'estrema diversità delle motivazioni di queste tipologie di city user, dei tempi e delle modalità di spostamento che utilizzano, rende particolarmente difficile la misurazione dei flussi generati la descrizione delle caratteristiche principali e l'individuazione dei possibili trend futuri.

Nel Piano di Governo del Territorio in corso di approvazione, il Comune stima che vi sarà una forte espansione dei city user a Milano, come sta avvenendo d'altronde anche nelle altre grandi città, dovuto al fatto che queste persone sono usualmente occupate nel settore dei servizi, che è un settore produttivo in forte espansione. "Le grandi metropoli attirano imprese e società specializzate e necessitano sempre più di professionisti e specialisti in vari campi. Per il futuro è, quindi, ipotizzabile un continuo aumento di city users, ciò renderà necessario affinare strumenti di rilevazione di tale popolazione particolarmente gravosa per il sistema dei servizi cittadini"[55].

2.7 I "nuovi talenti" amano poco la città

I fattori che stanno alla base della mancanza di attrattività che Milano esercita sui cosiddetti nuovi talenti – giovani ricercatori, imprenditori, artisti – possono essere rintracciati da un lato nel fatto che la città non ha ancora raggiunto una massa critica sufficiente ad autoalimentare e sostenere questo fenomeno e, dall'altro, nell'elevato costo della vita della città, in particolare riconducibile al costo delle abitazioni in locazione (la stessa difficoltà che sta alla base della "fuga" delle giovani famiglie con figli). Diversi studi e ricerche hanno messo in evidenza che i giovani talenti (la parte più dinamica e innovativa della popolazione di una città) sono particolarmente attratti da ambienti culturalmente vivaci, aperti e tolleranti,

---

52 individui liberi da vincoli che si insidiano nel territorio urbano in maniera disaggregata' (Ilardi,1995)

53 I dati si riferiscono all'a.a. 2006-2007. Comune di Milano, *Piano di governo del territorio. Allegato 2.*

54 I dati contenuti nel PGT riferiscono di circa 162 mila iscritti totali nelle università milanesi per l'a.a 2006-2007, e quindi gli universitari pendolari si aggirerebbero attorno al 55% del totale. Secondo l'Annuario Statistico Regionale invece (che deriva i dati dal MIUR), gli iscritti sfiorerebbero le 182.400 unità.

55 Comune di Milano, *Piano di Governo del Territorio*. Allegato 2. Pag. 30.

e nei quali siano presenti reti di scambi e collaborazioni culturali e produttive con gruppi simili presenti nella stessa città. La attuale scarsa presenza a Milano di questi soggetti non rende attrattiva la città per i potenziali *incomer.* A questo fattore si aggiunge la mancanza di alloggi che siano strutturalmente adeguati ed economicamente accessibili ai giovani single o alle giovani coppie non ancora pienamente attivi da un punto di vista lavorativo (universitari, ricercatori, nuovi giovani imprenditori, artisti alle prime esperienze), e quindi con disponibilità finanziarie temporaneamente limitate.

2.8 Le strutture ospedaliere di Milano: polo di attrazione nazionale

Il sistema sanitario milanese occupa un posto di primo piano nel contesto regionale e nazionale: nell'area sono presenti 24 strutture di ricovero pubbliche per un totale di oltre 13.600 posti letto disponibili, di cui 12.200 effettivamente utilizzati, e 23 strutture di ricovero accreditate per un totale di poco più di 3.400 posti letto disponibili, di cui quasi 3.200 effettivamente utilizzati[56]. L'indice di dotazione di strutture sanitarie della provincia[57] (compresa l'attuale provincia di Monza e Brianza) è pari a 197,93, quasi il doppio rispetto alla media italiana – posta, per definizione, uguale a 100 – e l'indice relativo alla Lombardia è pari a 135,27. Inoltre, numerose sono le strutture che eccellono nella cura di determinate patologie, nella ricerca clinica e sperimentale, o in forme innovative di organizzazione dell'assistenza. Basti pensare all'Istituto Europeo di Oncologia per i tumori, al Monzino per le patologie cardiovascolari, all'ospedale Luigi Sacco per le malattie infettive; piuttosto che alle nuove soluzioni di monitoraggio, tramite specifiche soluzioni ICT, di pazienti dimessi dalle strutture ospedaliere e seguiti presso al propria abitazione o all'innovativo approccio diagnostico-terapeutico, che ruota attorno al paziente, avviato presso il centro Nemo (NEuroMuscular Omnicentre) dell'Azienda Ospedaliera Niguarda Ca' Granda di Milano[58].

Non stupisce quindi che la Lombardia e Milano siano un polo di attrazione anche dal punto di vista sanitario. La Regione attrae ogni anno circa il 20% di tutti i pazienti italiani che vengono ricoverati fuori dalla propria regione di residenza: nel 2006 sono stati circa 117 mila i ricoveri in Lombardia di persone provenienti da altre regioni su un totale di 586 mila movimenti interregionali verificatisi in Italia[59]. Le altre grandi regioni del centro-nord ne attraggono il 12-13% (Emilia Romagna 13,3%; Lazio 12,8%). Il tasso di attrazione sanitaria[60] della Lombardia risulta tuttavia inferiore a quello di molte altre regioni: nel 2006 si attestava all'8,8% contro, ad esempio, il 25% del Molise o il 13-14% di Umbria, Abruzzo, Emilia Romagna e Basilicata[61]. Questo dato, in apparente contraddizione con il precedente, deve essere letto tenendo conto che per tutte le regioni citate, tranne l'Emilia Romagna, i flussi in entrata più consistenti originano principalmente dalle regioni limitrofe. Tali flussi possono quindi essere dovuti in gran parte semplicemente alla vicinanza geografica: ad esempio, il 42% dei ricoveri extraregione del Molise provengono dalla Campania; il 45% dell'Abruzzo provengono dal Lazio; il 37% e 36% dei flussi extraregione della Basilicata provengono rispettivamente da Puglia e Campania. I ricoveri in Lombardia di residenti fuori regione provengono, oltre che dal Piemonte e dall'Emilia Romagna, in misura consistente anche da Sicilia, Puglia, Campania e Calabria.

---

56 Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali. I dati si riferiscono al 2005.

57 L'indice di dotazione di strutture sanitarie, elaborato dall'Istituto Tagliacarne (2007), rappresenta la dotazione quali - quantitativa di strutture destinate alla cura della salute della popolazione di un'area. La dotazione dell'Italia nel suo complesso è fatta pari a 100.

58 Per un approfondimento sul tema del sistema della salute a Mialno cfr Senn L., Airoldi A., Redaelli M., "La competitività nell'eccellenza. Salute: un *sistema* per la competitività di Milano", rapporto finale di ricerca, luglio 2009

59 Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali, Rapporto 2007.

60 L'indicatore è dato dal rapporto dei ricoveri da fuori regione per acuti in regime ordinario sul totale dei ricoveri effettuati in regione per acuti in regime ordinario. Sono quindi esclusi dal calcolo i ricoveri in day-hospital, quelli per riabilitazione e quelli per lungodegenza.

61 L'indice di attrazione medio per l'Italia è pari al 7,3%.

Milano città accoglie oltre 280.500 degenti provenienti da fuori comune[62], di cui circa 80.500 da fuori regione. Alcune strutture Milanesi, infatti, si caratterizzano per essere dei poli di attrazione particolarmente significativi sia nel contesto regionale che in quello nazionale: l'87% dei pazienti della Fondazione IRCCS Carlo Besta, ad esempio, proviene da fuori Milano e il 52% da fuori regione; lo IEO accoglie nell'84% dei casi degenti provenienti da fuori città (50% da altre regioni); oltre un terzo dei ricoveri dell'Istituto dei tumori di Milano riguarda persone non residenti in Lombardia; infine, il 62% dei degenti del Centro Cardiologico Monzino proviene da fuori città e il 19% da altre regioni[63]. Inoltre, il flusso di persone in entrata generato dal sistema sanitario di Milano non si esaurisce nei pazienti che usufruiscono delle strutture cittadine. I ricoverati, soprattutto se provenienti da altre regioni, sono infatti spesso accompagnati da parenti che si fermano in città per poter assistere il proprio familiare. È stato stimato che questi accompagnatori possano raggiungere le 120 mila unità annue con una permanenza media di poco più di 6 giorni[64]. Da questo punto di vista gli ospedali milanesi si stanno sempre più attrezzando ampliando le convenzioni esistenti con le strutture ricettive della città oppure allestendo o costruendo case di accoglienza appositamente dedicate.

---

62 Ricoveri di degenti residenti fuori dalla ASL di Milano città. Il dato si riferisce al 2005. Fondazione Università IULM, *La Milano della solidarietà*.

63 Informazioni tratte dai rapporti di attività annualmente pubblicati dalle singole strutture ospedaliere.

64 Fondazione Università IULM, *La Milano della solidarietà*.

3. Le imprese attratte da Milano: le multinazionali

L'attrattività localizzativa di Milano per gli IDE che arrivano in Italia emerge con forza dalle statistiche più recenti fornite a partire dalla banca dati Reprint[65]. Secondo questi dati aggiornati al 2008, Milano concentra quasi il 42% delle imprese a partecipazione estera presenti in Italia, il 34,8% dei loro dipendenti e il 40,8% del loro volume d'affari. Sono evidenze che testimoniano, inequivocabilmente, che Milano gioca un ruolo centrale nelle strategie localizzative delle imprese estere che nel corso degli ultimi decenni hanno orientato i loro investimenti verso l'Italia.

La natura/struttura degli investimenti diretti esteri nel territorio milanese appare del resto coerente con la vocazione multisettoriale di Milano con, tuttavia, una crescente importanza delle attività terziarie, in particolare di quelle avanzate. Settori quali le ICTs e i servizi professionali hanno visto crescere notevolmente negli ultimi anni i flussi di IDE nella metropoli lombarda a scapito di quelli orientati verso il settore manifatturiero, con il risultato che, in termini di addetti, l'incidenza della presenza delle multinazionali nel settore dei servizi è oggi superiore a quella nel settore manifatturiero[66].

Se Milano concentra un grossa fetta degli IDE indirizzati verso il nostro paese, nel complesso è anche vero che la dinamica del livello di multinazionalizzazione passiva della provincia di Milano si è rivelata negli ultimi anni stagnante, se non lievemente declinante. Tra il 2001 e il 2008, il numero di imprese a partecipazione estera si è ridotto del 2,1% e il numero di dipendenti è sostanzialmente rimasto al palo. Si è comunque registrato un aumento in termini di fatturato (+44,7%), presumibile effetto dello spostamento delle multinazionali presenti a Milano verso attività ad alto valore aggiunto[67].

Ma quali fattori potrebbero contribuire a spiegare l'attrattività di Milano sul mercato internazionale dei capitali, nonché la sua apparente stagnazione in termini complessivi? Facendo riferimento anche agli studi field effettuati sul tema negli anni passati[68] e che hanno investigato la molteplicità/varietà di fattori di natura economica, infrastrutturale, istituzionale, sociale e culturale che determinano l'attrattività del territorio milanese per gli IDE, in questa sede si analizzano e illustrano i dati provenienti da una *questionnaire survey* realizzata nel 2009, e avente come target le multinazionali con sede in provincia di Milano, insediatesi da meno di 15 anni[69]. L'indagine ha avuto come argomento principale l'analisi del processo decisionale che ha condotto le multinazionali a scegliere l'Italia e Milano quale localizzazione puntuale del loro investimento, nonché l'esame del livello di soddisfazione corrente delle multinazionali verso la città e verso le sue diverse componenti economiche, infrastrutturali, istituzionali e di contesto entro cui operano. Il tutto cercando di mantenere una dimensione comparativa di analisi, ovvero di raffronto con altre città/realtà urbane, italiane ed europee.

3.1 Le caratteristiche delle multinazionali intervistate

Le imprese multinazionali presenti a Milano e raggiunte dall'indagine svolgono nel 38% dei casi attività commerciale (filiali commerciali), nel 37% dei casi hanno stabilimenti produttivi di tipo industriale e nel 25% offrono servizi (Graf. 3.1). Nel caso delle multinazionali con attività commerciali, va sottolineato che non si tratta di imprese commerciali in senso stretto (si pensi, per esempio, alle multinazionali della grande distribuzione come Carrefour, Auchan e Wal-Mart), ma si tratta di imprese che operano in

---

65 Si veda Mutinelli M. [2009], *L'internazionalizzazione tramite investimenti diretti esteri*, in Camera di Commercio di Milano, "Milano Produttiva 2009". 19° Rapporto", Bruno Mondadori, Milano.

66 Si veda Mutinelli M. [2007], *Le partecipazioni estere in Lombardia*, in Onida F. (a cura di), Le multinazionali estere in Lombardia e in Italia, EGEA, Milano.

67 Si veda Mutinelli [2009], op. cit.

68 Si veda Onida F. [2007], *Imprese a capitale estero (MNE) e tessuto produttivo regionale: indicazioni dalle interviste sul campo*, in Onida F. (a cura di), "Le multinazionali estere in Lombardia e in Italia", EGEA, Milano.

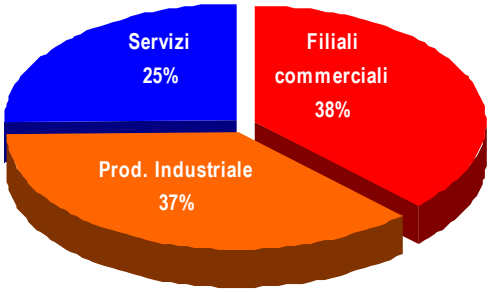
69 Le interviste effettuate sono state 99; il testo del questionario utilizzato è riportato in allegato.

diversi ambiti del manifatturiero che sono presenti sul territorio milanese solo con una filiale commerciale, e non con attività produttive.

Delle multinazionali che svolgono attività di produzione industriale, andando nel dettaglio, circa la metà sono imprese del metalmeccanico. Nell'altra metà dei casi, si rileva la presenza in ordine di numerosità di imprese della plastica, gomma e vetro, della chimica, dell'energia e dell'editoria. Sostanzialmente assenti dal campione sono le imprese appartenenti a settori industriali "leggeri", quali il sistema-moda, il legno-arredo e l'agro-alimentare.

Con riferimento alle multinazionali che offrono servizi, la tipologia settoriale dettagliata è dominata dalle imprese terziarie avanzate, che operano nelle ICT e nei servizi alle imprese (marketing, advertising, ricerca e selezione personale, ecc.).

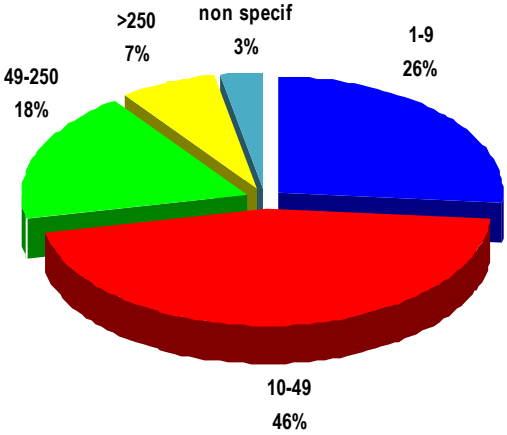
Graf. 3.1 – Attività prevalente (%)



Fonte: Elaborazioni CERTeT su indagine diretta

Le multinazionali intervistate presenti a Milano hanno nel 72% dei casi filiali di dimensioni piccole, ovvero con meno di 50 addetti (Graf. 3.2). Il 18% si colloca in una dimensione aziendale media (tra i 50 e il 250 dipendenti), mentre il 7% ha dimensioni più grandi (più di 250 dipendenti). Le multinazionali insediate a Milano con unità produttive hanno una dimensione aziendale mediamente più grande rispetto alle multinazionali appartenenti al terziario avanzato e a quelle presenti solo con filiali commerciali. In particolare, queste ultime sono nella metà dei casi micro-aziende (meno di 10 addetti).

Graf. 3.2 – Classe dimensionale delle filiali localizzate a Milano



Fonte: Elaborazioni CERTeT su indagine diretta

Le multinazionali raggiunte dall'indagine "provengono"per il 65% da altri paesi europei e per il 29% dagli Stati Uniti (Tab. 3.1). Nel restante 6% la casa madre ha invece sede nei paesi asiatici. I paesi europei più rappresentati sono la Germania (14 imprese), la Francia (13) e la Gran Bretagna (11).

Le multinazionali di matrice americana, differentemente da quelle europee, sono più presenti con filiali commerciali piuttosto che con unità produttive e hanno una maggiore incidenza di strutture di piccolissime dimensioni.

Posto che tutte le multinazionali intervistate si sono insediate nell'area milanese nell'arco degli ultimi quindici anni; il 37% si è stabilito a Milano nell'ultimo quinquennio del secolo scorso, il 45% tra il 2000 e il 2004, mentre una quota del 17% ha aperto una propria filiale nel territorio milanese negli ultimi cinque anni (Graf. 3.3).

Sono in particolare le multinazionali americane e le multinazionali presenti con filiali commerciali ad essere presenti a Milano da oltre dieci anni; le multinazionali europee, nonché quelle impegnate in attività produttive, risultano invece essere "sbarcate" a Milano più recentemente.

Tab. 3.1 – Macro-area geografica e paese di origine della casa-madre

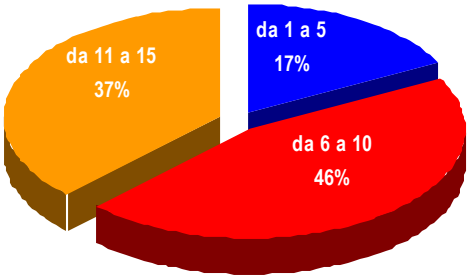
	v.a.	%
Europa *di cui:*	**64**	***64,6***
Germania	*14*	*14,1*
Francia	*13*	*13,1*
Gran Bretagna	*11*	*11,1*
Svizzera	*5*	*5,1*
Altri paesi	*21*	*21,2*
USA	**29**	***29,3***
Asia *di cui:*	**6**	***6,1***
Giappone	*2*	*2,0*
India	*2*	*2,0*
Corea del Sud	*1*	*1,0*
Israele	*1*	*1,0*
Totale	**99**	***100,0***

Fonte: Elaborazioni CERTeT su indagine diretta

Le modalità principali di ingresso nel mercato milanese adottate dalle multinazionali intervistate sono quelle caratterizzate da un grado di controllo e di impegno elevato.

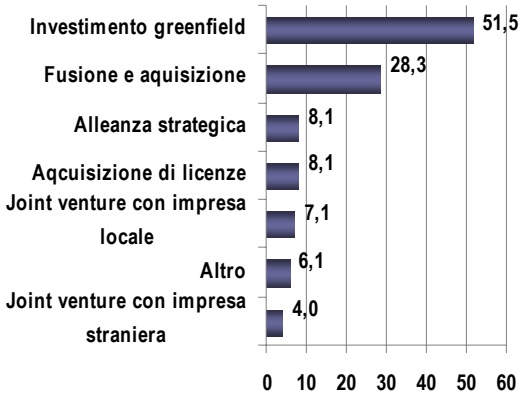
Oltre il 51% delle multinazionali infatti si è insediata con investimenti greenfield, mentre il 28% ha realizzato fusioni o acquisizioni per conquistare un presidio nel territorio milanese. Le modalità meno impegnative di investimento sono appannaggio di percentuali piuttosto limitate di multinazionali.

Graf. 3.3 – Anni trascorsi dall'insediamento a Milano



Fonte: Elaborazioni CERTeT su indagine diretta

Graf. 3.4 – Modalità di ingresso utilizzata nel processo di localizzazione a Milano



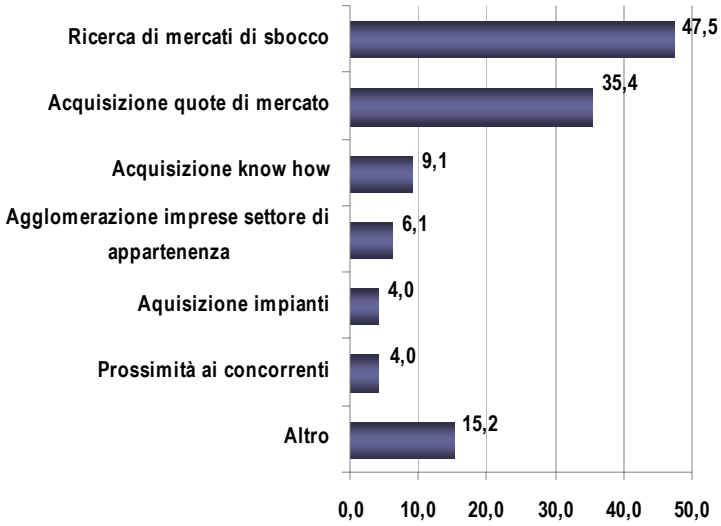
Fonte: Elaborazioni CERTeT su indagine diretta

3.2 Perché le multinazionali hanno scelto di investire a Milano? Le strategie localizzative e i fattori di attrattività di Milano

Il presidio e l'espansione su nuovi mercati, e/o l'ampliamento del mercato attraverso operazioni di M&A[70], appaiono evidentemente i principali obiettivi strategici che hanno guidato le imprese multinazionali che hanno scelto di investire in Italia (Graf. 3.5). Il 47% delle multinazionali dichiara, infatti, di aver investito in Italia per ricercare mercati di sbocco, mentre il 35% per acquisire quote di mercato di imprese già presenti sul mercato nazionale.

[70] Per Merger & Acquisition (M&A) si intendono tutte quelle operazioni di finanza straordinaria che portano alla fusione di due o più società. Merger è la fusione vera e propria e con tale operazione le società partecipanti alla fusione cessano la loro esistenza giuridica per far confluire i loro patrimoni in una nuova società. L'Acquisition è una forma di fusione per incorporazione in cui una società (l'incorporante) mantiene la propria identità giuridica annettendo altre società che cessano di esistere; in questo caso quindi non nasce una nuova società.
Molti sono i motivi che possono indurre le aziende a ricorrere ad operazioni di M&A che vanno da quelli di natura commerciale al fine di combattere la concorrenza; all'ottimizzazione del ciclo tecnologico e della potenzialità ed efficienza produttiva; fino a giungere a sempre più frequenti motivazioni legate al risanamento e consolidamento finanziario, come l'ottimizzazione della gestione di tesoreria, la determinazione di un corretto equilibrio fra mezzi propri e capitale di terzi, oppure per favorire l'accesso alla quotazione nei mercati mobiliari ufficiali".

Graf. 3.5 – Obiettivi strategici che hanno indirizzato gli investimenti verso l'Italia
(risposte multiple)



Fonte: Elaborazioni CERTeT su indagine diretta

Gli altri obiettivi strategici legati agli investimenti diretti esteri possono invece considerarsi poco rilevanti, se non assenti, nelle scelte delle multinazionali. Per esempio, gli investimenti che possono definirsi *strategic asset seeking*, destinati ad accedere a competenze/conoscenza/*know-how* decisivo per la competitività, o anche gli investimenti *resource seeking*[71], quali quelli orientati ad acquisire beni capitali, non vengono in entrambi i casi individuati come obiettivi significativi da più del 10% delle multinazionali.

