



## **Documento di Posizionamento Strategico della Città di Milano**

Novembre 2007

## **Contenuti del documento**

1 - Obiettivi del documento

2 - Evoluzione del contesto socio economico

3 - Il Posizionamento Strategico pianificato da alcune città italiane ed estere

4 - Vocazione, il posizionamento attuale di Milano

5 - Elementi per la configurazione del posizionamento di Milano

6 - Note, bibliografia e riferimenti

7-Allegati, rilegati separatamente e disponibili presso la Direzione Turismo, Marketing Territoriale, Identità - Settore Marketing Territoriale

## 1-Obiettivi del documento

L'intensità della concorrenza tra territori per l'attrazione e il trattenimento delle risorse è in rapido aumento. Le città con buone capacità progettuali, hanno quindi sempre più il bisogno di definire e perseguire un chiaro posizionamento strategico, legato ad una visione futura della città per meglio indirizzare e aggregare le energie cittadine, i processi di pianificazione e di comunicazione.

La costruzione di una *vision* richiede l'individuazione e la condivisione dei fattori (*driver*) che consentiranno lo sviluppo e il benessere nel futuro e la scelta di quelli più opportuni per Milano in quanto coerenti alla sua storia e alla sua vocazione. Il *posizionamento strategico* è la sintesi della *vision* ed esprime come la città immagina il proprio futuro e come intende posizionarsi rispetto alle città concorrenti, in particolar modo, per l'attrazione delle risorse esterne.



Lo studio condotto, di cui questo documento ne è la sintesi, intende quindi:

- condividere una visione del contesto socio economico nel quale compete la Città di Milano;
- proporre un posizionamento per la Città di Milano tramite il quale orientare le politiche e le strategie di sviluppo, in particolar modo, per l'attrazione delle risorse esterne.

## 2-Evoluzione del contesto socio economico

L'aumento della mobilità delle produzioni, delle persone, dei beni e dei flussi finanziari è sicuramente uno dei fenomeni più rilevanti ai fini della comprensione dei modelli evolutivi dei territori. La facilità con la quale è oggi possibile trasferire risorse e persone al fine di collocarle nei territori più opportuni aumenta il livello di competizione tra territori, portando con sé alcuni altri fenomeni, tra i quali:

- la crescente necessità di esprimere un posizionamento chiaro e comunicabile e quindi l'aumento della specializzazione dei territori, nonché l'aumento del bisogno di attività di marketing territoriale;
- la nascita e il rapido sviluppo della concorrenza da parte di *nuovi* territori che scelgono, pianificano e comunicano posizionamenti chiari e specializzati;
- la possibilità per i territori vincenti di vedere aumentare velocemente il proprio benessere, ma anche il rischio per i territori meno attrattivi di vedere diminuire rapidamente il proprio benessere.

Il macro fenomeno della mobilità delle risorse e la conseguente crescita della competizione tra territori si inserisce in un contesto socio economico complesso, caratterizzato anche dalla:

- crescita della popolazione mondiale e aumento dei flussi immigratori nei paesi europei e migrazione verso i centri urbani;
- impossibilità per le città occidentali di competere sui costi e nei settori a basso valore aggiunto;
- maggior rapidità dei cicli economici con conseguente difficoltà di pianificazione e aumento dell'incertezza;
- urgenza e dai costi della sostenibilità sociale e ambientale.

A fronte di tale contesto socio-economico, le *vision* delle città che abbiamo analizzato e di cui riportiamo nel capitolo seguente, e le teorie socio-economiche <sup>(1)</sup> più accreditate, identificano nello sviluppo della cosiddetta *economia della conoscenza* gli unici modelli possibili per lo sviluppo del benessere dei territori metropolitani avanzati. Le teorie e i territori più evoluti vedono già addirittura, un declino dei modelli tradizionali di *economia della conoscenza* a favore dei modelli definiti *economia della creatività*.

Nel recente passato dell'*economia industriale*, i fattori produttivi principali, ovvero le fonti del valore che consentivano lo sviluppo, erano la disponibilità dei capitali, le infrastrutture logistiche e produttive. Oggi tali fattori non sono più fonte di crescita per i territori metropolitani avanzati. I capitali non sono più una risorsa scarsa e sono inoltre molto mobili tra i territori. Il valore nelle filiere economiche si è trasferito dalle infrastrutture logistiche e produttive alle attività di progettazione e commercializzazione. Le infrastrutture logistiche rappresentano oggi per i territori avanzati una necessità e non più una fonte di vantaggio competitivo distintivo.