E neanche l'azione del cosiddetto "magnete agglomerativo"[72], ovvero la possibilità di avvantaggiarsi di particolari economie di specializzazione, derivanti dalla prossimità geografica con imprese appartenenti alla filiera o con imprese concorrenti, ha assunto valenza strategica per le multinazionali che si sono orientate su Milano.

La logica di *market seeking* in particolare pervade le strategie di investimento delle multinazionali di matrice europea, che svolgono attività produttive o di servizio (Tab. 3.2); per quelle di matrice americana e quelle che sono presenti con filiali commerciali, l'ingresso o l'espansione sul mercato italiano è stata invece il risultato di operazione di acquisizione di imprese già presenti.

Si rileva poi che gli investimenti *market seeking* appaiono declinare di importanza nel tempo: per le multinazionali insediatesi più recentemente, infatti, questo obiettivo strategico assume meno rilevanza. Questo "declino" non si osserva invece per gli investimenti che si sono concretizzati attraverso operazioni di M&A.

---

[71] Si veda Goldstein A., Piscitello L. [2007], *Le multinazionali*, Il Mulino, Bologna; e Navaretti G.B., Venables A.J. [2006], *Le multinazionali nell'economia mondiale*, Il Mulino, Bologna.

[72] Si veda cap. 4, § 4.1.1

Tab. 3.2 – Obiettivi strategici per area geografica, tipo di attività e anni trascorsi dalla localizzazione a Milano (risposte multiple. %)

	Area di provenienza			Settore produttivo			Permanenza in Italia		
	EU	USA	Asia	Comm.	Prod ind.	Serv.	da 1 a 5	da 6 a 10	da 11 a 15
Ricerca di mercati di sbocco	53,1	34,5	50,0	37,8	51,4	56,0	40,0	45,9	47,5
Acquisizione *know-how* di aziende già presenti	9,4	10,3	0,0	10,8	10,8	4,0	8,9	10,8	9,1
Acquisizione di impianti/componenti di impianti di aziende già presenti	3,1	3,4	16,7	0,0	8,1	4,0	0,0	2,7	4,0
Acquisizione di quote di mercato detenute da aziende già in Italia	29,7	48,3	33,3	45,9	32,4	24,0	35,6	32,4	35,4
Prossimità ai concorrenti	6,3	0,0	0,0	10,8	0,0	0,0	2,2	8,1	4,0
Agglomerazione di imprese del settore di appartenenza	7,8	3,4	0,0	8,1	5,4	4,0	6,7	5,4	6,1
Totale imprese	64	29	6	37	37	25	17	45	37

Fonte: Elaborazioni CERTeT su indagine diretta

Risulta inoltre, per quanto concerne gli altri obiettivi strategici, che le multinazionali che svolgono attività commerciale, quando hanno investito su Milano, sono state più interessate di altre agli effetti di agglomerazione con imprese della filiera o del medesimo settore; mentre quelle che fanno produzione industriale hanno anche significativamente prestato attenzione alla possibilità di acquisire *know-how* e beni capitali.

Tab. 3.3 - Altre aree/paesi considerati in fase di definizione della strategia localizzativa (%)

	v.a.	%
Europa* di cui	73	74,5
Paesi EU di cui	53	54,1
Francia	*11*	*11,2*
Spagna	*9*	*9,2*
Germania	*8*	*8,2*
Paesi EU-15	42	42,9
Paesi EU allargata	11	11,2
Paesi extra-EU	5	3,1
Asia* di cui	11	11,2
Cina	*6*	*6,1*
America*	7	7,1
Africa*	1	1,0
Altre aree/paesi (non specificati)	6	6,1
Totale risposte**	98	100,0

** In taluni casi sono stati citati solo le aree geografiche (continenti), e non i paesi che ne fanno parte. Per esempio, l'Europa è stata genericamente citata 15 volte.*
*** Intese come citazioni di aree/paesi.*

Fonte: Elaborazioni CERTeT su indagine diretta

La scelta strategica di investire nel mercato italiano non è stata per tutte le multinazionali geograficamente unidirezionale, ovvero priva di alternative localizzative. Mentre infatti il 41% di esse, nel processo decisionale che le ha "portate" in Italia, non ha preso in esame alternativamente altri paesi ma ha "puntato" direttamente sull'Italia; il 55% ha inserito altri paesi nel ventaglio di possibili localizzazioni alternative (Tab. 3.3).

Tra questi, vengono in particolare indicati paesi dell'Unione Europea a 15, quali la Francia, la Spagna e la Germania; oppure anche, pur se con meno frequenza, alcuni paesi dell'Unione Europea allargata, mete importanti dei processi delocalizzativi dell'industria manifatturiera italiana ed europea, come la Slovacchia e l'Ungheria. Un certo, non trascurabile, numero di segnalazioni ricevono anche i paesi asiatici, in particolare la Cina.

3.2.1 La scelta di Milano

Se la scelta di investire in Italia è stata "sofferta" e contesa con altri paesi, lo step successivo del processo decisionale in fatto di localizzazione dell'investimento che le multinazionali generalmente seguono[73], ovvero la decisione riguardante la localizzazione puntuale all'interno del paese, è apparsa invece meno incerta.

Non sono infatti molte le multinazionali che hanno ipotizzato, a monte del processo decisionale, localizzazioni alternative a quella milanese (circa il 20%) entro il territorio italiano. Di queste, quasi nessuna ha preso in considerazione il Mezzogiorno quale alternativa a Milano (Tab. 3.4), mentre diverse avrebbero optato alternativamente per altre città della Lombardia, del Piemonte e del Veneto, per lo più collocate sull'asse Torino-Verona, oppure anche, in alcuni casi, per qualche grande città del Centro (Roma e Firenze).

Tab. 3.4 – Altre aree/città italiane considerati in fase di individuazione della localizzazione puntuale in Italia (%)

	v.a.	%
Nord Ovest	11	42,3
Lombardia	7	26,9
Torino	*3*	*11,5*
Nord Est	7	26,9
Centro	9	34,6
Roma	3	11,5
Sud	2	7,7
Totale risposte	26	100,0

** In taluni casi sono stati citati solo le aree, e non le città che ne fanno parte.*
*** Intese come citazioni di aree/paesi.*

Fonte: Elaborazioni CERTeT su indagine diretta

Sull'orientamento, netto, verso Milano hanno contato diversi fattori di attrattività (Tab. 3.5). Il fattore certamente più importante, che ha influenzato le decisioni di quasi tutte le multinazionali contattate (88,8%), è la presenza di potenziali clienti e consumatori. All'interno del mercato italiano, Milano è apparsa agli "occhi delle multinazionali" come il mercato interno di maggiore dimensione sia per le imprese di consumer good, che per le imprese dei beni intermedi e servizi alle imprese, la cui localizzazione deve necessariamente essere ottimale in termini di prossimità geografica e relazionale ai clienti/committenti.

Un ruolo significativo nella individuazione di Milano è stato anche svolto dalla disponibilità di infrastrutture fisiche (di trasporto e di telecomunicazione), ed economiche (per esempio, servizi bancari), che confermano il ruolo di Milano come nodo, *gateway* ideale, accessibile e attrezzato, per servire il mercato italiano. Rilevanti anche la quantità e la qualità di risorse umane qualificate reperibili sul mercato locale del lavoro: una conferma viene indirettamente dalla importanza data alle competenze/conoscenze/*know-how* tecnologico disponibile a Milano.

Importante è risultato poi il *business climate* che si "respira" a Milano, fattore evidentemente decisivo per l'avviamento/insediamento di attività, quali quelle commerciali che fanno base sulla costruzione di un ampio e forte network di relazioni.

Se la dimensione di grande mercato in cui costruire e coltivare relazioni con potenziali clienti in modo agevole (ovvero grazie a servizi e infrastrutture efficienti che collegano Milano sia al suo interno che con l'esterno, a una buona dotazione di capitale umano e a un clima favorevole al business) sono stati dei driver particolarmente significativi nel processo di decision-making che ha condotto le multinazionali a Milano, la dimensione istituzionale di Milano ne esce invece sotto una diversa luce. Le politiche di incentivazione degli investimenti, il ruolo e l'efficienza delle istituzioni, la macchina amministrativa risultano infatti fattori poco rilevanti nella scelta di Milano.

[73] Per una esposizione dell'approccio teorico che formalizza il processo decisionale sequenziale seguito dalla imprese si rimanda al capito 4, § 4.2.1.

Tab. 3.5 – Fattori ritenuti importanti nella scelta di localizzarsi a Milano (risposte multiple; %)

Fattori	% segnalazioni
Presenza di potenziali clienti e consumatori	88,8
Clima imprenditoriale	65,3
Presenza/efficienza infrastrutture fisiche (trasporti, telcoms)	62,9
Disponibilità di forza-lavoro qualificata	61,2
Presenza/efficienza infrastrutture economiche (banche, servizi)	56,1
Andamento economia paese	50,0
Livello elevato delle conoscenze tecnologiche disponibili	44,9
Flessibilità del mercato del lavoro	43,9
Disponibilità aree industriali o di immobili a uso ufficio	37,8
Presenza di imprese concorrenti	36,7
Presenza di fornitori	36,1
Presenza di università e centri di ricerca	25,5
Politiche di incentivazione e marketing territoriale	19,4
Ruolo ed efficienza delle istituzioni	19,4
Altro	13,1
Facilità nell'espletare procedure burocratico-amministrative	8,2
Totale imprese	99

Fonte: Elaborazioni CERTeT su indagine diretta

Allo stesso modo poco importanti sono anche ritenute le istituzioni universitarie e della ricerca milanese, un dato che pare essere in contraddizione con la rilevanza attribuita in fase decisionale alle competenze e al know-how.

Mentre lo scarso rilievo attribuito all'attività della Pubblica Amministrazione e alle sue azioni di policy deriva probabilmente da un generale giudizio negativo rispetto ad una dimensione che appare sempre più come un fattore particolarmente significativo per le multinazionali[74]. Il dato sul mondo dell'alta formazione e della ricerca non va necessariamente interpretato negativamente: infatti, può essere anche spiegato, a monte del processo decisionale, nel quadro delle strategie-paese delle multinazionali che raramente sono state di natura *strategic asset seeking* (o anche *competence creating*)[75]. Si potrebbe spiegare così perché le istituzioni universitarie milanesi non sono ritenute soggetti-chiave con cui stabilire possibili partnership e da cui trarre benefici in termini di *knowledge spillover*.

Importanza modesta, seppur non molto bassa, è attribuita anche alla disponibilità di un bacino locale di fornitori adeguato e alla presenza di imprese concorrenti, dato coerente con l'orientamento strategico espresso a riguardo, che non "pesava" significativamente i possibili vantaggi agglomerativi.

Altri fattori, infine, che attengono ad aspetti sovra-locali (andamento economico del paese; regolamentazione del mercato del lavoro), e quindi fanno implicitamente riferimento al "Sistema-Italia", sono stati considerati di media importanza.

Le multinazionali americane ed europee denotano alcune significative differenze in merito all'importanza attribuita ai diversi fattori di attrattività di Milano (Tab. 3.6). Le prime hanno particolarmente apprezzato le opportunità offerte dal mercato milanese, e hanno mostrato forte interesse verso la prossimità ad imprese concorrenti, il che potrebbe segnalare comportamenti imitativi

[74] Si veda cap. 4, § 4.2.2.

[75] Si aggiunga, peraltro, che tra le multinazionali intervistate che svolgono attività terziarie, quelle che svolgono Ricerca e Sviluppo sono soltanto due.

di valore "segnaletico", in presenza di condizioni di elevata "distanza psichica"[76] dal mercato italiano. Le seconde, invece, hanno pesato di più la dotazione e la qualità delle infrastrutture, sia fisiche che economiche, e sono state meno "severe" nel giudicare poco rilevanti l'azione delle istituzioni.

Divergenze significative emergono anche se si disaggregano i risultati in base all'attività prevalente svolta dalle multinazionali. Le multinazionali operanti nei servizi hanno dato grande importanza al carattere nodale, all'accessibilità e alla dimensione di grande mercato di Milano. E hanno anche dato più peso ai vantaggi agglomerativi e al contesto istituzionale. Le multinazionali presenti con filiali commerciali hanno dato invece particolare enfasi nella loro decisione localizzativa al clima imprenditoriale, mentre quelle impegnate in attività produttive hanno nel complesso dato minore importanza a tutti i fattori di attrazione, tranne che al livello di *know-how*, che hanno ritenuto oltremodo importante.

Tab. 3.6 – Fattori ritenuti importanti nella scelta di localizzarsi a Milano per area geografica, tipo di attività e anni trascorsi dalla localizzazione a Milano (risposte multiple; %)

	Area di provenienza			Settore produttivo			Permanenza in Italia		
	EU	USA	Asia	Comm.	Prod ind.	Serv.	da 1 a 5	da 6 a 10	da 11 a 15
Presenza di potenziali clienti e consumatori	82,8	96,6	100,0	91,9	78,4	96,0	70,6	91,1	91,9
Clima imprenditoriale	64,1	62,1	83,3	78,4	56,8	56,0	58,8	64,4	67,6
Presenza/efficienza infrastrutture fisiche (trasporti, telcoms)	65,6	48,3	83,3	54,1	56,8	80,0	58,8	60,0	64,9
Disponibilità di forza-lavoro qualificata	60,9	58,6	66,7	59,5	54,1	72,0	70,6	53,3	64,9
Presenza/efficienza infrastrutture economiche (banche, servizi)	56,3	55,2	50,0	43,2	54,1	76,0	64,7	48,9	59,5
Andamento economia paese	50,0	44,8	66,7	59,5	35,1	56,0	35,3	42,2	64,9
Livello elevato delle conoscenze tecnologiche disponibili	45,3	34,5	83,3	51,4	48,6	28,0	58,8	37,8	45,9
Flessibilità del mercato del lavoro	43,8	41,4	50,0	35,1	35,1	68,0	35,3	44,4	45,9
Disponibilità aree industriali o di immobili a uso ufficio	37,5	31,0	66,7	45,9	35,1	28,0	35,3	28,9	48,6
Presenza di imprese concorrenti	29,7	48,3	50,0	35,1	27,0	52,0	17,6	31,1	51,4
Presenza di fornitori	40,6	24,1	33,3	32,4	35,1	40,0	29,4	33,3	40,5
Presenza di università e centri di ricerca	23,4	24,1	50,0	21,6	16,2	44,0	23,5	26,7	24,3
Politiche di incentivazione e marketing territoriale	20,3	13,8	33,3	13,5	21,6	24,0	29,4	22,2	10,8
Ruolo ed efficienza delle istituzioni	23,4	10,3	16,7	18,9	13,5	28,0	29,4	17,8	16,2
Facilità nell'espletare procedure burocratico-amministrative	7,8	6,9	16,7	10,8	8,1	4,0	5,9	6,7	10,8
Totale imprese	**64**	**29**	**6**	**37**	**37**	**25**	**17**	**45**	**37**

Fonte: Elaborazioni CERTeT su indagine diretta

Un ultimo rilievo va al risultato relativo al tempo trascorso dall'insediamento della multinazionale. Per le multinazionali insediatesi più recentemente, alcuni dei fattori considerati trascurabili dalla generalità delle multinazionali, come l'azione delle istituzioni (e anche le conoscenze tecnologiche), hanno giocato un ruolo di una certa importanza. Il che potrebbe essere inteso come una possibile

[76] Si veda cap. 4, § 4.1.2.

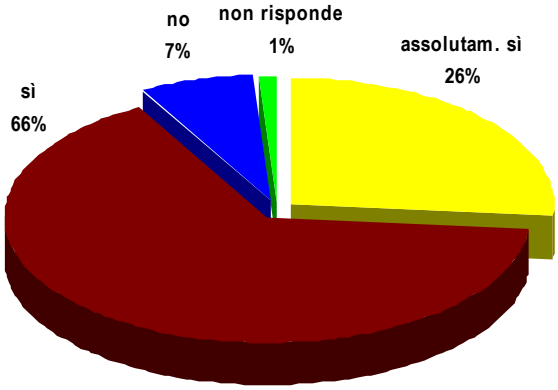
miglioramento negli ultimi anni dell'azione svolta dalle istituzioni milanesi, nella capacità di proporsi e di interagire con gli investitori esteri.

3.3 La soddisfazione delle multinazionali verso Milano oggi

In generale, le evidenze emergenti dall'indagine mostrano che le multinazionali appaiono oggi abbastanza soddisfatte di aver localizzato la loro attività a Milano. La complessiva soddisfazione verso Milano emerge infatti da due dati inequivocabili:

- la diffusa volontà di investire nuovamente a Milano nel caso, ipotetico, in cui l'investimento venisse realizzato, o replicato, oggi (quindi dopo che la multinazionale ha avuto esperienza diretta di Milano) (Graf. 3.6). Se dovessero ipoteticamente scegliere di nuovo dove investire in Italia oggi, le multinazionali sceglierebbero infatti nell'82% dei casi Milano;
- l'elevata *retention* dell'attività impiantata a Milano, testimoniata dal fatto che l'87% delle multinazionali non ha preso concretamente in considerazione l'ipotesi di un trasferimento dell'attività da Milano ad un'altra località/città (Tab. 3.7).

Graf. 3.6 – "Dovendo scegliere oggi, sceglierestе ancora Milano?"



Fonte: Elaborazioni CERTeT su indagine diretta

Tab. 3.7 – "Avete/state prendendo in considerazione concretamente l'ipotesi di andar via da Milano?"

Risposta	%
No, probabilità remota	76,8
No, eventualità poco probabile	10,1
Sì, eventualità probabile	12,1
Sì, percorso in fase di valutazione	1,0
Totale risposte	99

Fonte: Elaborazioni CERTeT su indagine diretta

3.3.1 Gli elementi di soddisfazione

Andando ad analizzare nel dettaglio il livello di soddisfazione delle multinazionali verso Milano, si scopre tuttavia che non tutti gli elementi rilevanti per l'operatività delle multinazionali in ambito urbano ricevono una valutazione positiva. Il quadro della soddisfazione, anzi, appare abbastanza differenziato e gerarchizzato (Tab. 3.8; Graf. 3.7). Risulta come la gerarchia in termini di importanza dei fattori di attrazione emersa nel "percorso di avvicinamento" delle multinazionali a Milano, viene sostanzialmente confermata nell'analisi in termini di soddisfazione corrente. I fattori considerati decisivi nella scelta di localizzarsi a Milano corrispondono quindi, nello stesso ordine, ai fattori per i quali le multinazionali manifestano la più ampia soddisfazione (lo stesso dicasi, tranne alcune eccezioni, per i fattori considerati mediamente o poco rilevanti in fase decisionale).

Nel caso per esempio di Milano in quanto area privilegiata dove raggiungere consumatori e reperire clienti, le multinazionali risultano soddisfatte in percentuali altissime (oltre il 90%). L'esperienza di Milano appare positiva anche con riguardo al network di trasporto (confermando il dato positivo relativo all'accessibilità aerea e stradale evidenziata da Urban Audit[77]) e alle telecomunicazioni, come anche

[77] Si veda cap. 1, § 1.4.

per quanto concerne il clima imprenditoriale, i servizi e la disponibilità di forza lavoro qualificata. Per tutti questi fattori la soddisfazione supera infatti il 75%.

I fattori-chiave su cui quindi puntavano le multinazionali quando si sono orientate su Milano sembrano confermare ampiamente le aspettative delle multinazionali. L'immagine di Milano come grande mercato, come luogo privilegiato e agevole in cui procacciare opportunità di business e che offre una "atmosfera" ottimale e una considerevole dotazione di capitale fisso sociale e umano non ne esce ridimensionata dai giudizi in termini di soddisfazione, anzi ne esce esaltata.

Tab. 3.8 – Fattori di soddisfazione riguardanti Milano (risposte multiple)

Risposte	%
Presenza di potenziali clienti e consumatori	90,6
Clima imprenditoriale	83,3
Presenza/efficienza infrastrutture fisiche (trasporti, telcoms)	76,0
Disponibilità di forza-lavoro qualificata	76,0
Presenza/efficienza infrastrutture economiche (banche, servizi)	70,8
Andamento economia paese	71,9
Livello elevato delle conoscenze tecnologiche disponibili	69,8
Flessibilità del mercato del lavoro	60,4
Disponibilità aree industriali o di immobili a uso ufficio	76,0
Presenza di imprese concorrenti	60,4
Presenza di fornitori	58,3
Presenza di università e centri di ricerca	42,1
Politiche di incentivazione e marketing territoriale	27,1
Ruolo ed efficienza delle istituzioni	30,2
Altro	0,0
Facilità nell'espletare procedure burocratico-amministrative	24,0
Totale imprese	99

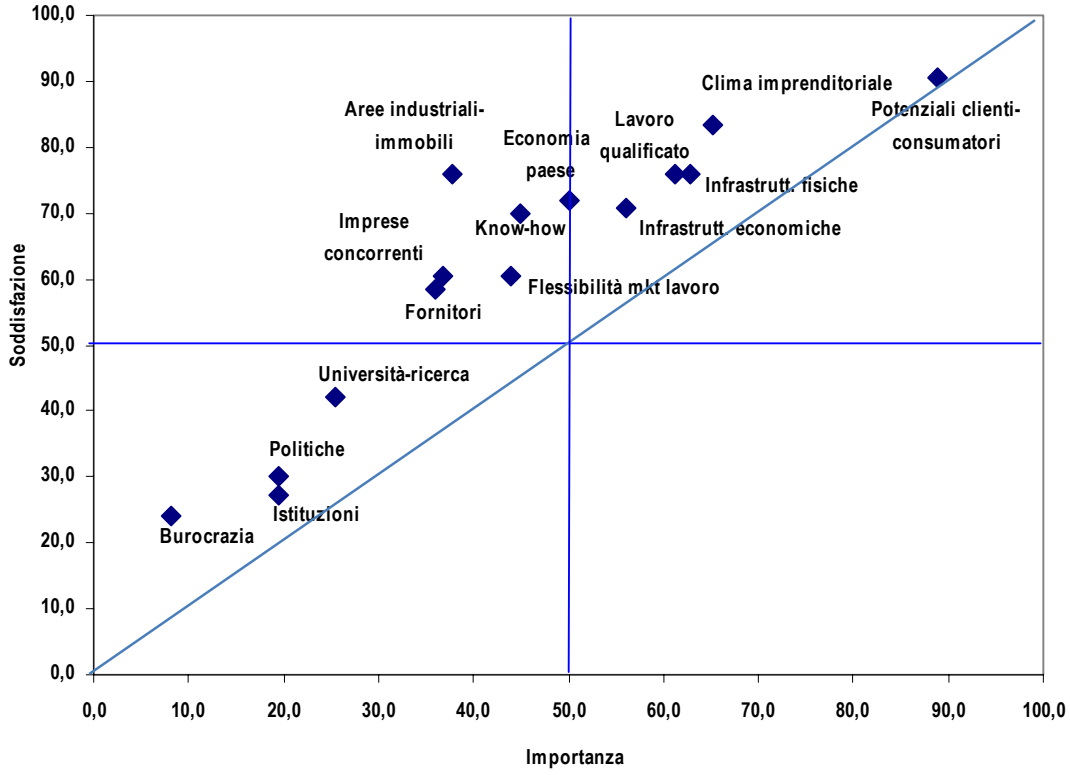
Fonte: Elaborazioni CERTeT su indagine diretta

Per i fattori giudicati invece meno rilevanti nella decisione localizzativa, in particolare quelli attinenti le istituzioni, le multinazionali appaiono abbastanza critiche, come già emerso dalla classifiche internazionali considerate nella precedente analisi[78]. Verso questi fattori le multinazionali che si dichiarano soddisfatte non superano mai il 30%. Le politiche per la promozione e l'attrazione di investimenti, la Pubblica amministrazione, e la burocrazia quindi non solo non sono tra i motivi per cui si è scelta Milano, ma sono tra le ragioni principali di insoddisfazione, una volta avviata l'attività a Milano. Solo per il sistema universitario e della ricerca il risultato in termini di soddisfazione è leggermente più elevato di quello ottenuto in termini di importanza per la decisione localizzativa.

Infine, per altri fattori attinenti la composizione del tessuto produttivo (disponibilità di fornitori e presenza di imprese concorrenti), e la disponibilità di specifici fattori produttivi (immobili e aree industriali), non considerati decisivi nella fase di pianificazione dell'investimento, Milano viene giudicata positivamente. Questi fattori possono quindi essere considerati delle "sorprese" positive per le imprese multinazionali, che non li avevano contemplati tra i fattori di rilevante interesse nella fase di pianificazione e maturazione della decisione localizzativa.

[78] Si veda cap. 1 § 1.4.

Graf. 3.7 – Fattori riguardanti Milano per importanza attribuita in fase decisionale e per livello di soddisfazione (risposte multiple; %)



Fonte: Elaborazioni CERTeT su indagine diretta

Come si può rilevare dal Graf. 3.8, dalla combinazione della valutazione attribuita ai fattori in base all'importanza in fase di decisione localizzativa – suddivisa in importanza "alta" e "bassa" - e in base alla soddisfazione attuale – espressa in "alta" e "bassa" – si possono distribuire i diversi fattori di attrattività su 4 quadranti.

Nel quadrante in alto a destra, si collocano evidentemente i fattori di attrattività di Milano identificabili come "punti di forza" nell'ottica degli investimenti diretti esteri, non solo perché valutati ex-ante come fattori-chiave di Milano decisivi per indirizzare l'investimento, ma anche perché ex-post, ovvero una volta attivi/operativi nella localizzazione milanese, hanno più che soddisfatto le aspettative.

Il quadrante in basso a sinistra raccoglie invece quegli aspetti del sistema milanese che non si erano considerato decisivi in fase di prospezione strategica del mercato milanese e che neppure dopo hanno suscitato una significativa soddisfazione.

Il quadrante in alto a sinistra include poi quelle che sono state appena definite "sorprese positive" per le multinazionali, mentre il quadrante in basso a destra rimane vuoto, poiché nessuno dei fattori, contrariamente, "delude" significativamente le aspettative iniziali.

Graf. 3.8 – Fattori riguardanti Milano per importanza attribuita in fase decisionale e per livello di soddisfazione

Soddisfazione			
	Alta	Le "sorprese positive"	I punti di forza
		◆ Disponibilità aree industriali o di immobili a uso ufficio ◆ Presenza di imprese concorrenti ◆ Presenza di fornitori	◆ Presenza di potenziali clienti e consumatori ◆ Clima imprenditoriale ◆ Presenza/efficienza infrastrutture fisiche (trasporti, telcom.) ◆ Disponibilità di forza-lavoro qualificata ◆ Presenza/efficienza infrastrutture econ. (banche, ecc.) ◆ Andamento economia paese ◆ Livello elevato delle conoscenze teconologiche disponibili ◆ Flessibilità del mercato del lavoro
		Criticità	Le "delusioni"
	Bassa	◆ Presenza di università e centri di ricerca ◆ Politiche di incentivazione e marketing territoriale ◆ Ruolo ed efficienza delle istituzioni ◆ Facilità nell'espletare procedure burobratico-amministrative	
		Bassa	Alta
		Importanza	

3.3.2 L'atteggiamento delle diverse tipologie di multinazionali

La soddisfazione complessiva verso Milano delle tipologie di multinazionali contemplate nell'analisi non diverge significativamente dalla media generale (Tab. 3.9 e 3.10). Pur tuttavia, emergono tre eccezioni, due in negativo e una in positivo, rappresentate rispettivamente:

- dalle multinazionali che svolgono attività produttive;
- da quelle che hanno investito da meno di cinque anni;
- dalle multinazionali dei servizi.

Tab. 3.9 – Volontà di scegliere ancora Milano come localizzazione, per area geografica, attività prevalente e anni trascorsi dalla localizzazione a Milano (%)

	Assolut. sì	Sì	No	Non risponde	Totale imprese
EU	23,4	68,8	7,8	0,0	64
USA	27,6	62,1	6,9	3,4	29
Asia	50,0	50,0	0,0	0,0	6
Commerciale	29,7	62,2	5,4	2,7	37
Prod industriale	18,9	67,6	13,5	0,0	37
Servizi	32,0	68,0	0,0	0,0	25
da 1 a 5	23,5	52,9	23,5	0,0	17
da 6 a 10	26,7	68,9	2,2	2,2	45
da 11 a 15	27,0	67,6	5,4	0,0	37

Fonte: Elaborazioni CERTeT su indagine diretta

Tra le multinazionali che svolgono attività produttive industriali, ma in misura più marcata tra quelle insediatesi più recentemente, l'incidenza di imprese che non sceglierebbero più Milano o che hanno preso concretamente in considerazione l'ipotesi di "abbandonare" Milano e trasferire l'attività altrove, seppur non maggioritaria, è significativa (tra le seconde, circa il 24% non sceglierebbe più Milano e il 29% sta pianificando una ri-localizzazione). Tra le multinazionali dei servizi, emerge invece "unaminità" sul desiderio di localizzarsi nuovamente a Milano, nell'ipotesi teorica di dover prendere oggi la decisione localizzativa.

Tab. 3.10 – Propensione a trasferire/delocalizzare l'attività da Milano, per area geografica, attività prevalente e anni trascorsi dalla localizzazione a Milano (%)

	No, probabilità remota	*No, eventualità poco probabile*	*Sì, eventualità probabile*	*Sì, percorso in fase di valutazione*	*Non risponde*	*Totale imprese*
EU	75,0	12,5	10,9	1,6	0,0	64
USA	79,3	3,4	13,8	0,0	3,4	29
Asia	66,7	16,7	16,7	0,0	0,0	6
Commerciale	75,7	8,1	10,8	2,7	2,7	37
Prod. Industriale	75,7	10,8	13,5	0,0	0,0	37
Servizi	76,0	12,0	12,0	0,0	0,0	25
da 1 a 5	52,9	17,6	29,4	0,0	0,0	17
da 6 a 10	86,7	0,0	11,1	0,0	2,2	45
da 11 a 15	73,0	18,9	5,4	2,7	0,0	37
Totale	75,8	10,1	12,1	1,0	1,0	100,0

Fonte: Elaborazioni CERTeT su indagine diretta

A cosa si associa questo "entusiasmo" delle multinazionali presenti nel terziario e questa meno ampia "affezione" delle multinazionali che fanno produzione industriale? Le prime esprimono massima soddisfazione in particolare per il network di infrastrutture, per le risorse umane e il know-how tecnologico, e anche per il mondo della ricerca e della formazione (Tab. 3.11). Nel caso delle conoscenze tecnologiche, e dunque del potenziale di innovazione la considerano una delle "sorprese positive" di Milano (+ 48%, la differenza tra la quota di multinazionali dei servizi soddisfatte di questo fattore, e la quota di quelle che l'hanno ritenuto importante in fase di decisione localizzativa). E perfino con riferimento al contesto istituzionale, non danno una valutazione oltremodo negativa. In sostanza, l'esperienza di Milano per queste multinazionali sembra nettamente in linea con le aspettative maturate in fase di insediamento dell'impresa[79].

Le seconde, non appaiono particolarmente soddisfatte né della condizione delle infrastrutture, né della disponibilità di aree industriali, né dei benefici derivanti dalla presenza di imprese dello stesso settore. Sono anche piuttosto scettiche verso l'operato delle istituzioni, incluse le istituzioni universitarie e della ricerca. Solo verso il clima imprenditoriale e verso la disponibilità di aree industriali e immobili manifestano un livello di soddisfazione ampiamente superiore alle aspettative iniziali.

[79] Si veda § 3.1.

Tab. 3.11 – Fattori di soddisfazione riguardanti Milano per area geografica, attività prevalente e anni trascorsi dalla localizzazione a Milano (risposte multiple; %)

	Area di provenienza			Settore di attività			Permanenza		
	EU	USA	Asia	Comm.	Prod ind.	Serv	da 1 a 5	da 6 a 10	da 11 a 15
Presenza di potenziali clienti e consumatori	84,4	96,6	83,3	91,9	83,8	88,0	70,6	88,9	94,6
Clima imprenditoriale	76,6	89,7	83,3	78,4	81,1	84,0	70,6	82,2	83,8
Presenza/efficienza infrastrutture fisiche (trasporti, telcom.)	76,6	69,0	66,7	64,9	73,0	88,0	70,6	75,6	73,0
Disponibilità di forza-lavoro qualificata	75,0	69,0	83,3	70,3	70,3	84,0	76,5	73,3	73,0
Presenza/efficienza infrastrutture economiche (banche, servizi)	70,3	62,1	83,3	56,8	67,6	88,0	58,8	68,9	73,0
Andamento economia paese	70,3	69,0	66,7	83,8	56,8	68,0	47,1	71,1	78,4
Livello elevato delle conoscenze tecnologiche disponibili	67,2	62,1	100,0	64,9	64,9	76,0	82,4	68,9	59,5
Flessibilità del mercato del lavoro	62,5	51,7	50,0	48,6	51,4	84,0	52,9	62,2	56,8
Disponibilità aree industriali o di immobili a uso ufficio	76,6	65,5	83,3	64,9	67,6	96,0	70,6	75,6	73,0
Presenza di imprese concorrenti	53,1	69,0	66,7	56,8	51,4	72,0	41,2	57,8	67,6
Presenza di fornitori	62,5	41,4	66,7	32,4	35,1	40,0	64,7	51,1	59,5
Presenza di università e centri di ricerca	39,1	44,8	33,3	32,4	35,1	60,0	35,3	48,9	32,4
Politiche di incentivazione e marketing territoriale	25,0	24,1	50,0	27,0	16,2	40,0	17,6	31,1	24,3
Ruolo ed efficienza delle istituzioni	28,1	27,6	50,0	18,9	13,5	28,0	35,3	28,9	27,0
Facilità nell'espletare procedure burocratico-amministrative	7,8	6,9	16,7	10,8	8,1	4,0	17,6	26,7	21,6
Totale imprese	64	29	6	37	37	25	17	45	37

Fonte: Elaborazioni CERTeT su indagine diretta

Per quanto riguarda le imprese insediatesi recentemente, emerge un quadro di relativa "delusione" verso alcuni di quei fattori, "negletti" dalla generalità delle multinazionali[80], a cui queste multinazionali avevano dato un peso più significativo nella loro strategia localizzativa, come il ruolo delle istituzioni, ma anche verso altri fattori quali le infrastrutture e il *business climate*.

Va infine sottolineato che i "modelli" di soddisfazione/valutazione di Milano espressi dalle multinazionali americane ed europee sono sostanzialmente coerenti con i "modelli", i "profili" di Milano emersi con riguardo alla rilevanza dei diversi fattori nella scelta di investire a Milano.

3.3.3 La rilevanza dei fattori/attori di contesto

Il contesto, l'"ambiente" in cui sono inserite le multinazionali a Milano, viene valutato favorevolmente dalle multinazionali. Se si considerano infatti le valutazioni comparative con il contesto "offerto" dalle altre città in Europa in cui le multinazionali hanno sedi/filiali, emerge come i casi in cui il contesto milanese è ritenuto meno favorevole di altri contesti urbani/metropolitani siano poco più del 26% del totale.

[80] Si veda par. 3.1.

Tuttavia, la valutazione dei vari elementi[81], o meglio degli attori, che formano/definiscono il contesto/"scenario" entro cui operano le multinazionali a Milano non è la stessa: anche in questo caso si rilevano valutazioni diverse sui diversi aspetti e per le diverse categorie di multinazionali. La chiave di lettura forte che sembra venire fuori dall'analisi di questo dato è che esiste una evidente divaricazione tra la soddisfazione manifestata verso gli attori/fattori di natura privata (e/o pubblico-privata) e la Pubblica Amministrazione.

Per quanto concerne gli attori/fattori di natura privata (e/o pubblico-privata) che "servono" le multinazionali (servizi alle imprese, mondo del credito, della formazione e delle associazioni), il livello di soddisfazione è generalmente superiore al 50%, e raggiunge picchi del 77% nel caso del network locale di imprese di fornitura[82].

Il giudizio delle diverse categorie di multinazionali tuttavia non è sempre in sintonia con l'impressione generale. Per le multinazionali dei servizi, il radicamento, i legami produttivi con il tessuto locale di imprese appare ancora più forte e soddisfacente, mentre il rapporto con il mondo del credito appare più problematico. Le multinazionali che producono o commercializzano i propri prodotti a Milano, offrono invece, una impressione migliore in fatto di accessibilità del credito e anche dei servizi alle imprese. Le multinazionali stabilitesi più recentemente, poi, sembrano essersi già collegate bene ai supplier locali, mentre lamentano carenze sul fronte dei servizi alle imprese.

Tab. 3.12 – Livello di soddisfazione per gli elementi di contesto
(risposte multiple; %)

Fattori di contesto	%
Relazioni con fornitori e sub-fornitori locali	76,8
Sistema della formazione	61,1
Qualità dei servizi alle imprese	60,0
Accessibilità al credito	51,6
Ruolo delle associazioni di categoria	51,6
Ruolo della Camera di Commercio	45,3
Politiche promosse dalle istituzioni governative locali	22,1
Durata e complessità dei procedimenti burocratico-giuridici	19,1
Totale imprese	99

Fonte: Elaborazioni CERTeT su indagine diretta

Il mondo della formazione, poi, in cui operano sia nel privato che nel pubblico istituzioni prestigiose, ai vertici delle classifiche nazionali e internazionali in quanto alla qualità dei servizi formativi offerti[83], si pone significativamente al di sopra della soglia del 50% di soddisfatti, ottenendo l' "approvazione" di circa due multinazionali su tre. Sono in particolare le multinazionali statunitensi ad esprimere apprezzamento per il mondo della formazione locale, laddove quelle europee danno un giudizio meno entusiasta.

Per quanto riguarda invece l'attività della PA, il livello di soddisfazione è generalmente inferiore alla soglia del 50%, e declina al 22% e al 19% nel caso rispettivamente delle politiche realizzate dalle

[81] Gli elementi che definiscono il contesto presi in esame in questa sezione dell'indagine e del questionario apparentemente si sovrappongono con quelli presi in esame nell'analisi dei fattori importanti nel processo di decisione localizzativa e nell'analisi del livello di soddisfazione. In realtà, in questo caso prevale l'accento, l'angolatura sugli **attori** del contesto, a supporto dell'operatività delle multinazionali, ancora più che sui vari *tangibile* e *intanglible* esterni all'impresa.

[82] Fattore il cui apprezzamento del resto già emergeva dai dati relativi ai fattori di attrattività analizzati nel par. 3.1.

[83] Si pensi al sistema universitario milanese, nel quale sono presenti università di rilievo e prestigio internazionale sia private – per esempio, Bocconi – che pubbliche, per esempio il Politecnico.

istituzioni locali, della burocrazia amministrativa e della giustizia. Una valutazione che risulta trasversale a tutte le categorie di multinazionali individuate.

Tra le istituzioni pubbliche, sono solo le Camere di Commercio a "risollevare" in parte la soddisfazione delle multinazionali, distinguendosi quindi per una maggiore capacità di "reagire", rispondere, e "incontrare" le esigenze dei player a controllo estero presenti sul territorio milanese. Il loro livello di soddisfazione verso il mondo camerale locale risulta infatti del 45% e nel caso delle multinazionali presenti con filiali commerciali raggiunge il 51%.

Il contesto milanese e gli attori/fattori che lo compongono, nel giudizio e nell'esperienza delle multinazionali presenti a Milano, appare quindi ideale con riguardo alle filiere che "servono" le imprese multinazionali, al sistema dei servizi e della formazione. Solo i servizi pongono problemi ad alcune specifiche categorie di multinazionali (multinazionali del terziario e multinazionali di recente insediamento). Appare invece carente, a tutti, l'attività della Pubblica Amministrazione sia nella fase di somministrazione di servizi che nella fase di realizzazione di policy.

Tab. 3.13 – Livello di soddisfazione per gli elementi di contesto, per area geografica, attività prevalente e anni trascorsi dalla localizzazione a Milano (risposte multiple; %)

	Area di provenienza			Settore di attività			Permanenza		
Fattori di contesto	EU	USA	Asia	Comm.	Prod ind.	Serv	da 1 a 5	da 6 a 10	da 11 a 15
Relazioni con fornitori e sub-fornitori locali	75,0	72,4	66,7	73,0	70,3	80,0	88,2	64,4	78,4
Sistema della formazione	51,6	72,4	66,7	62,2	56,8	56,0	58,8	55,6	62,2
Qualità dei servizi alle imprese	53,1	69,0	50,0	59,5	59,5	52,0	35,3	55,6	70,3
Accessibilità al credito	50,0	44,8	66,7	59,5	48,6	36,0	58,8	46,7	48,6
Ruolo delle associazioni di categoria	46,9	51,7	66,7	51,4	54,1	40,0	35,3	46,7	59,5
Ruolo della Camera di Commercio	43,8	41,4	50,0	51,4	37,8	40,0	41,2	44,4	43,2
Politiche promosse dalle istituz. gov. locali	21,9	24,1	0,0	24,3	21,6	16,0	35,3	15,6	21,6
Procedimenti burocratico-giuridici	17,2	20,7	16,7	21,6	18,9	12,0	17,6	15,6	21,6
Totale imprese	64	29	6	37	37	25	17	45	37

Fonte: Elaborazioni CERTeT su indagine diretta

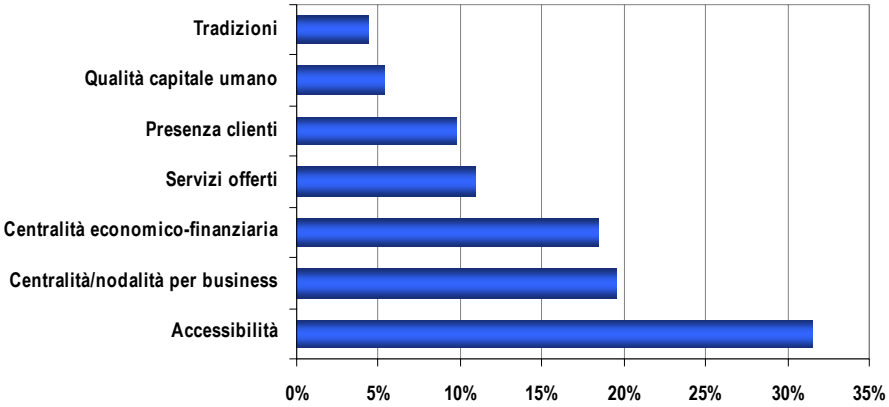
3.4 Vantaggi e svantaggi della localizzazione a Milano: alcune evidenze qualitative

La *questionnaire survey,* incentrata principalmente su un set di domande chiuse, ha posto anche alcune domande aperte aventi sostanzialmente per oggetto i limiti e i pregi di Milano in quanto localizzazione della loro attività. Il vantaggio delle domande aperte rispetto alle domande chiuse è ovviamente quello di far emergere "spontaneamente" dall'intervistato elementi/variabili eventualmente nuove, non contemplati nelle domande chiuse, utili ad arricchire il quadro descrittivo e interpretativo della ricerca; o anche elementi già nelle domande chiuse, che riceverebbero eventualmente una ulteriore conferma, se non lettura, della loro rilevanza.

In particolare, si è chiesto alle imprese di indicare per quali ragioni rinnoverebbero la loro preferenza per Milano, qualora dovessero ipoteticamente replicare – o realizzare per la prima volta - l'investimento oggi; quali ragioni potrebbero invece spingerle a delocalizzare/trasferire l'attività altrove, e quali ragioni in ultimo li trattengono dal farlo. Evidentemente la prima e la terza domanda mirano a sviscerare ulteriormente la questione dei vantaggi localizzativi di Milano, mentre la seconda prova a gettare ulteriore luce sugli svantaggi localizzativi. Si è infine chiesto in quale città, alternativamente, sarebbero disposti a spostare la loro attività e perché. Categorizzando le risposte aperte riguardanti i vantaggi localizzativi, risaltano due aspetti in particolare che, ancorché essere "nuovi", rivedono alcuni dei risultati emersi precedentemente sotto una diversa angolatura:

- l'enfasi posta dalle multinazionali sul carattere centrale/nodale di Milano per il business aziendale, e in generale nel contesto economico italiano. Le multinazionali parlano di Milano come "*fulcro*", "*città strategica*", "*piazza più importante*", "*punto di riferimento*", "*città ideale*", "*città cruciale*" città dove è "*importante avere la sede per le opportunità che offre*" per il proprio business. Ma anche più generale, Milano è vista come centrale/nodale dal punto di vista economico-finanziario ("*centro economico del paese*", "*capitale economica del paese*", "*centro del business*"). In questo senso, la localizzazione nell'area milanese appare quindi fondamentale, irrinunciabile, per posizionarsi nel mercato italiano;
- la sottolineatura del buon livello di accessibilità. Le multinazionali accennano in questi casi ripetutamente alla posizione geografica di Milano e ai collegamenti di trasporto, con particolare riferimento al trasporto aereo, che consentono di spostarsi agevolmente stando da Milano ("*ben raggiungibile*", "*comodità dei trasporti*", "*vicinanza degli aeroporti*", ecc.).

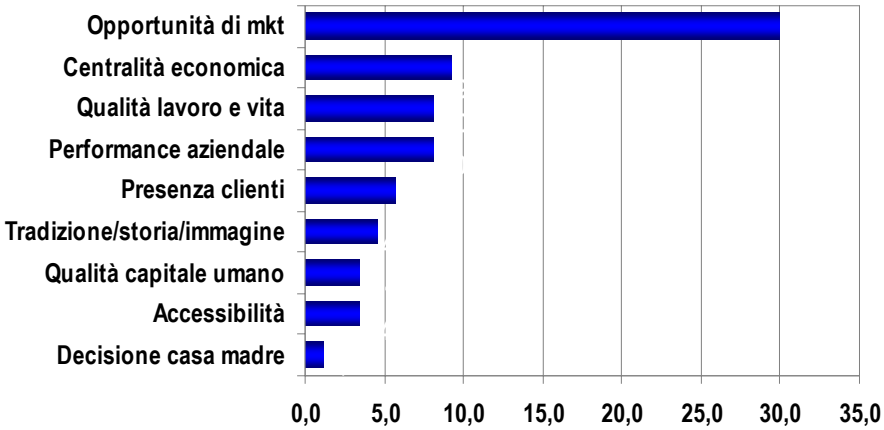
Graf. 3.9 – Ragioni per scegliere ancora Milano (% su risposte)



Fonte: Elaborazioni CERTeT su indagine diretta

Seppur citato in percentuali più ridotte, il riferimento fatto poi al tema di Milano come area dove storicamente, per tradizione, si sono localizzate alcune attività produttive e quindi vale la pena esserci, esalta una dimensione più di immagine/brand della città ("*i fondatori sono di Milano*", "*le radici*", "*Milano è nell'abitudine di chi ci conosce*"), che può incidere alla fin fine sulle scelte localizzative delle imprese.