Nell'*economia della conoscenza* la fonte del valore principale che consente lo sviluppo, è la conoscenza stessa e la capacità di generarla. La conoscenza viene sviluppata in pochi *luoghi del sapere* e l'innovazione è guidata principalmente dalla tecnologia e dalla conoscenza dei mercati. *Gli elementi critici per la pianificazione territoriale sono: i settori ad alto valore aggiunto, le università e il capitale umano.*

Negli ultimi dieci anni, diversi studi econometrici hanno indagato le ragioni dello sviluppo dei territori cercando di misurare la correlazione tra i dati socio-economici e gli indicatori di sviluppo e ricchezza territoriale per comprendere quali fattori nell'ambito dell'economia della

conoscenza, risultano maggiormente determinanti. I risultati hanno evidenziato che non sono sufficienti i driver principali dell'*economia della conoscenza* (università, capitale umano e settori a alto valore aggiunto) a spiegare lo sviluppo dei territori. Altri fattori sono risultati di pari, o maggior importanza. Tra questi la qualità della vita, in particolare, gli aspetti inerenti alla qualità e varietà dell'ambiente sociale e culturale. Inoltre, il capitale umano, misurato come percentuale di lavoratori qualificati, non è sufficiente per spiegare le differenze di sviluppo tra territori avanzati, mentre la percentuale di alcune categorie di lavoratori qualificati <sup>(2)</sup>, che rappresentano circa solo il 10% dei lavoratori qualificati, definiti in seguito anche *talenti*, ha mostrato una correlazione molto più chiara con il livello di sviluppo del territorio. Si sono così configurati i modelli definiti di *economia della creatività* che rappresentano un'evoluzione dei modelli dell'*economia della conoscenza*.

Alcuni aspetti e osservazioni centrali all'*economia della creatività*, possono così riassumersi:

- anche la conoscenza è molto mobile e si trasferisce facilmente tra i territori;
- le conoscenze hanno un tasso crescente di obsolescenza, diventano sempre più velocemente superate, o non differenzianti;
- le risorse appartenenti alle categorie più funzionali allo sviluppo dei territori, che detengono le conoscenze più ad alto valore aggiunto, mostrano un'alta propensione alla mobilità e in particolar modo tendono a trasferirsi nei territori con la miglior qualità della vita, specialmente per gli aspetti inerenti alla qualità e varietà dell'ambiente sociale e culturale;
- l'innovazione nasce sempre più nei contesti di scambio e integrazione tra le diverse conoscenze e culture; i settori creativi (editoria, moda, design, R&S, arte, cultura, spettacolo,..) e la varietà del contesto culturale, sono quindi importanti quanto i settori ad alto valore aggiunto;
- solo le università eccellenti in quantità e qualità della ricerca e innovazione condotta, generano vantaggio per il territorio, sono quindi importanti i poli di eccellenza nell'alta formazione e nella R&S, più che la numerosità e dimensione delle università;
- la creatività, intesa come continua riconfigurazione delle conoscenze, è la principale fonte di vantaggio per i territori.

*La città di Milano, in quanto territorio metropolitano evoluto, compete nel contesto dell'economia della conoscenza e della creatività e deve identificare quali tra i driver di sviluppo caratteristici di questi modelli, rendere distintivi e caratterizzanti il proprio posizionamento.*

Al fine di supportare le riflessioni sul posizionamento, abbiamo quindi costruito una mappa riepilogativa dei principali driver di sviluppo territoriale connessi all'economia della conoscenza e della creatività, integrati anche con i driver citati nei documenti di *visioning* e posizionamento strategico delle città analizzate, di cui al capitolo successivo.

Al centro della mappa ci sono i driver primari (conoscenza, innovazione e creatività) che rappresentano l'obiettivo principale per lo sviluppo. Per la loro attivazione è necessario mettere in moto un circolo virtuoso alimentato da driver quali: la R&S, l'alta formazione, i talenti e il capitale umano, la tecnologia, l'imprenditorialità, l'internazionalizzazione e i settori creativi e ad alta innovazione. Infine vi sono i driver abilitanti l'attivazione del circolo virtuoso e che riguardano il contesto sociale, tra questi: la qualità della vita, la coesione sociale e la sostenibilità, la trasversalità e integrazione dei saperi.