Graf. 3.10 – Ragioni per mantenere l'attività a Milano (% su risposte)



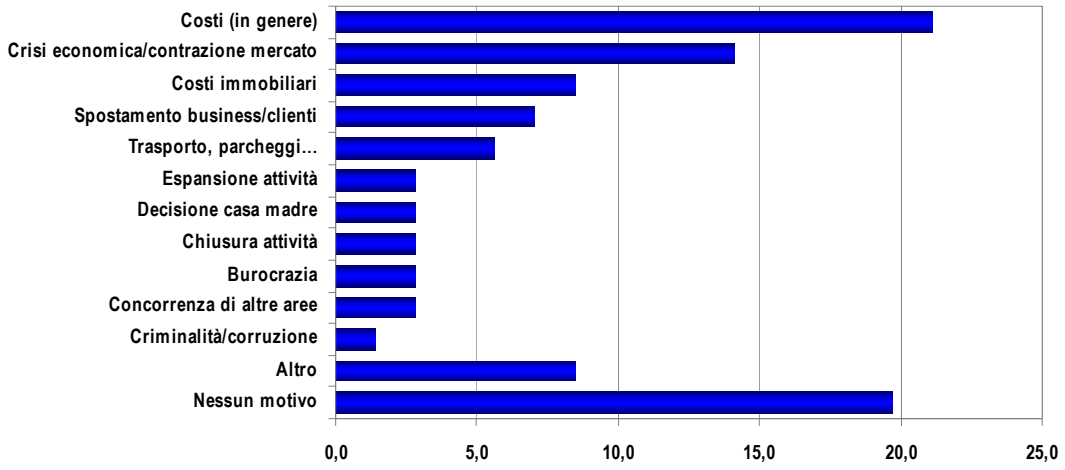
Fonte: Elaborazioni CERTeT su indagine diretta

Rispetto agli svantaggi localizzativi che potrebbero indurre le multinazionali a lasciare Milano (Graf. 3.11), balza agli occhi il fattore costi, inclusi anche i costi immobiliari, un tema "nuovo" rispetto agli elementi contemplati nelle domande chiuse. Le multinazionali sottolineano infatti in diversi casi i "*costi eccessivi*", in particolare degli affitti, ma anche del lavoro, e più in generale anche il costo della vita a Milano.

Emerge poi il quadro dell'economia italiana e, in generale, la condizione di crisi che sta attualmente attraversando, in relazione alla corrente crisi mondiale, che riduce sensibilmente le opportunità di mercato ("*il mercato non funziona più*", "*mancanza di lavoro*", ecc.).

Inoltre, seppur con minore rilevanza, alcune multinazionali mettono l'accento sul possibile trasferimento dei committenti/clienti in altri paesi, che potrebbe costringere la multinazionale a trasferirsi anch'essa, lasciando l'Italia; e menzionano alcune volte una specifica infrastruttura fisica, i parcheggi.

Graf. 3.11 – Fattori che potrebbero indurre a spostare l'attività da Milano (% su risposte)



Fonte: Elaborazioni CERTeT su indagine diretta

Tab. 3.14 – Potenziali localizzazioni alternative a Milano
(% su risposte)*

Aree geografiche		%
Centro		39,1
	Roma	*33,3*
Altre del Nord		34,8
	Bologna	*7,2*
	Torino	*5,8*
	Genova	*2,9*
Lombardia		11,6
Sud		2,9
Estero		7,2
Risposta non classificabile		4,3
Totale risposte		69

** Imprese che sceglierebbero ancora Milano*

Fonte: Elaborazioni CERTeT su indagine diretta

Dati questi fattori di attrazione e di "distrazione" rispetto alla localizzazione nell'area milanese, e fatta salva l'ipotesi di continuare a investire comunque in Italia, le multinazionali oggi, in alternativa a Milano, si orientebbero quasi esclusivamente sulle città centro-settentrionali (Tab. 3.14). Le città del Sud e delle isole non costituiscono quindi dei potenziali competitor per Milano.

La competizione potenziale nettamente più forte proviene da Roma, che in fase di prospezione strategica del territorio italiano risultava poco rilevante nella "mappa" delle multinazionali, mentre oggi interesserebbe come localizzazione alternativa a quella milanese il 33% dei casi rilevati. Roma viene considerata, dai riscontri qualitativi raccolti, come una città decisamente centrale (in questo caso la centralità viene quasi sempre indicata genericamente, e non come centralità economica e/o finanziaria), con un mercato di consumatori e di dimensioni notevoli e con il vantaggio di offrire prossimità alle istituzioni centrali di governo, e agli enti pubblici e parapubblici di maggiore rilevanza. Le altre città segnalate in misura significativa sono

Bologna, Torino e Genova, la cui attrattività per le multinazionali con sede a Milano risiede nell'offrire l'opportunità di essere vicini a clienti e di offrire quindi specifiche opportunità per il proprio business. Sulla scelta di Genova pesa anche l'esistenza dell'infrastruttura portuale.

Il dato sulla Lombardia, infine, non risulta "monopolizzato" da nessuna altra città diversa da Milano. Le indicazioni delle multinazionali appaiono abbastanza "diffuse" sul territorio lombardo, interessando quasi tutte le città capoluogo di provincia.

3.5 L'attrattività di Milano dal punto di vista delle multinazionali: elementi di sintesi

In sintesi, emerge come Milano, alla luce dei risultati provenienti dalla *questionnaire survey*, mantiene una considerevole attrattività verso le multinazionali. Le multinazionali che hanno individuato Milano come localizzazione ottimale, mosse principalmente dall'obiettivo di "attaccare" e presidiare il mercato italiano, anche a distanza di anni dal loro insediamento mantengono complessivamente una opinione favorevole di Milano, in particolare verso quei fattori ritenuti strategici nella decisione localizzativa.

La centrailità economica e relazionale di Milano, sia in generale che nelle rispettive aree di business, il suo essere nodo nel sistema infrastrutturale nazionale che la rende piattaforma e *gateway* ideale per operare sul mercato italiano, la presenza di una bacino di forza lavoro a medio-alta qualificazione alimentato da diverse prestigiose istituzioni formative, la qualità di determinati servizi (per esempio, banche) e il clima/cultura "pro-business", evidentemente legato alle forti economie di agglomerazione che insistono nell'area, sono i cinque asset oggi più sottolineati dalle multinazionali presenti nell'area.

A questi fattori, positivi, che esaltano l'attrattività di Milano, fanno tuttavia da contraltare alcune criticità che, agli occhi delle multinazionali, sembrano affliggere il sistema produttivo milanese. Tra queste, emergono in particolare il ruolo della Pubblica Amministrazione, in qualità sia di fornitrice di determinati servizi che di soggetto che pianifica e implementa policy a favore delle multinazionali; i costi di produzione, emersi dall'analisi qualitativa, con particolare riferimento ai costi immobiliari e al costo della vita.

L'attrattività di Milano risulta elevata "trasversalmente" a gran parte delle tipologie di multinazionali interrogate ed appare particolarmente pronunciata nel caso delle multinazionali che operano a Milano nell'offerta di servizi. Solo rispetto alle multinazionali presenti con unità di produzione industriale si osserva una maggior "disaffezione" verso la città, determinata principalmente dalla valutazione, non eccelsa, delle infastrutture, delle istituzioni bilanciati in parte dalla indisponibilità di significativi vantaggi di tipo agglomerativo.

In un'ottica più comparativa, infine, appare chiaro come nello "spazio territoriale italiano", non ci siano altre aree/località del paese che significativamente "tengono testa" a Milano, ovvero che "rischiano" di porsi in concorrenza con Milano nell'attrazione, o nella "distrazione" (de-localizzazione/trasferimento da Milano) delle multinazionali; solo Roma viene significativamente citata come alternativa localizzativa, in quanto anch'essa evidentemente centrale nel mercato italiano, ma anche perché consente maggiore prossimità alle istituzioni centrali di governo e agli headquarter di enti pubblici e para-pubblici.

4. I "canali" che agiscono sul processo decisionale di localizzazione delle imprese

4.1 Processi di internazionalizzazione e strategie localizzative delle imprese: tra teoria e pratica

Il progressivo allungarsi e destrutturarsi della catena del valore di un'azienda oltre i confini nazionali, in uno spazio sempre più ampio, è il risultato del processo di internazionalizzazione, dinamico ed evolutivo, che negli ultimi decenni ha coinvolto un numero sempre crescente di aziende a livello globale.

Il termine **internazionalizzazione** indica "il fenomeno della crescita delle imprese sui mercati esteri. Tale opzione strategica può svolgersi in fasi e forme diverse. Il termine ha assunto, infatti, nel tempo significati sempre più ampi, con una conseguente dilatazione del suo ambito interpretativo. Si allude non solo allo svolgimento di attività all'estero ed alla connessa presenza di imprese estere nel proprio ambiente, ma anche ad una tendenziale attenuazione delle differenze a livello internazionale di modalità e metodologie operative, di caratteristiche, di regolamentazioni, di comportamenti"[84].

Un indicatore che può essere considerato rappresentativo di questa crescente interdipendenza economica è rappresentato dagli IDE, gli investimenti che sottendono relazioni ed interessi di lungo periodo di un soggetto economico nei confronti di un altro soggetto economico estero[85]. Secondo l'ultimo rapporto ICE[86] e secondo le stime preliminari diffuse dall'Unctad, nel 2007 si è registrato un incremento dei flussi in entrata a livello globale rispetto all'anno precedente pari al 17,8%, arrivando ad un totale di 1.538 miliardi di dollari. Guardando ai paesi beneficiari, l'Italia si colloca al nono posto, ricevendone una fetta pari a circa 28 miliardi di dollari. In un panorama di questo tipo, tenendo conto della crescente importanza rappresentata dai flussi legati agli investimenti delle grandi imprese multinazionali, sopratutto in riferimento alle operazioni di Merger & Acquisition, diventa fondamentale la promozione di politiche che favoriscano l'attrattività e la competitività dei territori. La comprensione dei meccanismi che spingono un'impresa ad affacciarsi su un mercato estero è un passo necessario per arrivare a definire le politiche in grado di migliorare la capacità di attrazione di nuovi investimenti dall'estero e di creare le condizioni perché le attuali localizzazioni delle multinazionali continuino ad assicurare loro vantaggi ed esternalità.

4.1.1 Decisioni localizzative e scelta strategica del Paese di destinazione

Le decisioni localizzative delle imprese, secondo la teoria classica[87], vengono prese a seguito di fasi successive, sistematiche, sequenziali ed unidirezionali che vanno a costituire un **processo di pianificazione** del percorso di internazionalizzazione desiderato. Si passa quindi attraverso un iniziale step di ricerche di mercato atte a individuare il mercato di sbocco più indicato per gli investimenti, seguito dalla scelta riguardante la modalità di ingresso più appropriata dal punto di vista strategico, per poi concludere il processo intrapreso con la formale allocazione delle risorse necessarie ad intraprendere il percorso scelto.

I cambiamenti nell'ambiente economico in cui è inserita un'azienda la espongono a **sfide e nuove opportunità**. Man mano che si acquisisce maggior confidenza ed esperienza nella gestione di un

---

84 Ferrucci L. [2000], *Strategie competitive e processi di crescita dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, pag. 297

85 Interprofessional network (a cura di) [2008], *Strategie di internazionalizzazione dell'impresa: guida all'imprenditore che opera nel mercato globale*, Il Sole 24 Ore, Milano, pagg. 51-54

86 Istituto nazionale per il Commercio Estero [2008], *L'Italia nell'economia internazionale – Rapporto ICE 2007-2008*, Roma

87 Crf. per esempio Vernon (1966), Johanson e Vahlne (1990), Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Miesenbock (1988), Gankema et al. (1996).

mercato straniero si definisce meglio il quadro in cui possono essere percepite queste opportunità e formulate le conseguenti strategie. Allo stesso tempo, aumentando l'interazione con un mercato straniero, diminuisce anche l'incertezza nella sua accezione economica: vi è dunque una relazione diretta tra la conoscenza esperienziale di un determinato mercato e le risorse che ad esso sono dedicate[88]. Tuttavia, un percorso di questo tipo declinato per fasi chiaramente individuabili e, soprattutto, unidirezionali, non si verifica nella realtà dei fatti, in particolar modo con riferimento alle imprese di piccole o medie dimensioni, nonostante in alcuni casi il processo di internazionalizzazione di un'impresa possa inizialmente sembrare abbastanza lineare e coerente. Innanzitutto molte decisioni sembrano essere prese simultaneamente piuttosto che con un ordine sequenziale, soprattutto in un ambiente economico caratterizzato da crescente instabilità, sempre maggiore influenza delle ICT, decostruzione della catena del valore e regionalizzazione delle attività economiche[89].

Le imprese si affacciano ai mercati stranieri in cerca di una localizzazione ottimale e di un vantaggio competitivo, adottando quello che Ansoff ha definito un **approccio graduale** in cui l'impegno aumenta con l'aumentare dell'esperienza acquisita e dei risultati ottenuti. Non vi è, quindi, una fase unica in cui si decide se entrare o meno in uno specifico paese, scelta per cui sarebbe necessario acquisire una mole di informazioni non indifferente, ad un costo elevato. Bisogna considerare, infatti, che molti dei fenomeni che plasmano decisioni di questo tipo sono esogeni: spesso l'azienda aspetta il verificarsi degli eventi piuttosto che il contrario. Il processo con cui un'impresa decide di internazionalizzare parte delle sue attività verso un determinato paese è dunque soggetto ad **aggiustamenti e stimoli continui**. Un rilevante fattore di criticità è dato dal fatto che il percorso da intraprendere non emerge a seguito di un'analisi razionale di variabili definite e sempre conoscibili, esso è piuttosto il prodotto di un sistema di scelte strategiche che devono tenere conto di motivazioni interne, ma anche esterne all'azienda, quali per esempio vincoli ambientali tali per cui alcune scelte diventano obbligate. Soprattutto nel caso delle piccole imprese, "si sviluppa come un meccanismo di apprendimento omeostatico, certamente guidato anche dal raziocinio, ma in itinere, piuttosto che a priori"[90].

Per calare nella realtà un modello di approccio ai mercati stranieri è opportuno anche rivedere il presupposto di unidirezionalità delle fasi intraprese: l'esperienza empirica delle aziende porta a mutamenti nella strategia adottata e cambiamenti di direzione. Questi ripensamenti possono essere anche sintomo di un fattore patologico dell'approccio, in particolar modo quando le motivazioni alla base della scelta di internazionalizzazione sono deboli: quando l'impresa investe poche risorse nel processo, i risultati possono essere poco soddisfacenti, creando così dei circoli viziosi.

Nell'analizzare avvio e sviluppo di un processo di internazionalizzazione, la prima differenziazione va dunque fatta con riferimento alla **dimensione dell'impresa**: mentre una grande impresa è in grado di affrontare queste decisioni in modo sistematico e con strutture organizzative dedicate, quelle più piccole dispongono di una minore conoscenza del mercato e di una più limitata esperienza, oltre che di minori risorse, per cui il loro processo di internazionalizzazione avrà inizio tipicamente con un minor coinvolgimento di risorse, e dunque con un più basso profilo di rischio. L'entità delle risorse impegnate è legata alla progressiva **acquisizione di conoscenze** nel mercato straniero scelto: tipicamente si parte da una fase di esportazioni che serve a testare la natura e l'ampiezza del nuovo mercato, per poi passare per esempio alla concessione di licenze di vendita a soggetti esteri, alla creazione di una propria rete di vendita per arrivare all'allestimento di impianti produttivi all'estero ed unità aziendali integrate gestite su un piano multinazionale.

Un atteggiamento particolarmente proattivo da parte della gerarchia manageriale delle aziende può contribuire a guidare il processo di internazionalizzazione ad un ritmo più veloce, ma si tratta di

---

88 Johanson J., Vahlne J. E. [1977], The internationalization process of the firm-A model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studie*s, 8(1), pagg. 23-31

89 Li L., Li D., Dalgic T. [2004], Internationalization process of small and medium-sized enterprises: toward a hybrid model of experimental learning and planning, *Management International Review*, 44 (1), pagg. 93-116

90 Demattè C., Perretti F., Marafioti E. (a cura di) [2008], *Strategie di internazionalizzazione*, Egea, Milano, pag. 47

variabili di tipo chiaramente soggettivo. L'orientamento all'internazionalizzazione del management rimane una condizione necessaria all'avvio del processo: caratteristiche anche personali quali il livello di formazione, l'origine etnica o la conoscenza di lingue straniere possono costituire un fattore di facilitazione per guardare ai mercati esteri con interesse.

Le **grandi imprese multinazionali** sono invece in grado di affrontare in modo più strutturato le decisioni di internazionalizzare parte delle loro attività in un nuovo mercato, e di conseguenza è più facile individuare dei pattern riconducibili ad un comportamento più formalizzato. Innanzitutto è evidente come negli anni siano mutati i motivi per cui le aziende decidono di investire all'estero, e di conseguenza anche le loro strategie: se nei primi anni del dopoguerra le multinazionali americane perseguivano nei mercati europei strategie di investimento orizzontali, per creare affiliate autosufficienti con cui servire i mercati locali, con il passare degli anni e la progressiva integrazione delle economie, le strategie si sono orientate all'outsourcing ed hanno riguardato aziende di ogni provenienza i cui processi di produzione si sono integrati e razionalizzati su scala mondiale. In seguito, il grado di sviluppo dei sistemi di trasporto e di comunicazione, la costante riduzione delle barriere commerciali e agli investimenti, l'importanza di asset intangibili nella creazione di valore aggiunto, hanno nuovamente modificato i processi decisionali delle imprese. Le strategie aziendali rimangono sempre legate alle caratteristiche delle economie ospiti, come la grandezza potenziale ed i tassi di crescita, a fattori socio-politici come il rischio, la stabilità del paese, la distanza culturale e sono influenzate dalle barriere commerciali esistenti, dagli incentivi messi a disposizione e dal desiderio di ridurre al minimo il carico fiscale, ma ora le multinazionali possono scegliere le fonti di approvvigionamento ed i siti della produzione sulla base del vantaggio competitivo, selezionando la localizzazione più adatta per ogni funzione. Il focus si è spostato dalla ricerca di risorse naturali, lavoro non qualificato ed in genere dotazione di fattori, alla ricerca di trasferimento tecnologico, attività knowlege based ed ad alto contento innovativo. La conseguenza più diretta di questi nuovi approcci è stata l'aumento delle **alleanze internazionali**, come joint venture, fusioni ed acquisizioni, concessioni ed accordi commerciali, finalizzate a far fronte alla velocità del cambiamento tecnologico, dei costi dell'innovazione ma anche volte ad ottenere accesso ai mercati protetti. La competitività delle imprese si qualifica dunque in funzione della tipologia e della portata delle sue relazioni con altre imprese[91].

Se da una parte la facilità di movimento nel trasferimento di asset intangibili rende facile la frammentazione della catena del valore a seconda della localizzazione più conveniente, dall'altra proprio la localizzazione della creazione e dell'uso di questi fattori è sempre più influenzata dalla presenza, rigida, di cluster di attività complementari ad alto valore aggiunto. Si tratta di quello che è stato definito da Ann Markusen il paradosso degli "**sticky places within slippery space**"[92], per cui se la globalizzazione facilita la dispersione geografica delle attività di impresa, ci sono altre forze economiche che agiscono con effetto opposto spingendo verso una concentrazione più geograficamente pronunciata di queste attività all'interno sia di particolari paesi che di particolari aree regionali. Il richiamo al ruolo delle economie esterne e all'importanza degli spillover di conoscenza è fondamentale in uno scenario in cui la ricerca di una nuova localizzazione è spesso subordinata al mantenimento di livelli di innovazione elevati e competitivi: una "fonte importante di conoscenza tecnologica è quello scambio informale di indicazioni e di idee che avviene a livello personale. Questa diffusione informale della conoscenza di solito avviene più efficacemente quando un'industria è

---

91 Gilpin R. [2000], *The Challenge of Global Capitalism: The World Economy in the 21st Century*, Princeton University Press, Princeton, pagg. 163-192

92 Letteralmente si può tradurre con l'espressione "luoghi vischiosi all'interno di uno spazio scivoloso".

Markusen A. [1996], Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts, *Economic Geography*, 72(3), pagg. 293-313

concentrata in un'area abbastanza circoscritta, in modo che i lavoratori di imprese diverse possano incontrarsi nella vita sociale e parlare liberamente di questioni tecniche legate al proprio lavoro"[93].

Le multinazionali in particolare stanno sempre più cercando localizzazioni in cui ci siano le migliori infrastrutture economiche e le istituzioni con il più alto grado di efficienza, in modo da poter sfruttare al meglio le loro competenze distintive: queste caratteristiche sembrano essere valutate con molto più favore rispetto ai criteri tradizionali del costo contenuto della manodopera, dell'accesso alle materie prime o delle basse barriere tariffarie.

La localizzazione di imprese multinazionali o comunque la presenza di investimenti stranieri crea inoltre un **circolo virtuoso**: vi è infatti una crescente evidenza che il livello di presenza estera in una determinata nazione funzioni come un indicatore sintetico di investimenti, una "segnaletica" per le altre imprese straniere che hanno meno dimestichezza con il paese in questione. Come si è visto, si diffondono poi i vantaggi che derivano dalla presenza di cluster di imprese e di attività ad essi correlate che, a loro volta, agiscono da **magnete agglomerativo**, in quanto si crea una rete di aziende dalla cui prossimità geografica si possono trarre benefici, con effetti legati agli spillover di conoscenze tecnologiche, organizzative e gestionali[94].

L'attendibilità della valutazione delle opportunità localizzative è un fattore rilevante nel processo di scelta di investimento di un'azienda. In alcuni casi si verificano, infatti, vere e proprie ondate migratorie che portano ad individuare una destinazione non sulla base della presenza, per esempio, di economie esterne, di agglomerazione o, come nel caso del mercato cinese, per le sue dimensioni, ma a seguito di comportamenti collettivi in realtà inefficienti, spiegabili attraverso la teoria delle code, degli effetti bandwagon o attraverso la **teoria delle cascate informative**. Quest'ultima teoria[95] infatti indaga in che modo le azioni di alcuni attori economici riescano ad influenzarne altre: esistono dei fenomeni di comportamenti convergenti, apparentemente irrazionali, che possono essere spiegati dal fatto che in taluni casi il processo decisionale passa attraverso quello che viene definito "observational learning" o "social learning"[96]. L'esempio più banale ed immediato riguarda la scelta di un libro perché si trova nella lista dei best seller: non sempre il fatto che sia scelto da molti è indice della sua qualità.

Non si tratta di spiegare semplici cause di conformità comportamentale: quando le informazioni sono simili, così come le alternative ed i payoff, è naturale che anche le scelte siano le stesse. La teoria delle cascate informative riguarda l'ipotesi che i differenti attori partano da situazioni di asimmetria informativa. Quando un individuo si trova di fronte ad una decisione costosa, per cui sono presenti diverse alternative, può condurre un'analisi razionale delle diverse opzioni oppure può affidarsi alle decisioni prese da altri, osservandone il comportamento.

La lacuna nella scelta decisionale condotta in questo modo sta nel fatto che il comportamento adottato non è di per sé indicativo del payoff ottenuto, che può essere negativo. Inoltre alla scelta decisionale

---

93 Krugman P. R., Obstfeld M. [2007], *Economia internazionale*, Pearson Paravia Bruno Mondadori, Milano, pag. 181

In riferimento alle economie esterne si legge inoltre che "un settore geograficamente concentrato è in grado di sostenere fornitori specializzati, creare una concentrazione del mercato del lavoro, e facilitare gli spillover di conoscenza, a differenza di settori dispersi sul territorio. Ma un paese non può avere un'alta concentrazione di imprese in un settore se il settore non ha dimensioni rilevanti. Dunque la teoria delle economie esterne suggerisce che, quando queste sono rilevanti, un paese con un settore più grande sarà, a parità di altre condizioni, più efficiente di un paese con un settore di minori dimensioni. […] Alcune delle più importanti economie esterne derivano dall'accumulazione di conoscenza. Quando un'impresa migliora i suoi prodotti o le tecniche di produzione attraverso l'esperienza, le altre imprese forse la imiteranno e trarranno benefici dalla sua competenza. Questo spillover di conoscenza dà origine a una diminuzione dei costi di produzione delle singole imprese quando l'intero settore accumula esperienza" (pagg. 181-185).

94 Dunning J. H. [1998], Location and the multinational enterprise: a neglected factor?, *Journal of International Business Studies*, 29(1), pagg. 45-66

95 Bikhchandani S., Hirshleifer D., Welch I. [1998], Learning from the Behavior of Others: Conformity, Fads, and Informational Cascades, *Journal of Economic Perspectives*, 12, pagg. 151-170

96 Le due espressioni significano "apprendimento attraverso l'osservazione" ed "apprendimento sociale".

non corrisponde un'analoga accumulazione di informazione pubblica, come invece accadrebbe se l'azione fosse accompagnata da evidenza razionale, creando un'esternalità positiva per la società. Si dà inizio dunque ad un fenomeno di massa che si auto-rafforza nel procedere, la cosiddetta cascata informativa, che andrà avanti finché un'evidenza contraria non arriverà ad essere preponderante. Uno scenario di questo tipo genera inefficienza, poiché limita la diffusione di una corretta informazione e porta ad una convergenza su scelte non sempre valide. Questa inefficienza potrebbe essere superata attraverso lo scambio di informazioni fra i diversi attori economici, ma - come è noto – i costi di transazione per acquisire informazioni sullo scenario da affrontare e sui risultati ottenuti da coloro che precedevano nella catena decisionale possono essere molto alti.

Ricollegando la teoria generale alle scelte di investimento aziendali, il comportamento si differenzia ancora una volta soprattutto in base alla dimensione aziendale: le imprese più grandi possono permettersi di investire in ambiti meno conosciuti e sono più propense a muoversi giocando la parte dei first movers, mentre le imprese più piccole tendono ad imitare le mosse dei propri concorrenti, in un' ottica di free riding. Il rischio però è quello che le azioni così intraprese possano velocemente convergere verso il fenomeno delle cascate informative man mano che la catena procede.

Tenendo in considerazione i meccanismi sopra illustrati, che differenziano gli approcci delle imprese a seconda della loro dimensione e della portata delle loro attività, è comunque possibile delineare un percorso ideale da intraprendere nella scelta di una localizzazione in un processo di internazionalizzazione.

Tab. 4.1 – Matrice obiettivi/tipologie di nazioni

	Mercato	Risorse	Conoscenze	Coordinamento
Aspettative	Penetrazione e sviluppo del mercato	Accesso alle risorse naturali Accesso alla manodopera a basso costo Accesso ai fornitori	Comprensione dello stato dell'arte della tecnologia Conoscenza delle best practices Imparare a competere in contesti difficili e sofisticati	Migliorare la funzione logistica Accesso al mercato dei capitali
Indicatori chiave	Tasso di crescita Quota di mercato	Costo Qualità Capacità di accesso	Know-how Grado di innovazione dei prodotti e dei processi	Velocità Controllo
Tipo di nazioni	Tutte le tipologie in funzione del potenziale di mercato e del contesto competitivo	Nazioni ricche di risorse naturali e di ampi bacini di manodopera	Nazioni con una elevata intensità di attività di ricerca	Nazioni riconosciute come "hubs"

Fonte: Dematté C., Perretti F., Marafioti E. (a cura di) (2008)

Posto che l'input iniziale ad affacciarsi su un mercato straniero deriva sempre da scelte o intuizioni del management o della proprietà dell'impresa, lo step successivo è quello di individuare un insieme di Paesi esteri che rispondono alle esigenze strategiche della stessa. L'**insieme dei paesi target** sarà infatti diverso a seconda dello scopo che si vuole perseguire: per esempio, un'impresa può internazionalizzarsi alla ricerca di un nuovo mercato di sbocco per i suoi prodotti, può essere alla ricerca di mercati delle risorse più convenienti, può essere alla ricerca di internazionalizzare le attività di R&S o di una localizzazione favorevole per un miglior coordinamento delle attività strategiche (cfr.

Tab. 4.1). L'esempio più tipico riguarda la ricerca di una nazione per produzioni ad alta intensità di lavoro: l'indicatore chiave in questo caso sarà la presenza di mano d'opera a basso costo e la presenza di un mercato del lavoro flessibile. Nel caso si cerchi invece un mercato di sbocco per i propri prodotti, si guarderà al tasso di crescita della popolazione, e quindi della domanda potenziale, al reddito disponibile, e a variabili indicative del benessere economico del paese in analisi.

L'analisi deve però tenere conto che molto spesso questo processo nasce su basi occasionali, grazie ad incontri o conoscenze personali, per cui l'impresa entra in contatto con potenziali fornitori o clienti esteri: in questi casi non avviene la scelta motivazionale o di campo geografico che permette di individuare il primo cluster di nazioni a cui si potrebbe puntare.

Un notevole effetto distorsivo che influenza la prima fase di individuazione di possibili paesi target è dato dalla cosiddetta "distanza psichica": la tendenza è spesso quella di considerare nella scelta paesi vicini che presentino differenze culturali meno marcate, al di là di considerazioni strategiche più ampie.

È necessario inoltre considerare anche fattori che non sono facilmente individuabili in un framework analitico, ma che possono avere un'influenza decisiva sull'esito dell'investimento, quali i fattori di rischio politico e quelli di natura culturale. Basti pensare alla semplice differenza linguistica fra paesi, che condiziona marketing e strategie di comunicazione, ma anche la quotidiana comunicazione fra personale e manager di unità diverse.

Individuata una prima rosa di paesi, si passa ad un'analisi più approfondita su alcuni **indicatori chiave** che riguardano le principali variabili sociali, demografiche ed economiche[97], quali:

- popolazione complessiva;
- collocazione geografica ed accessibilità;
- livello di corruzione presente in un paese;
- struttura politica;
- distribuzione per fasce d'età: i processi d'acquisto variano in relazione alle coorti demografiche;
- Prodotto Interno Lordo;
- reddito pro capite;
- potere d'acquisto;
- sviluppo previsto;
- dimensione del mercato nel quale opera l'azienda e il suo trend;
- esigenze ed evoluzione del mercato target;
- normative di settore;
- aspetti fiscali;
- presenza di barriere commerciali;
- competitor presenti.

Queste informazioni servono per arrivare a determinare il grado di attrattività relativo di un paese rispetto agli altri individuati. Sono varie le fonti ritenute autorevoli ed affidabili per arrivare a delineare un quadro complessivo per ciascun paese:

- *The Inward FDI Potential Index* dell'Unctad, fornisce per ciascun paese gli indicatori più rilevanti per determinare l'attrattività di un territorio per un investitore estero[98];
- *Economist Intelligence Unit*, fornisce report per paese e per macrosettore, con previsioni e dati aggiornati organizzati per servire da supporto a decisioni di internazionalizzazione[99];

---

[97] Interprofessional network (a cura di) [2008], *Strategie di internazionalizzazione dell' impresa: guida all' imprenditore che opera nel mercato globale*, Il Sole 24 Ore, Milano, pagg. 63-67

[98] www.unctad.org

- *The Global Competitiveness Report* del *Global Economic Forum*, raccoglie sia dati istituzionali e socio-economici, che le percezioni di diverse migliaia di imprese leader a livello mondiale[100];
- *Transparency International* sviluppa indicatori sul livello di corruzione percepito, sulla trasparenza delle transazioni, sull'efficacia delle misure anti-corruzione nei diversi paesi[101].

Per facilitare questo processo di scelta e la raccolta di indicazioni su un paese, esistono anche numerosi **strumenti istituzionali** che le imprese normalmente sanno di poter consultare nelle varie fasi del loro processo decisionale. In particolare, molti governi nazionali hanno implementato, attraverso agenzie dedicate, siti internet rivolti proprio agli imprenditori in cerca di opportunità di investimento. Le piattaforme web sono accessibili a tutti, tradotte in varie lingue per aiutare lo scambio di notizie ed hanno una struttura fisica alle spalle che spesso fornisce consulenze gratuite e personalizzate a coloro che si mettano in contatto per ottenere notizie più specifiche. Da informazioni raccolte su base empirica, è emerso in particolare un caso segnalato come "idealtipo" per facilità di consultazione, ricchezza di informazioni e affidabilità: è il sito sviluppato dalle autorità svedesi, *Invest in Sweden Agency*[102], dove si trovano, fra le altre segnalazioni, opportunità di investimento per i vari settori, notizie specifiche su normative e prassi burocratiche per chi volesse investire nel paese, notizie socio-economiche e sul mercato del lavoro, dettagli sugli incentivi offerti per attrarre investimenti dall'estero, supporto gratuito per imprenditori stranieri che volessero avvicinarsi al mercato locale.

La scelta di investire in un paese rispetto ad un altro non si riduce ad un mero confronto fra variabili che permettono di stilare una "classifica": queste considerazioni vanno integrate con valutazioni che considerino l'equilibrio generale dell'impresa ed i suoi obiettivi di lungo periodo. Una metodologia che consente di approcciare queste decisioni è la **portfolio analysis**[103], nata per analizzare la posizione competitiva di un'impresa, i rischi ed il potenziale dei vari business che le si pongono dinnanzi, ma che è in realtà una tecnica applicata anche per i mercati geografici. "Aiuta a tracciare un quadro della posizione competitiva; stimola a fissare priorità e a prendere decisioni; indica quale politica di marketing mix adottare nei vari mercati; suggerisce quali business e quali mercati debbano essere mantenuti, potenziati o abbandonati"[104]. Due fra i metodi più noti sono la matrice sviluppo/quota di mercato (BCG) e la matrice attrattività del settore/posizione competitiva dell'impresa (GE-McKinsey), sviluppate dalle omonime società di consulenza.

Una volta individuato il paese che meglio si presta al raggiungimento degli obiettivi aziendali perseguibili attraverso le scelte di investimento all'estero, lo step successivo è quello di guardare all'interno del paese selezionato per individuare la localizzazione puntuale più adatta.

4.1.2 Localizzazione puntuale e competizione sui fattori di attrattività

L'evidenza empirica e teorica suggeriscono che sempre più la competizione per gli investimenti stranieri non si svolge solo fra paesi, ma vi è una forte spinta attrattiva di aree ben determinate all'interno di uno stesso stato, che non presentano affatto situazioni di indifferenza localizzativa. Sono soprattutto regioni, macroaree e metropoli a rappresentare poli di attrazione: ecco dunque che il processo decisionale localizzativo di un'azienda, nella sua declinazione territoriale, passa nuovamente attraverso la valutazione comparata di quei fattori chiave che rappresentano dei punti di forza per i territori presi in considerazione, e delle opportunità per lo sviluppo efficiente dei progetti strategici delle imprese.

---

99 www.eiu.com

100 www.weforum.org

101 www.transparency.org

102 www.investinsweden.com

103 La portfolio analysis è stata sviluppata da Henderson, fondatore del Boston Consulting Group (BCG).

104 Pellicelli G. [2005], *Management*, vol. 3 *Strategia*, Il Sole 24 Ore, Milano, pag. 604

L'importanza dell'analisi dei meccanismi che portano alla scelta di una localizzazione puntuale rispetto ad un'altra si riallaccia a considerazioni più ampie sui livelli su cui si gioca la competitività di una nazione rispetto alle sue **sottodimensioni regionali ed urbane**: mentre i Paesi nell'arena economica internazionale si confrontano sui rispettivi vantaggi comparati, città e regioni devono mettere in campo vantaggi assoluti e competitivi per non essere spinte "out of business". Bisogna considerare che "al livello inter-regionale, i due meccanismi di aggiustamento che in via teorica consentono di passare da un regime di "vantaggio assoluto" ad un regime di "vantaggio comparato", e cioè la flessibilità di prezzi e salari verso il basso e la svalutazione della moneta, o non funzionano correttamente, o non esistono proprio. Al contrario, assai più rapidamente funziona un meccanismo punitivo, che consiste nella emigrazione dei fattori "mobili", capitale e lavoro"[105].

Di qui la centralità che riveste la presenza di un elevato livello del capitale umano assieme ad un tessuto sociale ed imprenditoriale dinamico: il processo di **accumulo di conoscenze** alla base dei casi di successo non è semplicemente incrementale lungo un periodo di tempo e non riguarda i singoli attori del sistema economico. È un processo in cui le conoscenze si rinnovano attraverso i meccanismi dell'apprendimento collettivo, il cui effetto aggregato impatta sul miglioramento delle prestazioni dell'intero sistema: sono l'interazione fra i singoli individui, la cooperazione e le sinergie fra imprese che favoriscono la presenza di "un' intelligenza collettiva" che diviene motore di sviluppo[106].

Lo scenario competitivo attuale si delinea attraverso la lettura di quelle che sono le caratteristiche della knowledge economy, il cui peso è sempre più importante nelle scelte strategiche con cui deve confrontarsi un'azienda nell'arena della concorrenza globale. Le città sono oggi le sedi privilegiate di know how e dei processi che conducono all'innovazione; la strutturale densità urbana velocizza il naturale processo di interazione che porta all'accumulo di conoscenza e ad un più veloce accrescimento del capitale umano[107], aumentando il potenziale competitivo della localizzazione stessa e facendo rilevare una stretta correlazione con lo sviluppo economico. Dunque, l'analisi dell'attrattività territoriale può passare solamente attraverso l'individuazione comparativa di quei nodi in cui conoscenza ed innovazione sono più radicati.

Oggi si verifica un'inversione di tendenza rispetto ad alcuni processi localizzativi del passato: se un tempo era il capitale umano eccellente a recarsi in ambiti in cui l'offerta lavorativa era più stimolante, dalla fine degli anni '90 sono le aziende a dare sempre maggior importanza alla ricerca di una localizzazione in presenza di quella che Richard Florida ha definito la "**classe creativa**", un insieme di professionalità ad alto livello che funge da attrattore e che tipicamente si localizza nelle realtà urbane più dinamiche. Non si tratta semplicemente di artisti, ma di "persone impegnate nella soluzione di problemi complessi, che richiedono una notevole dose di indipendenza, di giudizio e un forte capitale culturale ed umano"[108]. Possono essere ingegneri, medici, professionisti nel campo della finanza o dell'economia, scrittori, artisti o scienziati: tutti coloro che sono "pagati per ideare" e non si limitano all'interno del loro lavoro all'applicazione di istruzioni provenienti da altri.

---

105 Camagni R., Capello R. (a cura di) [2002], *Apprendimento collettivo e competitività territoriale*, Franco Angeli, Milano, pag. 43

106 cfr. Camagni R., Capello R. (a cura di) [2002], *op.cit*,

Secondo Camagni appunto "Il fenomeno dell'apprendimento collettivo si manifesta in un sistema di agenti tra i quali vi è un'interazione che ha il carattere di "mente": il sistema deve possedere "un'intelligenza collettiva" che, pur avendo la sua origine nell'intelligenza degli agenti che lo compongono, si esprime ad un livello di descrizione diverso. (…) Possiamo definire apprendimento collettivo soltanto quelle stringhe di strategie individuali, esito di processi mentali, che hanno un effetto aggregato (emergente) di miglioramento delle prestazioni di sistema. Ciò significa che le prestazioni del sistema locale sono determinate dalla interazione tra le strategie individuali" (pagg. 86-99).

107 cfr. per esempio Glaeser E. L. [1998], Are Cities Dying?, *Journal of Economic Perspectives*, 12(2), pagg. 139-160 e Glaeser E. L. [2007], *The Economic Approach to Cities*, Harvard University, Cambridge, pagg. 15-18

108 Florida R. [2003], *L'ascesa della nuova classe creativa. Stili di vita, valori e professioni, Mondadori*, Milano, pag. 28

La teoria classica dello sviluppo regionale ha sottolineato l'importanza dell'attrazione di realtà produttive, per creare l'occupazione necessaria alla crescita economica: questa nuova visione sottolinea come, al contrario, attualmente siano piuttosto le imprese che si spostano o nascono in prossimità dei cosiddetti professionisti creativi, il vero elemento distintivo in grado di calamitare investimenti e produrre sviluppo. In passato vi era un forte legame tra impresa e dipendenti, mentre ora il rapporto è molto più debole: le aziende hanno un maggior turnover del personale tanto che si arriva ad affermare che sia la localizzazione geografica che abbina individui e responsabilità, diventando la vera unità organizzativa centrale dell'economia odierna. Ciò avviene sia a seguito di una più marcata flessibilità strutturale, ma anche alla luce della trasformazione dell'idea di progressione nel mondo del lavoro: superato il modello di carriera all'interno di un'unica azienda a cui si era legati quasi a vita, oggi la crescita professionale avviene cercando riconoscimenti in luoghi di lavoro nuovi e più stimolanti.

Secondo Florida la crescita ed il successo di una determinata area geografica dipendono da quelle che lui ha definito le tre T dello sviluppo: **Tecnologia, Talento e Tolleranza**. "Lo sviluppo economico regionale è alimentato dalle persone creative, che preferiscono comunità differenziate, tolleranti e aperte alle idee nuove. La diversità accresce le probabilità che il posto riesca ad attrarre persone con idee e bagagli culturali diversi. Un posto con un mix diversificato di persone creative ha maggiori probabilità di generare nuove combinazioni. Per di più, diversità e concentrazione concorrono ad accelerare il flusso delle conoscenze. Maggiori e diversificate concentrazioni di capitale creativo a loro volta portano superiori volumi di innovazione, di nuove imprese ad alta tecnologia, posti di lavoro e sviluppo economico"[109]. Le ricerche empiriche hanno confermato la consistente relazione positiva tra presenza ed ampiezza della classe creativa, apertura sociale, performance tecnologica ed innovativa, crescita economica: a conferma di ciò, la presenza sulla scena competitiva europea di nuovi leader, quali Finlandia, Olanda e Svezia.

Analizzare il potenziale di attrattività di una localizzazione puntuale alla luce di quanto esposto finora, in modo da capire per quali motivi la classe creativa si concentra in alcune realtà urbane piuttosto che in altre, implica una parziale revisione dell'assunto secondo cui le città sono principalmente luoghi di produzione e non di consumo. L'importanza che riveste la presenza di imprese nel determinare il successo di una città, ha fatto sì che si sia osservato il fenomeno solo dal punto di vista di quegli attori economici che trovano vantaggio principalmente nella necessità di ridurre i costi di trasporto per i beni, le persone, le idee.

Per capire a fondo il fenomeno urbano è opportuno guardare ai centri urbani come desiderabili dal punto di vista delle amenità che offrono ai **consumatori/utilizzatori**[110], ovvero i propri cittadini o potenziali tali. Secondo alcune ricerche condotte da Glaeser, la popolazione di città più ricche di amenità è cresciuta più velocemente di quelle prive di queste caratteristiche, ed è proprio la sovranità dei consumatori che ha spinto la popolazione verso aree che presentano tratti a cui essi danno un maggior valore. La qualità della vita è una di queste "amenità", così come la diversità, poiché i "consumatori urbani sono attratti da città con ristoranti etnici, un'offerta culturale internazionale, un'offerta di intrattenimento dal vivo stimolante": dunque man mano che i consumatori diventano più ricchi e le imprese meno statiche, sono entrambe le istanze che influenzano le decisioni localizzative di queste ultime[111].

L'inasprimento della competizione fra territori per l'attrazione di investimenti deve indurre i governi locali a prestare una crescente attenzione all'attrattività che una città esercita non solo su aziende e turisti, ma anche sui suoi abitanti e su coloro che potenzialmente potrebbero diventarlo. Ovviamente il

---

[109] Florida R. [2003], *op.cit.*, pagg. 323-324

[110] Glaeser E. L., Kolko J., Saiz A. [2000], *Consumer city*, Harvard Institute of Economic Research, Discussion Paper Number 1901, Cambridge, pagg. 2-22

[111] Traduzione dell'autore. "Diversity in itself is often an urban amenity, since urban consumers are attracted to cities with ethnic restaurants, international cultural offering, and a lively street scene".
Glaeser E. L., Kolko J., Saiz A. [2000], *op. cit.*, pagg. 21

livello di attrattività di una città dipende dai diversi gruppi target, ma la forza lavoro maggiormente qualificata tende ad esprimere una domanda per un ambiente che presenti un benessere qualitativo più elevato: il tempo per queste categorie è una merce molto scarsa il cui valore è associato alla qualità delle esperienze con cui si possono arricchire a livello personale. "Le aziende dipendono sempre più dall'accesso all'informazione e da quel capitale umano educato e formato per provvedere a fornirla. La qualità della vita è dunque diventata un fattore localizzativo di notevole importanza. […] Ora le attività ad alto valore aggiunto si stabiliscono preferibilmente in zone che riescano a soddisfare richieste del capitale umano quali i livelli di servizi ed un piacevole ambiente abitativo"[112]. Anche secondo il panel intervistato per l'indagine *Ernst & Young's 2008 European attractiveness*, la qualità della vita è segnalata come criterio di selezione dal 20% degli intervistati[113].