**Mapa dei driver di sviluppo dei territori metropolitani avanzati**



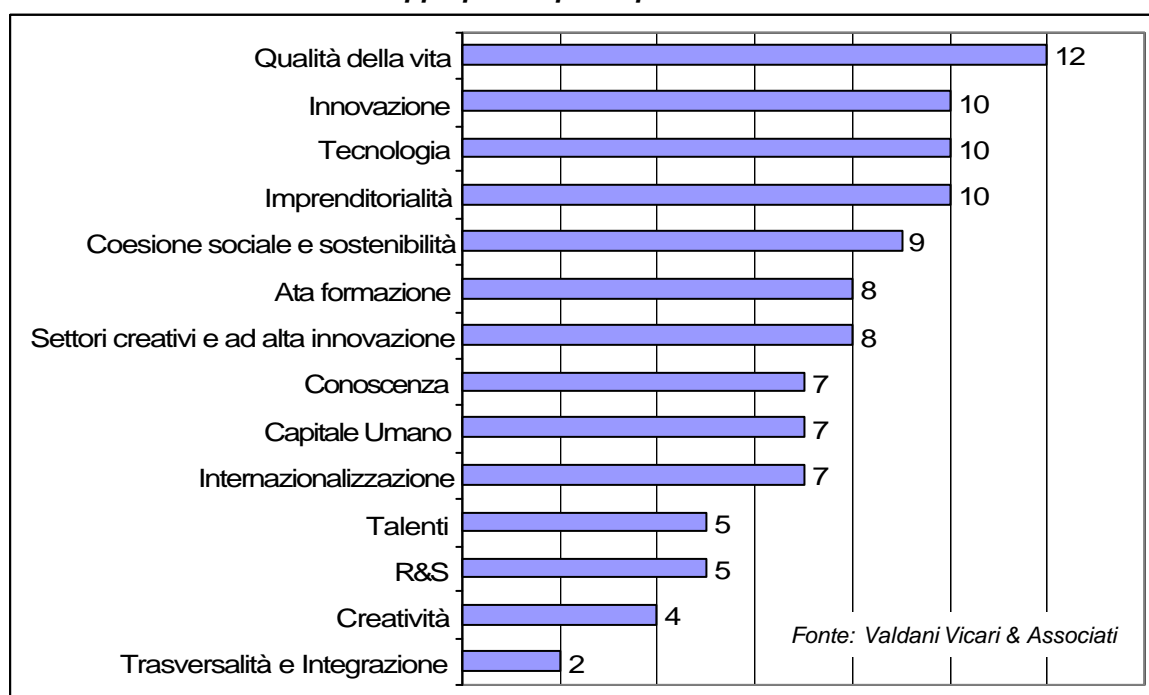
### 3-II Posizionamento Strategico pianificato da alcune città italiane ed estere

Abbiamo ricercato e analizzato i documenti inerenti al posizionamento strategico di alcune città rilevanti, al fine di verificare la loro vision e le loro scelte. Prima di evidenziare i posizionamenti ambiti, alcune considerazioni preliminari:

- non tutte le città hanno redatto e reso pubblici dei documenti inerenti alla vision e al posizionamento strategico, mentre sono molto più frequenti i documenti inerenti alla pianificazione operativa, eventualmente introdotti da alcuni capitoli di contesto socio-economico; abbiamo selezionato sedici città <sup>(3)</sup> con documenti espliciti sul posizionamento strategico;
- emerge chiaramente che anche gli altri territori metropolitani che hanno definito un posizionamento strategico, vedono nei driver di sviluppo dell'economia delle conoscenze e della creatività il futuro del territorio; ogni territorio ha scelto alcuni di questi driver come elementi chiave del proprio posizionamento;
- in alcuni casi c'è uno scollamento tra i documenti inerenti al posizionamento strategico e i contenuti della pianificazione operativa; nei migliori casi, il posizionamento è declinato in linee guida attuative al fine di facilitare il raccordo con la pianificazione operativa;
- in alcuni casi i documenti di pianificazione strategica risultano non chiari, o generici, o troppo ambiziosi in quanto citano tutti i driver e tutti i settori strategici.

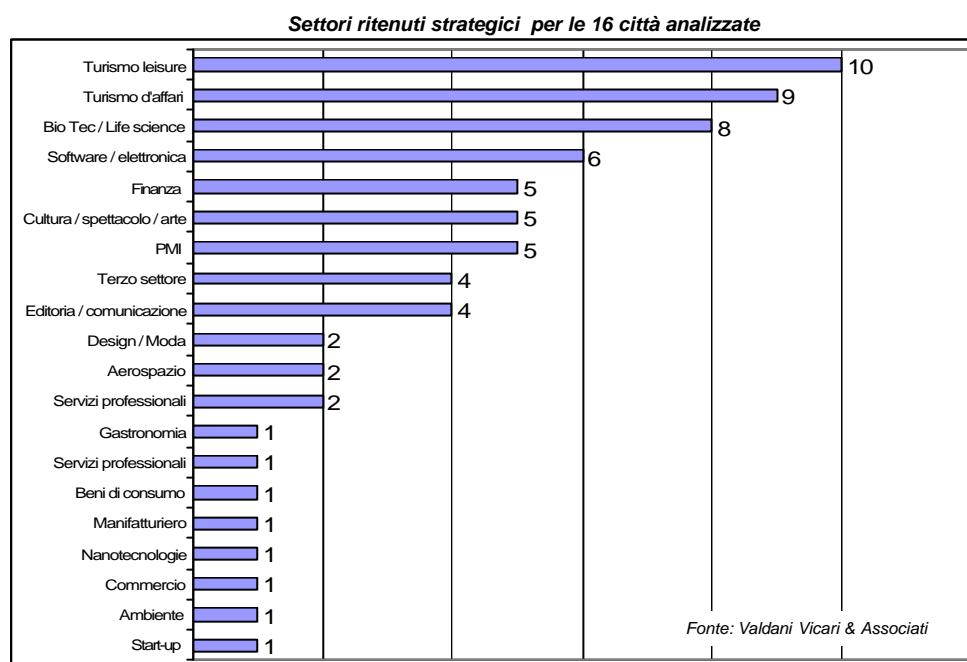
Con riferimento alla Mappa dei driver di sviluppo territoriale, di cui al capitolo precedente, la Qualità della Vita è il driver più ambito nei posizionamenti territoriali analizzati (12 città su 16). Seguono con 10 casi su 16: Innovazione, Tecnologia, Imprenditorialità. Tra gli ultimi driver per frequenza di posizionamento: Talenti (seppur molto citati in modo più o meno vago), R&S, Trasversalità e Integrazione dei saperi (intesi come "motori" dell'innovazione e dello sviluppo).