Dopo una disamina di quei fattori che, segnando un forte stacco con i trend del passato, influenzano oggi la capacità attrattiva dei territori, è opportuno richiamare in sintesi quelli che sono le macrocategorie che, successivamente alla scelta del paese, vengono analizzate per giungere all'individuazione finale dell'ubicazione puntuale:

- **fattori economico-sociali**, quali il benessere economico di un territorio, la qualità della vita, la qualità del capitale umano e sociale presente e le sue potenzialità, la capacità di apprendimento collettivo,la qualità della forza lavoro;
- **fattori tecnico-infrastrutturali**, quali l'accessibilità, il livello di dotazione tecnologica di un territorio, la dotazione infrastrutturale di base, la presenza di servizi complementari al business che l'impresa intende intraprendere con l'investimento, la prossimità nei confronti di altri centri di gravitazione economica e di interesse per l'azienda;
- **fattori istituzionali**: l'efficienza delle strutture pubbliche, del sistema finanziario, giudiziario ed educativo, la presenza o meno di incentivi pubblici, un sistema produttivo aperto e dinamico, la trasparenza del settore privato, la qualità della governance a livello territoriale.

Come si vede, alcuni di questi fattori riprendono quelli che l'impresa prende in considerazione in prima battuta nella scelta di un iniziale cluster di paesi di cui intende approfondire i punti di forza. I fattori tecnico-infrastrutturali e quelli istituzionali, che permettono di individuare la velocità potenziale di sviluppo di un'iniziativa, sono indubbiamente rilevanti, ma non vanno assolutamente sottovalutati quei fattori "soft" presenti nel primo gruppo, determinanti per investimenti che riguardino attività ad alto valore aggiunto, legate alla necessità di andare ad individuare i nodi in cui converga un capitale umano "creativo". I centri creativi infatti "non prosperano grazie a fattori economici tradizionali, quali l'accesso a risorse naturali e le infrastrutture di trasporto, né per gli incentivi delle amministrazioni pubbliche locali, sotto forma di sgravi fiscali o altro: hanno successo perché è lì che le persone creative vogliono vivere. […] I centri creativi forniscono l'ecosistema integrato o l'habitat nel quale ogni forma di creatività - artistica, culturale, tecnologica o economica – può mettere radici e fiorire"[114].

L'obiettivo principale della governance locale deve essere quello di valorizzare gli asset qualificanti in questo senso, per puntare sui vantaggi assoluti e rafforzare quelle caratteristiche maggiormente legate all'economia della conoscenza. La presenza per esempio di un rilevante centro di ricerca, di università ad alto livello, lo sviluppo di politiche per l'inclusione sociale e per favorire la partecipazione attiva ed il

---

[112] Traduzione dell'autore. "Companies increasingly rely on access to information and on employees educated and trained to provide it. Therefore, the quality of life has become a prominent location factor. As in earlier days the workers moved to the factories, things are now reversed. Now, high-grade activities preferably settle in zones that satisfy the requirements of employees as the level of services and a pleasant living environment".
Van den Berg L., Van der Meer J., Otgaar A. H. J. [1999], *The Attractive city: catalyst for economic development and social revitalization*, European Institute of Comparative Urban Research, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam, pag. 8

[113] AA. VV. [2008], *An open world: Ernst & Young's 2008 European attractiveness survey*, Ernst & Young Global Limited, pag. 13

[114] Florida R. [2003], *op.cit.*, pag. 289

coinvolgimento nelle comunità dei "nuovi" cittadini sono alcune delle "infrastrutture" per lo sviluppo della competitività futura.

4.1.3 Localizzazione in Italia: soggetti e canali che ne influenzano la scelta

Fatte queste premesse si può passare a cercare di approfondire la tematica legata alle motivazioni per cui un'impresa estera sceglie di investire nello specifico nel nostro paese, e quali sono i canali che essa utilizza per approcciarsi allo stesso o i fattori che rendono questa scelta migliore di altre, nel panorama delle possibilità offerte.

Nonostante l'ampio mercato interno ed il costo del lavoro contenuto, l'Italia presenta ancora un **basso rapporto investimenti diretti/PIL**, soprattutto se confrontato con quello delle altre economie industrializzate: questo dato può essere considerato un indicatore della competitività strutturale del paese su questo fronte. Rapporti come quello dell'Economist Intelligence Unit hanno evidenziato per l'Italia un miglioramento negli ultimi anni[115], anche se la bassa qualità delle infrastrutture di trasporto ha influenzato in maniera negativa la capacità dell'Italia di competere con gli altri paesi europei nell'attirare nuovi investimenti.

Il ritardo è particolarmente evidente se si guardano i dati relativi alle fusioni ed acquisizioni cross border, da cui emerge chiaramente come le M&A estere nel nostro paese sono risultate sistematicamente più basse di quelle degli altri paesi europei ed extraeuropei. Questo dato è particolarmente critico alla luce della tendenza al declino degli investimenti green field e alla crescita delle fusioni ed acquisizioni, che permettono di superare più agevolmente le barriere ambientali ed i costi informali e di transazione che emergono nell'interazione con un mercato lontano, in un contesto sempre più complesso di relazioni. Una prima spiegazione può essere riconducibile alla preferenza degli investitori internazionali per operazioni di fusione ed acquisizione rivolte ad imprese di dimensioni medio-grandi, a causa dei minori problemi di trasparenza, ed alla maggiore resistenza ed impermeabilità delle PMI a tentativi di acquisizioni da parte di investitori stranieri[116].

Una volta esaminate brevemente quelle che sono le forze che tipicamente entrano in gioco nelle scelte localizzative delle imprese, è ora possibile chiedersi quali siano i driver in grado di influenzare il processo decisionale delle aziende.

Secondo quanto emerge da un'indagine della Banca d'Italia (tab. 2), volta proprio ad acquisire informazioni sulle **determinanti degli investimenti esteri** e sulla posizione dell'Italia relativamente a quella degli altri paesi europei in funzione di questi fattori, sembra che il processo decisionale si basi prevalentemente su fonti di natura interna: l'83% delle imprese industriali e la totalità delle altre imprese ricorre a questa tipologia di fonte informativa. Le imprese di servizi sono più propense ad affidarsi a consulenti manageriali o alle banche (41% delle imprese di servizi contro il 6% di quelle industriali). Altro fattore che risulta essere importante è l'osservazione del comportamento dei concorrenti, soprattutto in merito alle strategie messe in atto da imprese appartenenti al terziario, mentre il ricorso ad agenzie di rating o di promozione degli investimenti esteri sembra essere un canale non particolarmente preso in considerazione, per tutte le tipologie di imprese. Non particolarmente decisivo sembra anche il ricorso ai media come fonte informativa accreditata nel processo decisionale per le imprese che intendono investire all'estero[117].

---

[115] www.eiu.com

[116] Committeri M. [2004], Investire in Italia? Risultati di una recente indagine empirica, *Temi di discussione* del Servizio Studi Banca d'Italia, 491, pagg. 13-29

[117] Committeri M. [2004], op. cit., pagg. 30-35

Tab. 4.2 – Fonti informative utilizzate nel processo di internazionalizzazione[118]

Fonti Informative	Importanza assegnata a ciascun tipo di fonte					
	Molto Import.	Import.	Poco Import.	Non Import.	Irrilev.	Non so
	Totale imprese					
Agenzie di rating	1,6	14,1	1,6	8,1	15,6	59,0
Consulenti manageriali	15,4	3,7	16,8	11,3	2,1	50,7
Media	1,8	22,3	7,8	5,2	11,3	51,5
Banche	6,4	27,9	5,6	2,2	10,2	47,7
Agenzie di promozione investimenti esteri	4,9	3,9	3,9	8,3	13,1	66,0
Fonti interne d'impresa	77,1	5,8	1,2	-	4,7	11,3
Comportamento dei concorrenti	15,8	22,1	5,0	4,6	7,4	45,1
Altro	4,2	-	-	-	-	95,8
	Industria					
Agenzie di rating	-	6,2	2,6	1,2	17,9	72,1
Consulenti manageriali	6,2	4,8	13,0	4,5	1,0	70,5
Media	1,2	17,2	6,0	1,0	11,6	63,0
Banche	1,6	22,0	4,6	1,7	9,1	61,0
Agenzie di promozione investimenti esteri	5,9	6,4	0,5	4,1	11,4	71,7
Fonti interne d'impresa	83,0	4,3	2,0	--	-	10,7
Comportamento dei concorrenti	7,5	26,4	8,2	-	2,0	55,8
Altro	-	-	-	-	-	100,0
	Servizi					
Agenzie di rating	2,7	56,6	-	-	-	40,6
Consulenti manageriali	40,5	-	34,5	9,9	12,3	2,7
Media	2,7	9,9	34,4	-	12,3	40,6
Banche	15,0	74,9	-	9,9	-	0,1
Agenzie di promozione investimenti esteri	0,1	-	-	9,9	12,3	77,7
Fonti interne d'impresa	100,0	-	-	-	-	-
Comportamento dei concorrenti	37,3	50,4	-	-	12,3	-
Altro	12,4	-	-	-	-	87,6

Fonte: Indagine Banca d'Italia (2004)

Una recente indagine dell'Associazione Italiana corporate & investment banking[119], analizzando il problema dal punto di vista del processo di internazionalizzazione delle imprese italiane, conferma nettamente questi dati, rilevando che l'88% delle aziende analizzate ha scelto autonomamente la destinazione Paese; il 31% si è rivolto a consulenti esterni, con un 13% che quando si rivolge all'esterno lo fa comunque utilizzando modalità informali come il "passaparola" tra imprenditori; le fiere di settore sono ritenute fonte di spunti in questo senso solo nel 7% dei casi. Anche l'effetto imitazione trova un suo riscontro, poiché viene rilevato che spesso gli imprenditori si muovono nella stessa direzione: il 50% del campione vede la Cina alla testa delle preferenze. Dalla tabella 3 emerge chiaramente, nel ranking dei servizi ritenuti più utili, come si tratti di tipologie di supporto successive allo step iniziale di scelta di approccio ad un mercato straniero: il 33% ritiene che i servizi più utili siano

[118] I risultati dell'indagine citata sono stati realizzati ponderando le indicazioni delle imprese intervistate con il rispettivo numero di addetti.

[119] www.aicib.it

L'indagine a cui si fa riferimento è stata realizzata nell'ambito dell'Osservatorio Permanente sul Rapporto Banca-Impresa nel 2007 al fine di indagare il ruolo dei consulenti nei processi di internazionalizzazione delle imprese italiane.

legati alla possibilità di accedere al credito con finanziamenti specifici, o con linee di credito (26%), mentre un 28% vorrebbe avere informazioni su come accedere ad agevolazioni sempre in materia creditizia. In tutti i casi l'interlocutore principale è la banca.

Tab. 4.3 – I servizi ritenuti più utili ed i principali interlocutori delle imprese

Ranking dei servizi ritenuti utili	% imprese	Principale interlocutore
Finanziamenti specifici	33	Banca italiana (51%)
Informazioni su agevolazioni	28	Banca italiana (41%)
Apertura linee di credito	26	Banca italiana (49%)
Servizi informativi	25	Società di consulenza (27%)
Consulenza societaria/fiscale	21	Società di consulenza (79%)
Consulenza legale/finanziaria	17	Società di consulenza (70%)
Ricerca potenziali clienti	14	Società di consulenza (30%)
Valutazione econmica-finanziaria dei progetti	14	Società di consulenza (38%)
Ricerche di mercato	10	Società di consulenza (44%)
Partecipazione alle fiere internazionali	7	Camera di Commercio (44%)
Organizzazione di missioni	6	Camera di Commercio (38%)
Marketing territoriale	3	Camera di Commercio (38%)

Fonte: AICIB (2007)

Le società di consulenza sono interpellate in modo fortemente preferenziale (indicate come il principale interlocutore da oltre il 70% delle imprese intervistate) soprattutto in merito a servizi di consulenza societaria/fiscale oppure legale/finanziaria. Le Camere di Commercio assumono un ruolo rilevante solo in merito a servizi non essenziali, come la partecipazione a fiere internazionali (7%), l'organizzazione di missioni all'estero (6%) o i servizi di marketing territoriale (3%).

Questi dati empirici confermano i trend delineati nell'introduzione teorica di questo capitolo: spesso le scelte decisionali sono poco strutturate, il ricorso a fonti informative specializzate non è la regola. Una conseguenza di questo atteggiamento, e forse anche della mancata percezione del possibile miglior utilizzo delle risorse da destinare ad un progetto ambizioso come l'approccio ad un mercato estero, è il **basso livello di efficacia** che incontrano spesso queste iniziative.

Un importante suggerimento è da trarre anche con riferimento al ruolo delle istituzioni camerali: vi è una mancata percezione della gamma di servizi offerti da queste istituzioni e del ruolo importante che possono avere nel supporto al processo decisionale, sia per esempio per la ricerca di nuovi partner, che per il monitoraggio delle opportunità presenti nei mercati stranieri, fino ad arrivare a servizi di consulenza specializzati per l'assistenza nella fase di investimento. L'attrattività infatti è un meccanismo a due sensi: la capacità delle aziende italiane di arrivare con successo sui mercati stranieri porta al miglioramento dell'immagine della cultura pro-business nel nostro Paese e facilita la creazione di network commerciali e di investimento, con un' ovvia ricaduta anche sugli investimenti in entrata oltre che, in prima istanza, sull'immagine e la reputazione del sistema Italia.

4.2 I "canali" che potenzialmente possono influenzare il processo decisionale di localizzazione delle imprese

Nei loro processi di formazione della decisione localizzativa le imprese potrebbero utilizzare canali informativi o essere influenzate dall'azione di attori che si muovono nel mercato degli investimenti. Canali e attori possono influenzare almeno in parte le scelte delle imprese nel momento in cui queste, una volta stabilita la necessità di investire all'estero (ad esempio per produrre nel Paese di destinazione o per commercializzarvi in modo diretto i propri prodotti), cominciano a vagliare e valutare le localizzazioni possibili.

Il percorso normalmente seguito dalle imprese è composto da fasi successive che, molto schematicamente, si concretizzano in un momento iniziale in cui l'impresa definisce i fattori che, a seconda delle proprie esigenze strategiche[120], devono necessariamente essere disponibili nel luogo di destinazione potenziale (è la fase in cui si forma la cosiddetta "domanda di fattori ubicativi"); in un momento in cui vengono identificati i luoghi alternativi che presentano un livello adeguato di tali fattori e che possono coincidere con una macroregione, un gruppo di Paesi, alcune città con caratteristiche simili (identificazione della "offerta di fattori ubicativi"); e in un momento di confronto e comparazione dei fattori identificati che conduce infine alla scelta della destinazione dei propri investimenti.

L'impresa confronta le destinazioni potenziali valutando in che misura una eventuale localizzazione in quel territorio risulti efficace per le proprie strategie di sviluppo. Entra quindi in gioco la capacità dell'impresa di leggere e interpretare le caratteristiche oggettive presenti in un'area (fisiche, economiche, istituzionali, ecc), di coglierne, cioè, le potenzialità rispetto agli obiettivi dell'impresa[121], e, di conseguenza, di percepire quell'area come "attrattiva per sé".

Nel corso delle fasi in cui si sviluppa il processo decisionale di localizzazione, l'impresa utilizza diversi canali informativi e di supporto all'ingresso nei potenziali territorio di destinazione ed entra in contatto con differenti tipologie di soggetti che operano nel mercato di origine dell'impresa e nei mercati locali delle destinazioni potenziali. Entrambi questi elementi - canali informativi e soggetti - interagiscono con l'impresa e ne possono quindi influenzare le decisioni, possono cioè incidere in misura più o meno profonda sulla percezione che una impresa si è formata rispetto a una potenziale destinazione e, in qualche misura, modificarla in senso positivo o negativo[122].

Osservati dal punto di vista del potenziale territorio di destinazione, i soggetti che operano nel mercato di origine dell'impresa, esercitano una "spinta" dall'impresa verso la destinazione potenziale. In questo senso possono essere indicati come push agent. I soggetti che operano invece nel potenziale territorio di destinazione svolgono la funzione di "attirare" le imprese verso il proprio territorio. Possono quindi essere indicati come pull agent[123].

Dall'osservazione delle interazioni esistenti tra imprese, fonti informative e soggetti pubblici e privati che operano nel mercato degli investimenti – osservazione obbligatoriamente parziale a causa della difficoltà incontrata nell'identificare in modo esaustivo e nel qualificare gli attori e le relazioni – emerge che non sempre esiste una separazione netta tra push e pull agent. Da un lato, le due funzioni (il promuovere verso l'esterno e l'attrarre verso di sé) sono spesso esercitate da un medesimo soggetto in un determinato territorio (nazione, regione, città) anche perché molte delle attività svolte, quali le azioni di marketing del territorio e delle sue industrie, sono comuni a entrambe le funzioni. Da un recente studio promosso dall'UNCTAD[124], emerge, ad esempio, che oltre il 40% delle Agenzie di promozione degli investimenti (le cosiddette IPAs) svolgono anche una funzione di promozione del commercio verso l'estero. Dall'altro, le azioni esercitate da enti (pubblici o privati) preposti all'internazionalizzazione delle imprese domestiche sovente hanno come conseguenza lo stabilirsi di relazioni d'affari tra soggetti domestici e soggetti esteri che, col tempo e nella frequentazione reciproca sotto l'egida dell'ente, possono favorire il nascere di opportunità di investimento dall'estero.

---

120 I fattori ubicativi ricercati dalle imprese variano a seconda dell'obiettivo strategico e delle strategie di ingresso scelte.

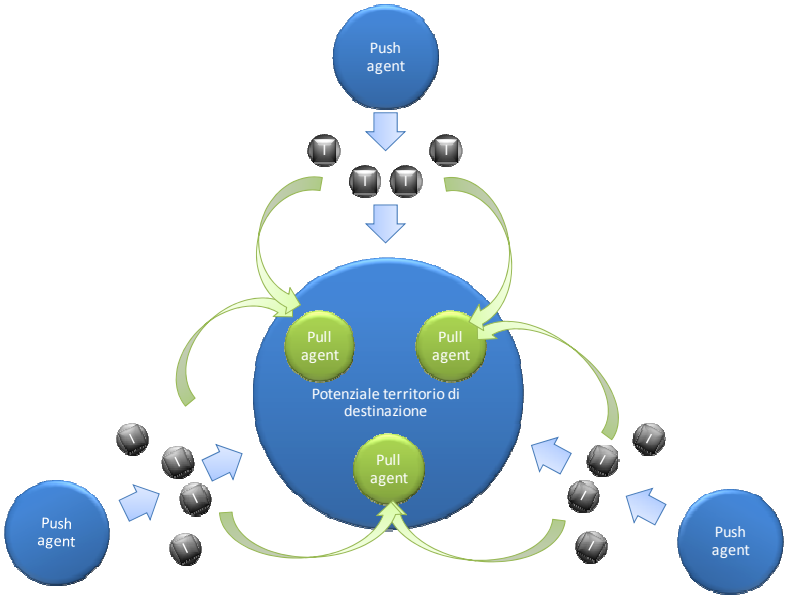
121 Caroli M. G. [2001], *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata* Franco Angeli, Milano, pag. 423-424.

122 Emblematico il caso della società pachistana Zeb Rice riportato nel *Global Investment Promotion Benchmarking 2009* (The World Bank Group, [2009]). Il CEO della società ha sottolineato il ruolo chiave svolto dall'agenzia svedese di promozione degli investimenti (Invest in Sweden – ISA) nel determinare la decisione dell'impresa di localizzarsi in Svezia, dovuto in misura non trascurabile all'elevato grado di coinvolgimento dei funzionari dell'agenzia nell'accompagnare lo sviluppo del progetto di localizzazione e all'elevata qualità delle informazioni fornite (molto utili, pratiche e affidabili).

123 Si tratta tipicamente delle agenzie di promozione degli investimenti, *Investment Promotion Agencies* (IPAs) nel "linguaggio" UNCTAD, o *Investment Promotion Intermediaries* nel "linguaggio" delle Worls Bank Group.

124 UNCTAD [2009], *Promoting investment and trade: practices and issues*, Investment Advisory Series – Series A, number 4, United Nations, New York and Geneva.

Fig. 4.1 – Le interazioni tra push e pull agent



Fonte: Elaborazioni CERTeT

Quali sono quindi le tipologie di canali informativi e di soggetti (push agent) che potenzialmente possono influenzare il processo decisionale di localizzazione delle imprese? Tramite la lettura critica di rapporti e studi sull'internazionalizzazione delle imprese e sull'attrattività dei territori pubblicati da centri di ricerca pubblici e privati[125], di articoli di testate specializzate, delle informazioni disponibili sui siti web dedicati[126], sono state individuare alcune tipologie di soggetti – enti, organismi – la cui azione potrebbe influire su tale processo decisionale.

In prima battuta sono state individuate le possibili tipologie di push agent, a prescindere dal contesto del territorio di Milano, in quanto l'obiettivo primario era innanzitutto arrivare a definire questo insieme di agenti per poi andare a verificare in un secondo tempo quali di questi agiscono effettivamente rispetto alla realtà Milanese (si veda § 4.3).

Da un punto di vista teorico le imprese possono utilizzare una vasta gamma di canali informativi e possono interpellare e richiedere consulenze specifiche ad una varietà di soggetti di natura molto diversa gli uni dagli altri, tra i quali, soprattutto per le PMI, un ruolo rilevante può essere rivestito dagli **enti per gli investimenti all'estero** (*Outward Investment Agencies* - OIAs), cioè dalle istituzioni il cui compito è assistere le imprese del proprio territorio interessate ad investire fuori dai confini nazionali. Tale assistenza può variare dalla fornitura di servizi di informazione sulle condizioni e le opportunità di investimento, fino all'offerta di schemi di finanziamento e assicurazione degli investimenti stessi. Si tratta di una categoria composita di soggetti che, a seconda della gamma di attività che svolgono, possono essere distinti in tre principali tipologie di istituzioni. Vi sono in primo luogo le vere e proprie agenzie di promozione degli investimenti all'estero (*Outward Investment Promotion Agencies* - OIPAs) che affiancano gli investitori nelle prime fasi dell'internazionalizzazione principalmente organizzando missioni specifiche e opportunità di incontro, fornendo informazioni su eventuali opportunità di investimento e accompagnando le imprese del proprio Paese nell'operare sui mercati stranieri. Rientrano in questa tipologia di istituzioni non solo le società di servizi per l'internazionalizzazione, ma

[125] Banca d'Italia, ICE, Camere di commercio, UNCTAD, World Bank Group, ecc.

[126] Presentazioni istituzionali di enti e organizzazioni, esempi di servizi messi a disposizione per le imprese, descrizioni di relazioni esistenti

anche altri enti tra le cui attività rientra la promozione verso l'estero delle imprese: le associazioni di categoria, le agenzie di sviluppo degli enti locali, le camere di commercio, gli enti fieristici[127]. Vi sono poi le istituzioni per lo sviluppo finanziario (*Development Finance Institutions* - DFIs) il cui scopo principale è accordare prestiti e fornire capitale di rischio, oltre a promuovere le relazioni degli investitori con le istituzioni finanziarie del potenziale territorio di destinazione e fornire garanzie per i rischi non commerciali. La terza tipologia di enti è costituita dai cosiddetti schemi di garanzia degli investimenti (*Investment Guarantee Schemes* - IGSs) che assicurano i rischi dell'investitore e forniscono garanzie e assicurazioni sui rischi commerciali e non commerciali[128]. Proprio per il tipo di attività che svolgono questi enti sono in grado di influenzare gli orientamenti delle imprese nazionali verso l'una o l'altra destinazione potenziale fin dalle prime fasi della formazione del processo decisionale, in particolare nei casi in cui forniscono informazioni aggiornate a potenziali investitori sulle nuove localizzazioni, sulle nuove opportunità che vi si trovano e sul clima favorevole o non favorevole agli investimenti. Per questo motivo l'UNCTAD, nelle sue linee guida rivolte alle agenzie di attrazione degli investimenti (*Investment Promotion Agencies* - IPAs), soprattutto a quelle localizzate nei paesi in via di sviluppo, raccomanda di stabilire e mantenere relazioni sistematiche con le agenzie che, negli altri Paesi, si occupano della promozione degli investimenti all'estero.