**Driver di sviluppo più frequenti per le 16 città analizzate <sup>(4)</sup>**



Tra i settori economici, dichiarati nel posizionamento strategico, il Turismo è il settore economico più ambito nei piani strategici territoriali analizzati (10 città su 16). Seguono: Biotech / Life science e Software / elettronica. Cinque città hanno pianificato in modo specifico l'attrattività per le PMI.

Solo Londra ha pianificato in modo specifico l'attrattività per le start-up e per il commercio. Il numero medio di settori pianificati per lo sviluppo è pari a quattro.



A titolo di esempio citiamo tre posizionamenti, due eccellenti, Lione e Francoforte, e uno, Bologna che risulta essere particolarmente vago e concettuale. Lione, si definisce *città laboratorio*, e mira chiaramente alla creazione di un contesto sociale stimolante, multi-culturale e aperto, capace di attrarre capitale umano e talenti, in coerenza ai principi delle teorie dell'economia della creatività.

Francoforte si definisce *The Euro City*, e si posiziona chiaramente nell'economia delle conoscenze e la declina in modo molto concreto e coerente alla propria identità e agli attuali punti di forza, quali la posizione strategica al centro dell'Europa, l'integrazione tra le università, nonché la presenza della BCE. Infine, Bologna, che dichiara attraverso dieci frasi il proprio posizionamento, senza però rendere chiara una identità prevalente. Il posizionamento non trova infatti linee attuative coerenti e di interesse per l'attrazione di risorse esterne. Il focus è sulle infrastrutture, necessarie, ma non capaci di creare differenziazione.



Sintesi del posizionamento strategico di tre città

	Lione	Francoforte	Bologna
<b>Sintesi del posizionamento</b>	Lione 2020, la "città laboratorio" economico, culturale e sociale ●	The Euro-City ●	10 pay off sintetici di natura "concettuale" ●
<b>Linee attuative principali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Essere multiculturali e attrarre i migliori talenti mondiali</li> <li>• Sviluppare i fattori abilitanti l'imprenditorialità</li> <li>• Sviluppare le università</li> <li>• Sviluppare un evento culturale annuale di portata mondiale</li> <li>• Accogliere nuove architetture</li> <li>• Sviluppare politiche occupazionali per tutte le categorie sociali</li> <li>• Combattere ogni forma di discriminazione</li> <li>• Educazione e formazione per sviluppare l'integrazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizzare la presenza della sede BCE</li> <li>• Essere centro finanziario nazionale ed europeo</li> <li>• Valorizzare e attrarre il capitale umano anche attraverso il sistema universitario</li> <li>• Creare un network fra le università di Francoforte ed altre europee</li> <li>• Attrarre imprese di alcuni settori ad alta innovazione</li> <li>• Mantenere la posizione di primo Cargo Hub europeo</li> <li>• Migliorare le strutture ricettive e culturali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo della conoscenza e dell'innovazione (ma poi l'unico settore citato nella pianificazione è il turismo)</li> <li>• Focus delle linee attuative solo su infrastrutture e altri fattori abilitanti il contesto sociale</li> </ul>
<b>Settori strategici da sostenere</b>	Sanità e bio-medicale, settore ambiente, terzo settore, gastronomia, cultura/spettacolo/arte	Bio-medicale, finanza, turismo, editoria/comunicazione, software/elettronica	Turismo

Infine, abbiamo verificato l'evoluzione dei piani strategici per alcune città che hanno ospitato grandi eventi internazionali, *costatando che i grandi eventi sono di stimolo alla realizzazione dei primi piani strategici e alla loro focalizzazione su pochi elementi chiari e comunicabili.*

Il primo piano strategico di Barcellona è stato redatto nel 1990 (nel 1992 ha ospitato le Olimpiadi) ed era focalizzato su tre concetti (macro-regione europea; qualità della vita; industria e ricerca). Il Piano strategico del 1999 dichiarava cinque concetti chiave, declinati in ventisette linee guida.