Gli ***information provider***, i cui esempi più rilevanti sono l'Economist Intelligence Unit[129] o il Business Monitor International[130], offrono alle imprese multinazionali e locali, agli analisti di mercato e ai governi, una serie di prodotti e servizi informativi avanzati tra i quali i principali sono le "analisi del rischio paese", il monitoraggio e le previsioni sugli andamenti macroeconomici di economie nazionali, le valutazioni del sistema delle imprese di un paese, di specifici settori produttivi, e di *leading company*. Le **agenzie di *rating*** sono entità indipendenti che effettuano la valutazione del rischio di credito di un particolare emittente o titolo. Il giudizio sul grado di rischio viene espresso punteggio alfanumerico, il *rating*, che dà indicazioni circa la capacità dell'emittente, spesso uno Stato, di far fronte ai propri impegni secondo le scadenze prestabilite. Le principali agenzie di rating sono Fitch Investors Service, Moody's e Standard & Poor's[131]. Le informazioni fornite dai *provider* specializzati e dalle agenzie di *rating* (pur essendo di natura differente le une dalle altre) sono entrambe rilevanti ai fini della identificazione di una possibile localizzazione soprattutto nei primi step del processo decisionale, durante i quali le imprese fanno un primo *screening* a livello di macro-regione e di Paese.

Un ruolo importante è inoltre giocato dai **soggetti pubblici e privati** che divulgano **classifiche comparative internazionali[132] sul posizionamento dei paesi o delle città.** Tali classifiche vengono stilate sulla base di indicatori costruiti a partire dalla quantità e qualità delle "dotazioni" materiali e immateriali presenti in un determinato territorio oppure a partire dal livello del gradimento espresso,

---

127 Si tratta di soggetti che sono stati coinvolti in una recente ricerca di Assocamerestero in collaborazione con le Camere di Commercio Italiane all'estero, per conoscere come questi soggetti percepiscono l'immagine dell'Italia, come la trasmettono alle imprese a cui forniscono i propri sevizi di internazionalizzazione e qual è l'immagine dell'Italia che queste ultime hanno: "I territori italiani nella percezione degli operatori esteri - Quanta Italia vedi?", in "È Italia" n.41, settembre-ottobre 2006

128 UNCTAD - Advisory Services on Investment and Trading [2001], *Outward Investment and the role of OIAs*, 20 giugno - 18 luglio 2001, Torino-Ginevra.

129 Si tratta di una società di ricerca e consulenza fondata a Londra nel 1946 e che attualmente dispone di oltre 40 uffici nel mondo. "*For over 60 years, the EIU has delivered vital business intelligence to **influential decision-makers** around the world*". E' conosciuta soprattutto per i suoi "profili paese", i rapporti congiunturali (mensili) sui paesi, le previsioni economiche per paese a medio termine (cinque anni), i rapporti sul rischio paese, i rapporti sui settori industriali.

130 È una società editoriale on-line, fondata nel 1984, e specializzata nell'informazione economica. Pubblica rapporti trimestrali di valutazione del rischio politico e finanziario e delle performance macroeconomiche dei paesi, dei settori industriali e dell'ambiente imprenditoriale (tra cui l'ambiente competitivo per le imprese multinazionali e locali). Tra i clienti: più di 400 tra le 500 società del Global Fortune. I dati di BMI sono utilizzati da imprenditori, banche compagnie di servizi finanziari, governi, università e centri di ricerca.

131 Borsa Italiana.

132 Per un approfondimento del posizionamento di Milano nelle principali classifiche comparative, si rimanda al cap. 1.

per certune caratteristiche di quel territorio, da specifici soggetti (abitanti nel territorio, potenziali visitatori, imprese, banche, ecc). I ranking attualmente disponibili si riferiscono ad una gamma piuttosto vasta di argomenti: aspetti socio-economici di sistema o settoriali quali ad esempio la competitività dei sistemi-paese, la facilità di fare impresa, l'attrattività delle città, la qualità dell'educazione, lo sviluppo e l'inclusione sociale, ecc[133].

Taluni dei soggetti citati nei paragrafi precedenti, accompagnano la pubblicazione di alcuni dei propri ranking e rating con eventi mediatici di rilievo e con una ampia pubblicizzazione e diffusione dei risultati, anche presso il grande pubblico, con evidenti ricadute sull'immagine di un territorio, e quindi anche sulla percezione che le imprese (potenziali investitrici) e le persone (potenziali abitanti o visitatori) elaborano rispetto a quello stesso territorio. É ormai un dato ampiamente riconosciuto dagli studiosi che si occupano di attrattività dei territori, che l'immagine di un Paese, di una regione o di una città ha un ruolo non marginale nell'influenzare in positivo o in negativo la percezione di chi "guarda" a quel territorio[134], fino a determinarne, nei casi più estremi, il successo o l'insuccesso nella competizione globale per l'attrazione di investimenti, di attività produttive, di persone. Tanto è vero che l'immagine e la reputazione del territorio sono considerate, dall'investitore potenziale, sullo stesso piano di categorie quali il mercato, le risorse umane, le infrastrutture, le istituzioni politiche e finanziarie, ecc.[135]. Da questo punto di vista i **mass-media**, nella misura in cui contribuiscono al formarsi e al consolidarsi dell'immagine di un territorio, possono certamente essere considerati come una tipologia di *push agent*, particolarmente nel caso di testate giornalistiche autorevoli a livello internazionale o specializzate in campo economico-finanziario (le testate, cioè, abitualmente lette o monitorate dalle funzioni apicali delle imprese, soprattutto se multinazionali).

Alcuni studi[136] hanno individuato come potenziali push agent talune tipologie di **soggetti economici che operano nei mercati esteri**. Tra questi soggetti rientrano i *buyer*[137], non solo del settore moda, i responsabili dell'ufficio acquisti della grande distribuzione, i rappresentanti di enti fieristici locali, i rappresentanti di associazioni di categoria, gli esponenti di camere di commercio locali, i giornalisti; gli *opinion leader* (nomi di rilievo locali in ambito economico e finanziario). Questi soggetti, infatti, da un lato sono generalmente in possesso di una visione globale dei mercati internazionali e, per l'attività che svolgono, sono in grado di intercettare informazioni dirette sulle opportunità di investimento presenti in questi mercati. Dall'altro, interagiscono strettamente e direttamente con gli operatori dei propri mercati locali e sono quindi in grado di influenzarne i flussi commerciali e le operazioni di investimento verso l'una o l'altra destinazione potenziale.

---

133 Tra i soggetti istituzionali si segnalano: la Commissione Europea, ed in particolare Eurostat (fornisce una vasta gamma di indicatori economici e sociali comparabili a livello nazionale, regionale, provinciale e per le maggiori città europee), l'ONU-UNPD (Indice di sviluppo umano – HDI -, indice di povertà – HPI), la Banca Mondiale (Ease of Doing Business), l'OCSE (Product Market Regulation, PISA, ecc).
Tra i soggetti non istituzionali si segnalano, a livello internazionale: Heritage Foundation e Wall Street Journal (indice annuale di libertà economica), World Economic Forum (Global Competitiveness Report, compara i punti di forza e di debolezze delle economie nazionali di 134 paesi; the Executive Opinion Survey, misura dell'ambiente economico di un paese), IMD-International Institute for Management Development di Losanna (pubblica indicatore che "misura" la capacità di fare business), Fraser Institute (rapporto annuale sulla libertà economica dei paesi), Ernst&Young (European Attractiveness Survey), Cushman & Wakefield (European cities monitor) Economist Intelligence Unit (World's Most Livable Cities, Quality of life index - paesi), MasterCard Worldwide (The MC Centers of Commerce Index, che identifica e ordina le città più importanti del mondo (leading cities) e analizza il loro ruolo nel guidare il commercio mondiale); e a livello nazionale: Siemens-Ambrosetti (Osservatorio sull'attrattività del sistema Italia), Scenari Immobiliari (Global City Report).

134 Tra gli altri, Dalpiaz E., Picarreta R. [2006], *Reputazione e attrattività del Sistema Paese* in Dubini P. (a cura di) [2006], *L'attrattività del Sistema Paese*, Fondazione Italiana Accenture, Il Sole 24 Ore S.p.A., Milano

135 Caroli M. G. [2006] *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, FrancoAngeli, Milano, pag. 52.

136 Tra i quali, Assocamerestero in collaborazione con le Camere di Commercio Italiane all'Estero [2006], Stile italiano e Italian way of life: carte vincenti per il Made in Italy?, Supplemento del N.37 di èItalia, gennaio-febbraio 2006

137 Figura strategica che, all'interno di una azienda, si occupa dell'approvvigionamento dei beni e dei servizi necessari allo svolgimento dell'attività. Tratto da ISFOL.

Infine, possono avere un peso importante nelle decisioni localizzative e di investimento delle imprese anche le **banche d'investimento.** Tra le attività tipiche dell'*Investment Banking* rientrano infatti il supporto finanziario e la consulenza per alcune decisioni strategiche che le imprese svolgono anche rispetto ai mercati esteri, tra le quali fusioni e acquisizioni e accordi di joint venture.

Per quanto concerne l'Italia, possono essere considerati come potenziali push agent gli organismi del sistema camerale che sono situati fuori dai confini nazionali[138], ed in particolare:

- le **Camere di Commercio Italiane all'Estero**, libere associazioni di imprenditori e di professionisti italiani e locali, nate e sviluppatesi tradizionalmente nei luoghi di maggiore presenza italiana nel mondo[139]. Scopo delle CCIE è soprattutto quello di agevolare l'accesso delle imprese italiane ai mercati esteri, promuovendo i contatti mirati alla conclusione di affari, fornendo informazioni e svolgendo attività di comunicazione riguardante i settori industriali e i Paesi. Particolarmente importante è tuttavia il ruolo che le CCIE possono svolgere nel rilevare l'andamento della percezione dei soggetti esteri riguardo ad alcuni tra i principali aspetti "dello stile e del modo di fare business italiano". Queste informazioni sulla percezione dell'Italia all'estero, che provengono direttamente dalle comunità d'affari collegate alle CCIE, possono costituire delle preziose indicazioni per la definizione di strategie più efficaci e mirate di promozione all'estero del Sistema Italia. D'altro canto, le relazioni che queste Camere hanno stretto con le business community estere possono essere un canale preferenziale per convogliare investimenti verso il nostro Paese[140];
- la **Rete Estera di Promos**; nel documento programmatico dell'ente viene esplicitamente dichiarata la volontà di svilupparne la "funzione di antenna del mondo istituzionale e imprenditoriale milanese-lombardo consolidandone la veste di Sportello per l'attrattività in grado di intercettare le opportunità presenti in termini di afflussi di risorse economiche a Milano e in Lombardia". Viene infatti prevista la costituzione presso alcuni uffici esteri di specifici "Sportelli per l'attrattività" che, favorendo un raccordo più efficace tra l'offerta territoriale locale e la domanda estera, siano in grado di muovere verso la Regione e Milano investimenti esteri, flussi turistici, flussi di capitale umano e di grandi eventi[141].

Sono push agent pure gli enti che fanno parte del sistema dell'Istituto per il Commercio con l'estero (ICE), ed in particolare la **rete degli uffici ICE nel mondo** (115 uffici) che, oltre a fornire servizi di assistenza e consulenza per l'internazionalizzazione delle imprese italiane, sviluppare azioni promozionali a favore delle singole imprese e del Sistema Italia e produrre informazioni sul Paese di riferimento, sulle opportunità commerciali, e sulle gare internazionali, produce e divulga informazioni, sugli investimenti da e per l'Italia[142]. Particolarmente rilevante per la canalizzazione di investimenti verso il nostro Paese sono i **Centri di promozione** operanti presso gli uffici ICE all'estero. Tramite questi centri l'Istituto effettua il monitoraggio della domanda locale di investimenti e veicola verso il territorio italiano le richieste spontanee di investitori esteri riguardo le opportunità di investimento presenti in Italia; oppure divulga tali informazioni tra i potenziali investitori ed intermediari stranieri (tra i

---

138 La rete del Sistema camerale include 74 Camere di commercio italiane all'estero.

139 La presenza delle Camere Italiane all'estero interessa 48 paesi, consta di 140 uffici, per oltre 24.000 imprese associate. Di queste "il 70% circa sono aziende locali che operano o sono interessate ad operare con l'Italia". Dal sito di Assocamerestero www.assocamerestero.it/camere/

140 Le Camere di Commercio Miste (Italo Estere o estere in Italia) sono, invece, associazioni camerali che operano nel territorio italiano, e la cui mission è favorire i rapporti bilaterali, e in particolare le relazioni economiche, tra i rispettivi Paesi d'origine e l'Italia. Oltre alle Camere bilaterali vi sono le Camere regionali, dedicate a sviluppare le relazioni economiche tra l'Italia il gruppo di paesi appartenenti alla regione. Per quanto attiene al tema dell'attrazione degli investimenti, le Camere Miste sono impegnate ad operare per favorire gli investimenti esteri in Italia (3° Forum delle camere miste, svoltosi a Roma il 29 ottobre 2008, intervento del presidente Baccarini).

141 Programma Promos 2008, pag.125-128. A completamento del sistema per l'attrattività, è stata costituito lo sportello on-line "investinmilan.com", che offre all'utenza internazionale una documentazione puntuale e aggiornata volta a stimolare, sostenere e guidare il processo di investimento a Milano.

142 Sito istituzionale dell'ICE, sezione "uffici nel mondo", http://www.ice.it/uffici/

quali vi sono enti, istituzioni, studi di consulenza, banche); per conto di enti locali e nazionali organizza iniziative promozionali mirate all'insediamento di attività economiche estere in Italia, oppure all'ampliamento di insediamenti già esistenti, alla realizzazione di acquisizioni e alla costituzione di joint-venture"[143]. Fa parte del sistema dell'ICE anche l'**Ufficio investimenti esteri in Italia**, con sede a Roma (si tratta in questo caso di un pull agent), il cui mandato è, appunto, definire e organizzare le attività volte a favorire l'ingresso di investimenti diretti da parte di imprese estere e la stipula di accordi di collaborazione economica tra queste ultime e imprese nazionali.

Il processo decisionale di localizzazione delle imprese può essere influenzato anche dall'insorgere di meccanismi di "imitazione". È ormai ampiamente riconosciuto che l'imitazione dei *competitors*, ovvero l'osservazione da parte dell'impresa del comportamento dei concorrenti che già operano sui mercati esteri, è uno tra i fattori principali della scelta del mercato estero di sbocco, specialmente per le PMI che, rispetto alle grandi imprese multinazionali, hanno più difficoltà ad intraprendere processi decisionali più lunghi e costosi basati su specifiche indagini e analisi di mercato, consulenze ad hoc, visite in loco, ecc . In questo senso, il concentrarsi di investimenti verso un determinato territorio può rappresentare un segnale della bontà dell'investimento effettuato dalle imprese in quel mercato (per un approfondimento sui comportamenti di imitazione spiegabili attraverso il cosiddetto effetto carrozzone o attraverso la teoria delle cascate informative si rimanda al paragrafo 5.2). Per similitudine, é ipotizzabile che anche il concentrarsi verso una determinata macro-regione o paese di investimenti effettuati da altri soggetti, quali, ad esempio, gli **investitori istituzionali**[144], possa essere interpretato dalle imprese come una sorta di segnale positivo nei confronti di quel potenziale mercato di sbocco e far scattare comportamenti imitativi. In questo senso gli investitori istituzionali agiscono da push agent indiretti, poiché, pur contribuendo al formarsi delle scelte localizzative, non interagiscono direttamente con le imprese e le spingono solo implicitamente ad investire in un determinato territorio.

Rientrano nella categoria degli investitori istituzionali gli organismi di investimento collettivo del risparmio – quali i fondi comuni di investimento[145] e le società di investimento a capitale variabile[146] – i fondi pensione, le compagnie di assicurazione. Tuttavia, gli investitori istituzionali effettuano anche iniziative di *private equity*. Si tratta di attività di finanziamento a medio-lungo termine, a fronte dell'acquisizione di una partecipazione, di società non quotate e potenzialmente ad alto tasso di crescita. Gli investitori che effettuano tali operazioni partecipando usualmente anche alle decisioni strategiche dell'impresa, tra le quali l'attivazione di accordi, fusioni, acquisizioni, e la facilitazione del contatto con gli operatori del sistema finanziario e del sistema imprenditoriale internazionale. In questo caso gli investitori istituzionali agiscono come push agent diretti.

Più recentemente, soprattutto a partire dal 2007, accanto ai tradizionali investitori istituzionali, sono comparsi sul mercato globale degli investimenti, anche i cosiddetti **fondi sovrani**[147], sorti a seguito dei surplus commerciali generatisi nelle grandi economie emergenti (soprattutto Cina e India) o come risultato dei crescenti introiti dei Paesi petroliferi. I fondi sovrani ricercano generalmente investimenti a medio-lungo termine e tipicamente detengono un ruolo attivo nelle aziende in cui investono,

---

143 Sito istituzionale dell'ICE , http://www.ice.it/servizi/investimenti.htm

144 Sono investitori istituzionali gli "intermediari la cui attività caratteristica è quella di investire un patrimonio per conto di un soggetto che si trova in surplus finanziario" (da: Glossario della Borsa Italiana)

145 I fondi comuni di investimento sono strumenti finanziari che raccolgono il denaro dei risparmiatori e ne affidano la gestione ad una società con personalità giuridica e capitale distinti da quelli del fondo, la società di gestione del risparmio (SGR). In Italia i fondi comuni sono stati istituiti nel 1983 (L. n. 77). I fondi comuni investono il denaro in valori mobiliari che costituiscono il patrimonio indiviso del fondo, di cui ogni risparmiatore detiene un certo numero di quote.

146 Le SICAV, introdotte per la prima volta in Italia nel 1992. Sono società per azioni a capitale variabile avente per oggetto esclusivo l'investimento del proprio patrimonio, raccolto attraverso il collocamento presso il pubblico delle proprie azioni.

147 Secondo l'OCSE, un fondo sovrano è un "insieme di cespiti detenuti dal governo di uno stato sovrano", non sono destinati a finalità precise e sono distinti dalle riserve ufficiali di un paese.

affiancandone i manager[148]. La criticità maggiormente citata dagli osservatori di questo nuovo soggetto economico é rappresentata dalla loro mancanza di trasparenza rispetto ai bilanci, alle pratiche gestionali e contabili e agli obiettivi operativi degli investimenti.

Il panorama dei potenziali push agent è quindi estremamente vario. Obiettivo dell'indagine con questionario è stato anche la verifica dei canali utilizzati e dei soggetti istituzionali e non con i quali le imprese hanno più interagito.

4.3 Canali effettivamente utilizzati: i risultati dai questionari

Le interviste fatte a 100 multinazionali estere hanno approfondito anche la tematica dei canali effettivamente utilizzati nell'intraprendere il processo di localizzazione che le ha portate a Milano.

Il primo punto rilevante riguarda la tipologia di informazioni di cui un'azienda si serve per prendere le sue decisioni strategiche (tab. 4): ciò che emerge chiaramente è che le aziende agiscono soprattutto fidandosi di se stesse, contando sull'evidenza che emerge da studi e report realizzati internamente (36%) e più in generale utilizzano fonti informative con cui possono interagire con richieste specifiche, come società di consulenza o studi commissionati ad hoc.

L'informazione pubblica ha un certo ruolo con riferimento agli "studi paese", segnalati dal 22% delle imprese intervistate.

Tab. 3.4 – Tipologie di informazioni usata dall'azienda a supporto delle decisioni localizzative. Percentuale di imprese che hanno citato la modalità

Categoria 1 - Informazioni pubbliche, non richiedono attività da parte dell'azienda	**13,6**
21 a - Informazione statistica pubblica	14,1
21 b - Classifiche internazionali su attrattività paese e città	5,1
21 c - Report e studi pubblici sul paese	22,2
21 f - Informazioni da stampa / media /internet	13,1
Categoria 2 - Informazioni ottenute tramite iniziativa dell'impresa	**20,5**
21 d - Report e studi commissionati ad hoc	8,1
21 e - Report e studi realizzati all'interno dell'azienda	36,4
21 g - Consultazione di siti e portali	16,2
21 h - Servizi di consulenza	21,2
Categoria 3 - Informazioni ottenute attraverso le relazioni	**9,3**
21 i - Informazioni da fornitori / clienti in Italia o Milano	15,2
21 j - Informazioni da potenziali partner in Italia o Milano	14,1
21 k - Informazioni da contatti informali con conoscenti	12,1
21 n- Informazioni raccolte durante eventi	2,0
21 o - Informazione raccolte in fiere e manifestazioni	3,0
Categoria 4 - Informazioni ottenute attraverso promozione del territorio	**4,5**
21 l - Informazioni da promozione del territorio milanese realizzata in Italia o Milano	5,1
21 m - Informazioni da promozione del territorio milanese realizzata nel suo paese di origine	4,0
Categoria 5 - La decisione è stata presa dalla casa madre o dai vertici	**6,1**
21 p - La decisione è stata presa dalla casa madre o dai vertici	6,1
Categoria 6 - Altro	**9,1**
21 q - Altro	9,1

Fonte: Elaborazioni CERTeT

[148] È notizia di questi giorni, ad esempio, la nomina del CEO del fondo Mubadala Development, fondo sovrano di Abu Dabi, e azionista della Ferrari per il 5%, a membro del CdA della Ferrari.

Questa domanda fa rilevare inoltre una debolezza nell'azione dei sistemi di promozione del territorio milanese: sia che si guardi ad attività svolte in loco o ad attività di promozione nel paese di origine dell'impresa interpellata, solo nel 4,5% dei casi le aziende hanno potuto o voluto contare su questi information provider nel corso del loro processo decisionale.

Le categorie analizzate, comprensibilmente, si sono modificate durante gli anni: le imprese presenti da più tempo sul territorio milanese (tra gli undici ed i quindici anni) si sono mosse facendo molto più affidamento, rispetto ai dati medi, su informazioni provenienti da potenziali partner in Italia o a Milano (27%), e da "stampa, media ed internet" (24,7%). Anche le attività di promozione del territorio incidono il doppio, fatto che testimonia una perdita di efficacia, negli anni successivi, nel presidiare la percezione dell'importanza di questa fonte informativa presso le aziende.

Una prima riflessione da farsi riguarda proprio l'evidente **evoluzione**, lungo l'arco di tempo considerato, **verso una numerosità delle fonti informative**: le possibilità di interazione e di reperimento di dati importanti si sono notevolmente accresciute rispetto a quindici anni fa, quando anche il network relazionale dell'impresa costituiva una fonte informativa di primo piano (indicato dal 14,6% delle imprese rispetto al dato medio che si assesta al 9,3%).

Alcuni dati interessanti emergono andando a disaggregare le risposte a seconda dei settori di appartenenza delle aziende e della loro provenienza per area geografica. Nella selezione delle fonti informative, le filiali commerciali di imprese industriali fanno affidamento in maniera molto più marcata sulla loro rete di relazioni, ed in particolare sui contributi provenienti da potenziali partner in Italia o a Milano (25% rispetto al dato medio del 14,1%). Il dato, che è logicamente spiegabile in riferimento alla natura economica delle attività di queste aziende, ribadisce la necessità di mettere in atto politiche di promozione differenziate a seconda dei gruppi target.

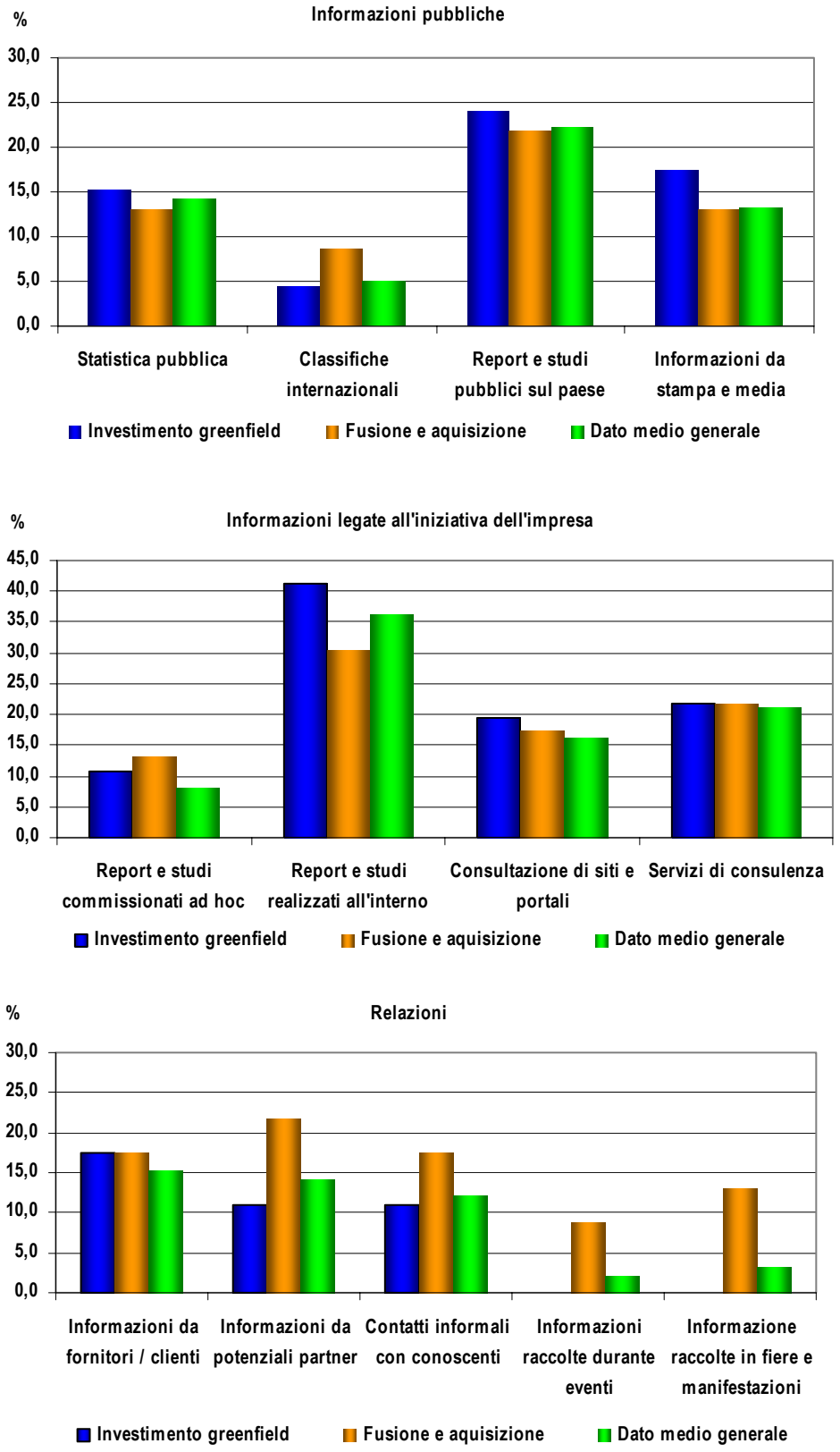
Un ulteriore rilevante scostamento rispetto ai dati generali del campione oggetto di indagine, riguarda l'utilizzo molto più sistematico di report e studi realizzati all'interno dell'azienda da parte di imprese dell'area europea (43,8% delle imprese hanno citato questa modalità): l'appartenenza alla medesima regione geografica rende le analisi di contesto meno complesse, permettendo alle aziende di agire in maniera più autonoma nel reperimento di informazioni e nell'elaborazione di strategie rispetto a quelle imprese che provengono da situazioni in cui l'ambiente socio-economico si caratterizza come molto differente.

Le **modalità di ingresso nel mercato** utilizzata nel momento della localizzazione a Milano si confermano variabili aggiuntive che influenzano le scelte di reperimento delle informazioni necessarie per intraprendere un percorso di internazionalizzazione. Focalizzandosi soprattutto su investimenti greenfield ed operazioni di fusioni ed acquisizioni, che sono le modalità più rilevanti in quanto ricorrenti con maggiore frequenza, emergono due profili abbastanza distinti (Graf. 4.1).

Gli investimenti greenfield sono correlati ad un maggiore ricorso ad informazioni "formalizzate" (studi realizzati internamente, report pubblici su paese o commissionati ad hoc), sia rispetto alle fusioni che con riferimento ai dati generali. Peraltro, sia nel caso delle M&A che nel caso di investimenti ex novo, sono questi i canali informativi utilizzati in prevalenza (sono citati rispettivamente nel 30,4% e nel 41,3% dei casi).

Nel caso di ingresso sul mercato con un'operazione di fusione o acquisizione di attività preesistenti, si segnala un incremento nell'interesse, rispetto alla media, per i canali informativi legati alle relazioni dell'azienda stessa: giocano infatti un ruolo importante informazioni provenienti da potenziali partner (21,7%), fornitori e clienti, e da contatti informali in genere (17,4%). È la natura stessa di quest'operazione che giustifica un maggiore interessamento su questo tipo di indicazioni: sappiamo infatti dalla teoria aziendale che la sua riuscita ottimale risiede anche nella capacità di dare una giusta quantificazione ad asset tangibili e intangibili delle aziende coinvolte, quest'ultimi riconducibili fra le altre cose al capitale relazionale della stessa.

Graf. 4.1 – Principali tipologie di informazioni usata dalle multinazionali localizzatesi a Milano con investimenti greenfield o con fusioni ed acquisizioni



Fonte: elaborazione su dati CERTeT

Oltre all'analisi della tipologia di informazioni che hanno contribuito alla formazione della decisione localizzativa delle imprese multinazionali oggetto dell'indagine, si è indagato il **ruolo di quei soggetti** che potrebbero avere avuto analogo apporto alla formazione della scelta intrapresa.

Il primo dato rilevante sottolinea come solo il 25% delle imprese intervistate abbia affermato di essere ricorsa al contributo di almeno un soggetto esterno all'azienda su questo tema. Una riflessione va fatta, a questo punto, interrogandosi sul disallineamento fra il supporto effettivamente offerto nel processo decisionale da questi soggetti e la **percezione** del ruolo che essi hanno avuto. Vi sono infatti delle contraddizioni fra alcune delle risposte fornite, tali da far pensare ad una sottostima del fenomeno. Conferma di quanto detto può essere trovata nel dato riguardante il ricorso ad informazioni provenienti da servizi di consulenza, indicato come rilevante dal 21,2% delle imprese: alla domanda volta ad individuare quali soggetti abbiano contribuito alla formazione della localizzazione, le società di consulenza esterne vengono indicate solo dal 5,1% dei casi, risposta che segnala una certa incongruenza con quanto affermato in precedenza.

Nel momento in cui le aziende si rivolgono ad enti esterni all'azienda, generalmente ne utilizzano più di uno, siano essi pubblici o privati. Anche questo tipo di scelte si differenzia a seconda degli anni di presenza delle imprese sul territorio milanese, andando a rafforzare quanto affermato in tema di canali informativi (tab. 6).

Tab. 4.5 – Principali tipologie di soggetti citati dalle multinazionali per il loro contributo alla formazione della decisione di localizzazione strategica a Milano
Percentuale di imprese che hanno citato la modalità

	Presenza a Milano			Dato medio generale
	da 1 a 5	da 6 a 10	da 11 a 15	
% di imprese che hanno citato almeno un soggetto esterno all'azienda	11,8	22,2	35,1	**25,3**
Regione Lombardia	0,0	8,9	5,4	**6,1**
Agenzie regionali (Lombardy point, Invest in Lombardy)	0,0	2,2	0,0	**1,0**
CCIAA di Milano e agenzie	0,0	4,4	5,4	**4,0**
Ambasciate e consolati	5,9	0,0	2,7	**2,0**
Associazioni di categoria	0,0	2,2	8,1	**4,0**
Agenzie di marketing e sviluppo territoriale	0,0	6,7	5,4	**5,1**
Agenzie di rating	0,0	2,2	0,0	**1,0**
Società di consulenza esterne	0,0	4,4	8,1	**5,1**
Opinion leader nel paese di origine	0,0	0,0	13,5	**5,1**
Intermediari commerciali	0,0	0,0	10,8	**4,0**
Buyer	11,8	2,2	5,4	**5,1**

Fonte: Elaborazioni su dati CERTeT

Secondo quanto emerge dall'indagine, le imprese che si sono localizzate a Milano meno recentemente avevano una più alta propensione a rivolgersi ad enti esterni all'azienda nel momento in cui hanno dovuto compiere questa scelta strategica (35,1% rispetto ad un dato medio del 25,3%), caratteristica che si può ancora una volta collegare alla minore disponibilità, quindici anni fa circa, di strumenti informativi globali diffusi. Opinion leader nel paese d'origine, associazioni di categoria ed intermediari commerciali rappresentavano all'epoca un soggetto maggiormente influente rispetto agli anni più recenti, così come la Camera di Commercio e le agenzie ad essa collegate.

Al contrario, le società più giovani come presenza sul territorio milanese vedono un incremento, rispetto al dato generale, dell'importanza attribuita a buyer ed ambasciate e consolati.

Sono dunque necessarie alcune considerazioni sull'urgenza di riflettere in merito alla **contrapposizione tra ruolo assunto ed effettivamente percepito** nella facilitazione dei processi di internazionalizzazione, in particolare da parte di quegli enti pubblici il cui obiettivo istituzionale è quello di agire da attrattori di investimenti. Un primo passo deve riguardare il miglioramento dell'efficacia nella

comunicazione dei servizi proposti, che come si è visto, nonostante la varietà della gamma e la qualità offerta, non sempre rappresentano un'opportunità conosciuta dalle imprese.

Guardando al lato dei fruitori finali di questi servizi, sarebbe altrettanto opportuna più consapevolezza su quanto è possibile ottenere dai canali informativi a disposizione e su quanto è ragionevole attendersi da istituzioni ed enti pubblici. Quest'ultimi, infatti, non possono in alcun modo sostituire associazioni di categoria e prestatori di servizi specifici, dovendosi rivolgere ad un ambito che deve poter includere la generalità delle imprese provenienti da paesi stranieri.

Bibliografia

- AA. VV. [2008], *An open world: Ernst & Young's 2008 European attractiveness survey*, Ernst & Young Global Limited
- AA.VV. [2005], *Milano nodo della rete globale*, Bruno Mondadori, Milano
- ANCE, Ambrosetti [2007], *Le Città dei Creativi: visioni & progetti*, Edilstampa, Roma
- Associazione Italiana corporate & investment banking [2007], *Osservatorio Permanente sul Rapporto Banca-Impresa*
- Bikhchandani S., Hirshleifer D., Welch I. [1998], Learning from the Behavior of Others: Conformity, Fads, and Informational Cascades, *Journal of Economic Perspectives*, 12
- Bronzini R. [2004], Foreign direct investment and agglomeration: Evidence from Italy, *Temi di discussione* del Servizio Studi Banca d'Italia, 526
- Camagni R., Capello R. (a cura di) [2002], *Apprendimento collettivo e competitività territoriale*, Franco Angeli, Milano
- Caroli M. G. [2007], *Il processo di internazionalizzazione delle piccole imprese: un' indagine empirica sulle aziende del Lazio*, Franco Angeli, Milano
- Chiarvesio M., Di Maria E., Micelli S. [2003], *Processi di internazionalizzazione e strategie delle imprese distrettuali tra delocalizzazione e innovazione*, paper presentato alla Conferenza Istituto Nazionale per il Commercio Estero "Internazionalizzazione e frammentazione della produzione nei distretti industriali", Roma 20-21 marzo 2003
- Committeri M. [2004], Investire in Italia? Risultati di una recente indagine empirica, *Temi di discussione* del Servizio Studi Banca d'Italia, 491
- Demattè C., Perretti F., Marafioti E. (a cura di) [2008], *Strategie di internazionalizzazione*, Egea, Milano
- Dubini P. (a cura di) [2007], *L'attrattività del sistema paese. Attrazione di investimenti e la creazione di relazioni*, Il Sole 24 Ore Pirola, Milano
- Dunning J. H. [1998], Location and the multinational enterprise: a neglected factor?, *Journal of International Business Studies*, 29(1)
- Ferrucci L. [2000], *Strategie competitive e processi di crescita dell'impresa*, Franco Angeli, Milano
- Florida R. [2003], *L'ascesa della nuova classe creativa. Stili di vita, valori e professioni*, Mondadori, Milano
- Gilpin R. [2000], *The Challenge of Global Capitalism: The World Economy in the 21st Century*, Princeton University Press, Princeton
- Glaeser E. L. [1998], Are Cities Dying?, *Journal of Economic Perspectives*, 12(2)
- Glaeser E. L. [2007], *The Economic Approach to Cities*, Harvard University, Cambridge
- Glaeser E. L., Kolko J., Saiz A. [2000], *Consumer city*, Harvard Institute of Economic Research, Discussion Paper Number 1901, Cambridge
- Interprofessional network (a cura di) [2008], *Strategie di internazionalizzazione dell' impresa: guida all' imprenditore che opera nel mercato globale*, Il Sole 24 Ore, Milano
- Jovanović M. N. [2003], Spatial Location of Firms and Industries: An Overview of Theory, *Economia Internazionale*, 56 (1)
- Johanson J., Vahlne J. E. [1977], The internationalization process of the firm-A model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*, 8(1)
- Krugman P. R., Obstfeld M. [2007], *Economia internazionale*, Pearson Paravia Bruno Mondadori, Milano
- Li L., Li D., Dalgic T. [2004], Internationalization process of small and medium-sized enterprises: toward a hybrid model of experimental learning and planning, *Management International Review*, 44(1)
- Markusen A. [1996], Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts, *Economic Geography*, 72(3)
- Pellicelli G. [2005], *Management*, vol. 3 *Strategia*, Il Sole 24 Ore, Milano
- Siemens, Ambrosetti [2003], *Gli indicatori e le politiche per migliorare il Sistema Italia e la sua attrattività positiva*, Milano

- Van den Berg L., Van der Meer J., Otgaar A. H. J. [1999], *The Attractive city: catalyst for economic development and social revitalization*, European Institute of Comparative Urban Research, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam
- Vasapollo L. [1994], *Il sistema finanziario. Mercati e Prodotti*, Edizioni Lavoro

Allegato

Questionario sui motivi/fattori di localizzazione
(per imprese multinazionali localizzate nella provincia di Milano)

1. Classe di addetti
   a) 1-9 addetti
   b) 10-49 addetti
   c) 49-250 addetti
   d) Oltre 250 addetti

2. Quali obiettivi strategici hanno indirizzato i vostri investimenti verso l'**Italia**?
   Sono possibili più risposte
   a) Ricerca di mercati di sbocco
   b) Acquisizione di know how di aziende già presenti
   c) Acquisizione di impianti o componenti di impianti produttivi di aziende già presenti
   d) Acquisizione di quote di mercato detenute da aziende già in Italia
   e) Prossimità ai concorrenti
   f) Insediamento in contesti nei quali sono presenti agglomerazioni di imprese del settore di appartenenza
   g) altro, specificare_____

3. Avevate preso in considerazione anche altri Paesi?
   a) Sì
   b) No

4. Se sì, quali?

5. Oltre a Milano avevate preso in considerazione altre città?
   a) Sì, all'estero,
   b) Sì, in Italia,
   c) No

6. Se sì, può indicare tre altre città che avevate preso in considerazione?
   Risposta: a) _____, b) _____, c) _____

7. Indipendentemente dalla città nella quale è localizzata la casa-madre, la vostra società ha sedi in altri città europee?
   a) Sì
   b) No

8. Se sì, può indicare tre di queste città?
   Risposta: a) _____, b) _____, c) _____

9. In quale delle città indicate nella risposta precedente, il contesto è più favorevole per l'attività della vostra azienda rispetto a quello di Milano?
   a), b), c), d) nessuna

10. Se nella domanda precedente ha indicato una città, secondo Lei, perché il contesto è più favorevole rispetto a quello di Milano?

11. Nella scelta di venire a Milano, per la vostra attività, quali dei seguenti fattori sono stati importanti?
    Per ogni fattore proposto, scegliere Sì, No
    a) Andamento dell'economia del paese
    b) Politiche di incentivazione e di marketing territoriale
    c) Presenza di potenziali clienti/consumatori
    d) Presenza di fornitori
    e) Presenza di imprese concorrenti
    f) Presenza di università e centri di ricerca
    g) Disponibilità di forza-lavoro qualificata
    h) Flessibilità del mercato del lavoro
    i) Facilità nell'espletare procedure burocratico-amministrative
    j) Presenza ed efficienza di infrastrutture fisiche (trasporti, telecomunicazioni, ecc)

k) Presenza ed efficienza di infrastrutture economiche (banche, servizi alle imprese, ecc)
l) Ruolo ed efficienza delle istituzioni
m) Livello elevato delle conoscenze tecnologiche disponibili
n) Disponibilità di aree industriali/immobili ad uso ufficio
o) Clima imprenditoriale
p) Altro, specificare _____

12. Rispetto a tali fattori, siete soddisfatti della situazione trovata a Milano?
Per ogni fattore proposto, scegliere Sì, No
a) Andamento dell'economia del paese
b) Politiche di incentivazione e di marketing territoriale
c) Presenza di potenziali clienti/consumatori
d) Presenza di fornitori
e) Presenza di imprese concorrenti
f) Presenza di università e centri di ricerca
g) Disponibilità di forza-lavoro qualificata
h) Flessibilità del mercato del lavoro
i) Facilità nell'espletare procedure burocratico-amministrative
j) Presenza ed efficienza di infrastrutture fisiche (trasporti, telecomunicazioni, ecc)
k) Presenza ed efficienza di infrastrutture economiche (banche, servizi alle imprese, ecc)
l) Ruolo ed efficienza delle istituzioni
m) Livello elevato delle conoscenze tecnologiche disponibili
n) Disponibilità di aree industriali/immobili ad uso ufficio
o) Clima imprenditoriale
p) Altro, specificare _____

13. Inoltre, nella vita operativa della vostra società, siete soddisfatti dei seguenti elementi di contesto ?
Per ogni fattore proposto, scegliere Sì, No
a) L'accessibilità al credito
b) La qualità dei servizi alle imprese
c) Le relazioni con i fornitori/sub-fornitori locali
d) Il ruolo della Camera di Commercio
e) Il ruolo delle associazioni di categoria
f) Le politiche promosse dalle istituzioni di governo locale (comune, provincia, regione)
g) Durata e complessità dei procedimenti burocratico-giuridici
h) Il sistema della formazione

14. Nel localizzarvi a Milano, che modalità di ingresso nel mercato avete utilizzato?
Sono possibili più risposte
a) Acquisizione di licenze
b) Investimento di tipo greenfield
c) Joint venture con un'impresa locale
d) Joint venture con un'altra impresa straniera
e) Fusione e acquisizione
f) Alleanza strategica
g) Altro_____

15. Nella decisione di localizzazione, di che tipo di informazione si serve di solito la vostra azienda?
Sono possibili più risposte
a) Informazione statistica pubblica
b) Classifiche internazionali sull'attrattività dei Paesi e delle città
c) Report e studi pubblici sul paese
d) Report e studi commissionati ad hoc
e) Report e studi realizzati interamente all'interno della vostra impresa
f) Informazioni da stampa/media/internet
g) Consultazione di siti e portali dedicati
h) Servizi di consulenza
i) Informazioni provenienti da parte di fornitori/clienti localizzati in Italia/Milano
j) Informazioni provenienti da parte di potenziali partner localizzati in Italia/Milano
k) Informazioni provenienti da contatti informali con conoscenti

l) Informazioni raccolte durante attività di promozione del territorio milanese realizzate in Italia/Milano
m) Informazioni raccolte durante attività di promozione del territorio milanese realizzate nel Suo paese di origine
n) Informazioni raccolte durante eventi (commerciali, culturali, enogastronomici, ecc ecc)
o) Informazioni raccolte in occasione di fiere e manifestazioni
p) Altro, specificare_____

16. Quali dei seguenti soggetti hanno contribuito alla *decisione* localizzativa della vostra azienda?
Sono possibili più risposte
a) La Regione Lombardia
b) Le agenzie Regionali (Lombardy point, invest in Lombardy)
c) La Camera di Commercio di Milano e sue agenzie (es: Promos)
d) Le Camere bilaterali
e) Le ambasciate e i consolati
f) Gli uffici esteri dell'Istituto del Commercio Estero
g) Le associazioni di categoria
h) Le agenzie di marketing e sviluppo territoriale
i) Le agenzie di rating
j) Le società specializzate nella produzione di informazione economica
k) Le società di consulenza esterne
l) Il sistema bancario
m) Gli investitori istituzionali
n) Gli opinion leader del Suo paese di origine
o) Gli intermediari commerciali
p) Gli enti fieristici
q) I buyer
r) Altro, specificare

17. Dovendo scegliere oggi, sceglieresteancora Milano?
a) Assolutamente si. Perché?
b) Sì. Perché?
c) No. Perché?
d) Assolutamente no. Perché?

18. Alternativamente, in quale città andreste?

19. Perché?

20. Quali fattori potrebbero spingervi a delocalizzarvi (andare via da Milano)?

21. È una ipotesi che avete/state prendendo in considerazione concretamente?
e) No, in questo momento è una probabilità remota
f) No, è una eventualità poco probabile
g) Sì, è una eventualità probabile
h) Sì, è un percorso in fase di valutazione

22. Se non state prendendo in considerazione l'idea di delocalizzarvi, cosa vi trattiene?

23. Potete raccontate un aneddoto che descriva la vostra esperienza a Milano?