Lisbona ha redatto il primo piano strategico nel 1992 (nel 1994 è stata Città Europea della Cultura e nel 1998 sede dell'EXPO). Il primo piano aveva come concetto chiave: "Città attrattiva per vivere e lavorare" ed era declinato in tre linee principali (Competitività a livello europeo; Capitale metropolitana; Amministrazione moderna, efficiente e partecipativa). Il piano strategico del 2002 ha invece quattro concetti chiave, declinati in diciassette linee guida.

Infine, Torino che ha redatto il primo piano nel 2000 (ha ospitato le Olimpiadi nel 2006) dichiarando due soli concetti chiave, seppur ampi: competitiva in ambito internazionale; città del turismo, della cultura, dello sport e dell'innovazione. Il secondo Piano Strategico, redatto nel 2006 dichiarava dodici obiettivi, afferenti a quattro aree tematiche, organizzati in quarantotto linee attuative.

## 4-Vocazione, il posizionamento attuale di Milano

Abbiamo verificato la forza competitiva di Milano rispetto alle altre principali città concorrenti, al fine di individuare il posizionamento e la vocazione attuale della città. Per valutare il posizionamento nei driver di sviluppo, con riferimento alla *Mappa dei driver di sviluppo territoriali* di cui al secondo capitolo, abbiamo ricercato tutti gli studi disponibili che offrissero un confronto e una graduatoria tra città, mentre per valutare la forza competitiva nei settori strategici, abbiamo confrontato i fatturati settoriali delle province, o aree metropolitane.

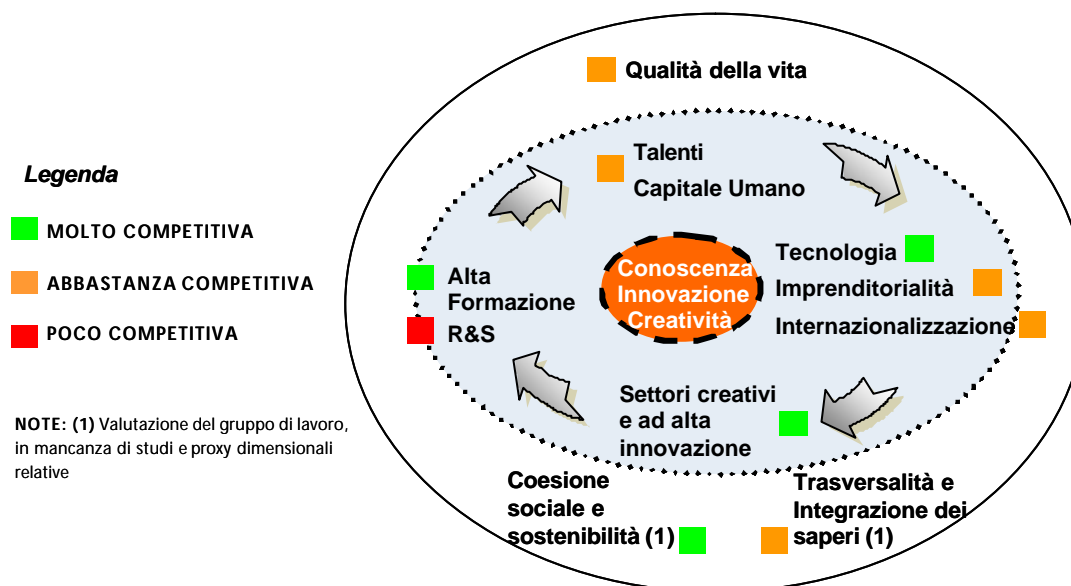
Milano risulta essere *già posizionata nell'economia della conoscenza*, in quanto è *molto orientata all'innovazione*. Milano è posizionata tra il 1° e il 7° posto in Europa per capacità innovativa <sup>(5)</sup>; gli altri "best player" in tema d'innovazione risultano essere: Parigi, Londra, Monaco, Stoccolma, Copenhagen, Berlino.

Milano risulta essere molto competitiva nei driver di sviluppo:

- Alta formazione
- Tecnologia
- Coesione sociale e sostenibilità
- Settori creativi e ad alta innovazione

Milano si è sviluppata in passato grazie alla capacità di attrarre risorse da altri territori che hanno scelto Milano proprio perché qui ci sono le eccellenze nell'alta formazione, i settori più avanzati e le capacità tecnologiche, nonché un contesto sociale coeso e generoso. In alcuni driver, Milano risulta tuttavia più debole, specie se vista in confronto alle altre città europee.

Il posizionamento attuale di Milano nei driver di sviluppo del territorio



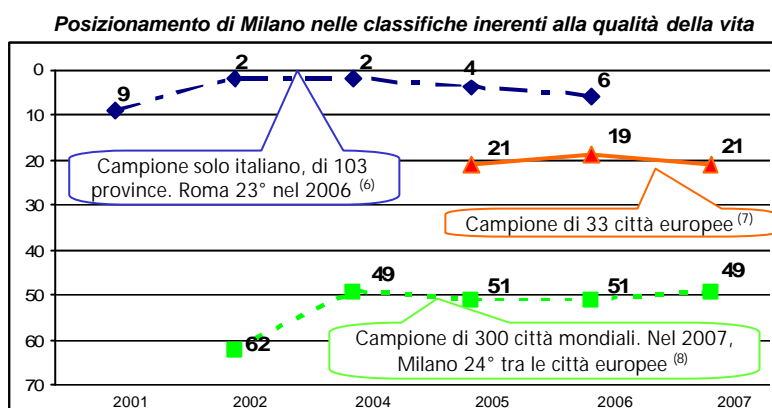
Solo per il driver inerente alla R&S Milano risulta poco competitiva (secondo una valutazione effettuata dal gruppo di progetto, in quanto non esistono dati e classifiche relative per città a livello europeo). Il basso posizionamento nella R&S è in parte correlato anche:

- al basso posizionamento complessivo della nazionale nella R&S (Italia e Lombardia tra sono tra gli ultimi posti in Europa per incidenza degli investimenti diretti in R&S);

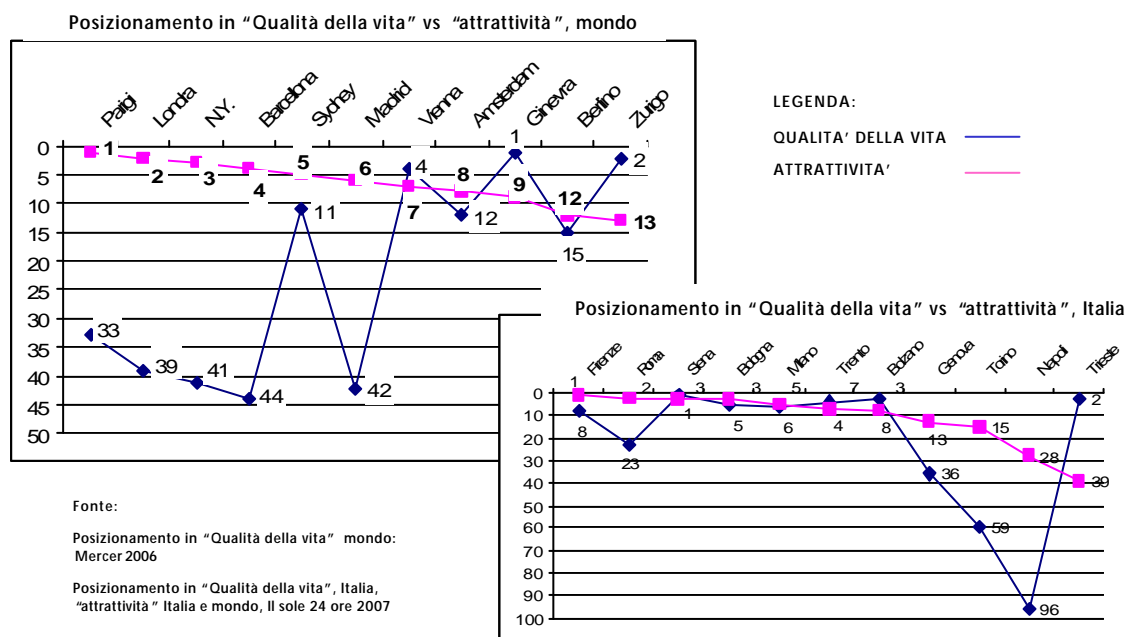
- alla localizzazione di parte degli investimenti nazionali in territori a maggior bisogno di sviluppo;
- alle diverse modalità tra nazioni di contabilizzare le attività di R&S non di base.

E' tuttavia da notare che Milano, per numero di ricercatori impiegati nel settore privato, è seconda solo a Torino. La stessa variabile per il settore pubblico, vede invece Milano agli ultimi posti.

Per quanto riguarda la *Qualità della Vita*, Milano risulta abbastanza competitiva. E' posizionata tra il 21° e 24° in Europa, 6° in Italia, 49° nel mondo. E' tuttavia da sottolineare che il concetto e la percezione della qualità della vita sono molto soggettive e influenzate da fattori di carattere nazionale, culturale e personale. Inoltre, le modalità di stima della qualità della vita nel suo complesso, sono molto arbitrarie e i posizionamenti possono cambiare anche in modo sensibile in relazione dei pesi attribuiti alle diverse componenti.



La complessità del concetto di Qualità della Vita è dimostrato anche dalle differenze importanti di classificazione tra qualità della vita e attrattività di una città. Le grandi città risultano più attrattive di quanto risultano nelle classifiche di qualità della vita. Ad esempio, Parigi risulta al primo posto per attrattività per gli italiani, ma è al trentatreesimo posto per qualità della vita nel mondo. In Italia, Trieste risulta essere al secondo posto per qualità della vita, ma è solo trentanovesima per attrattività. Milano risulta al sesto posto per qualità della vita e al quinto per attrattività.



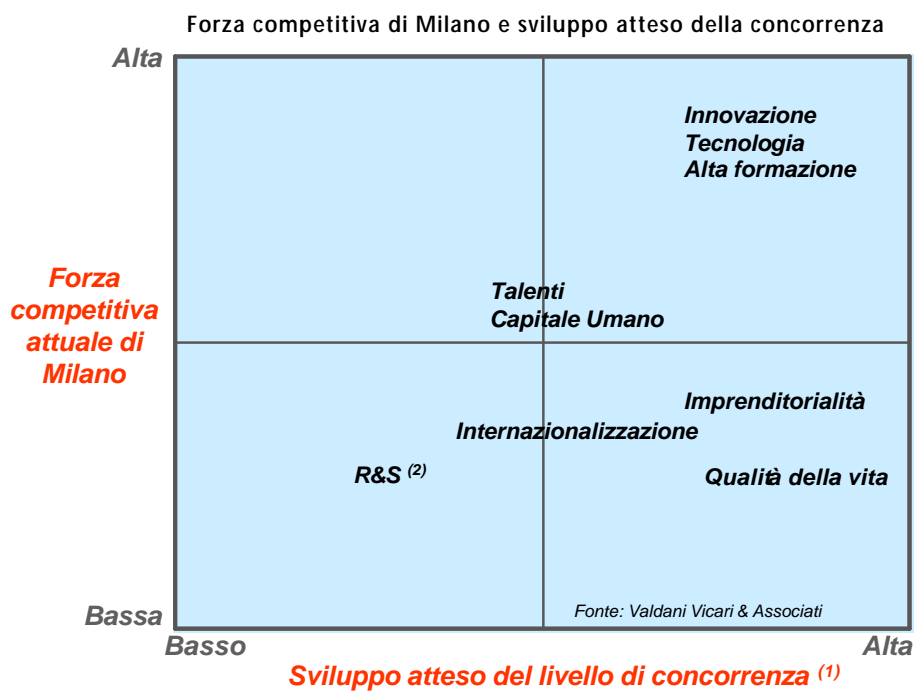
Riportiamo nella tabella che segue una sintesi del posizionamento di Milano nei diversi driver di sviluppo territoriale.

### Forza competitiva relativa di Milano nei driver di sviluppo territoriale

Driver	Forza competitiva di Milano	Ranking di Milano <sup>(9)</sup>	Best Player	Note
<b>Qualità della vita</b>		Tra il 21° e 24° in Europa, 6° in Italia, 49° nel mondo	Barcellona, Parigi, Ginevra, Madrid, Zurigo, Monaco, Oslo, Roma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ben posizionata negli ambiti inerenti a ricchezza e lavoro (7° per PIL pro capite in Europa, 30° su ranking mondiale, 1° in Italia)</li> <li>• Mal posizionata negli ambiti inerenti ad ambiente (ma è in miglioramento), mobilità, sicurezza e disponibilità/costo degli alloggi</li> </ul>
<b>R&amp;S</b>		n.d.	n.d.	
<b>Talenti e Capitale umano</b>		6° in Europa e 10° nel mondo (indice di classe creativa)	Stoccolma, Amsterdam, Bruxelles, Copenhagen, Barcellona	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'indice di "classe creativa" stima in percentuale l'incidenza di: imprenditori, dirigenti, managers, ricercatori, professionisti, professioni tecniche ed artistiche ad elevata specializzazione</li> </ul>
<b>Alta Formazione</b>		4° in Europa per numero di studenti ad alta formazione	Londra, Parigi, Manchester	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11 poli universitari</li> <li>• Scarso livello di internazionalizzazione del corpo docenti</li> <li>• Dal 2002 al 2006 il numero di immatricolati stranieri ha registrato una crescita del 3,6%/anno</li> </ul>
<b>Tecnologia</b>		Tra il 2° (numero addetti) e 5° (numero brevetti) posto in Europa	Stoccolma, Amsterdam, Vienna, Bruxelles, Francoforte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversi centri di eccellenza</li> <li>• Ruolo importante del sistema finanziario</li> </ul>
<b>Imprenditorialità</b>		Tra il 9° posto (facilità a fare impresa) e il 6° (accesso ai mercati)	Parigi, Londra, Monaco, Stoccolma, Amsterdam, Francoforte, Madrid, Stoccolma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruolo importante del sistema finanziario e dei servizi professionali</li> <li>• Numerosità delle imprese in decrescita</li> </ul>
<b>Internazionalizzazione</b>		Tra 8° (apertura verso esterno) e il 10° posto (miglior città per sedi aziendali) in Europa	Londra, Parigi, Barcellona, Amsterdam, Madrid, Berlino, Monaco, Zurigo, Dublino	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte crescita di competitività nell'attrarre sedi di aziende estere da parte delle città spagnole</li> </ul>

Confrontando la forza competitiva di Milano rispetto allo sviluppo atteso del livello di concorrenza nei diversi driver, emergono le seguenti considerazioni:

- è opportuno investire in Qualità della Vita per evitare che il gap con le altre città possa aumentare
- solo poche città hanno definito politiche operative dirette all'attrazione e trattenimento dei talenti, la capacità di attrarre e trattenere Talenti e Capitale Umano può quindi essere un'opportunità per Milano



- (1) Secondo la frequenza di pianificazione specifica del driver in 16 piani strategici analizzati
- (2) Poco citato nei piani strategici analizzati, si suppone anche in quanto oggetto di pianificazione generalmente più nazionale che municipale
- (3) Creatività, Conoscenza, Sostenibilità e cooperazione. Driver per i quali non è stato possibile stimare la forza competitiva attuale di Milano

Per quel che riguarda la forza competitiva nei settori strategici, Milano (provincia) risulta molto competitiva in tutti i settori, realizzando un fatturato complessivo di settore tra il primo e il quinto posto in Europa, ad esclusione dell'aerospazio, per il quale Milano risulta essere al nono posto.

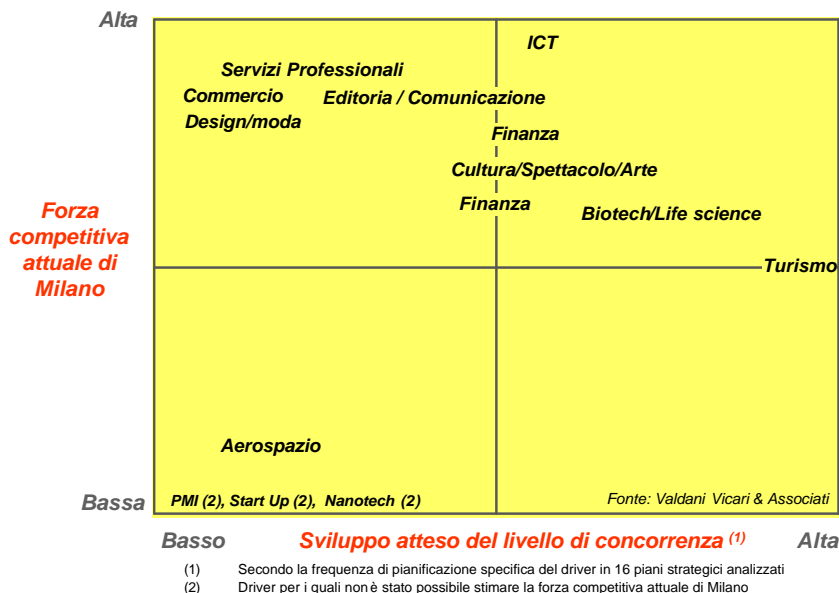
### Forza competitiva relativa di Milano nei settori strategici

Settori strategici	Forza competitiva di Milano	Crescita di Milano 2000-2005 (10)	Ranking di Milano (totale fatturato del comparto) (11)	Best Player e (altri competitors diretti)
Moda / Design		+61%	3°	Parigi, Londra, (Madrid, Barcellona)
ICT		+161%	1°	(Parigi, Londra, Madrid, Barcellona)
Biotech /Life science		+58%	5°	Parigi, Monaco, Barcellona, Lione
Editoria / comunicazione		+3%	4°	Londra, Parigi, Madrid, (Roma, Vienna, Lisbona)
Arte /Spettacolo / Cultura		+57%	3°	Parigi, Londra, (Roma, Madrid)
Finanza		+31%	5°	Londra, Parigi, Francoforte, Madrid
Aerospazio		+92%	9°	Londra, Parigi, Amburgo, Madrid, Torino, Roma, Francoforte, Monaco
Servizi Professionali		+48%	3°	Londra, Roma, (Parigi, Amburgo)
Commercio		n.d.	3°	Londra, Parigi, (Madrid, Amburgo, Manchester)
Alberghi e ristoranti (proxy del Turismo)		+40%	5°	Londra, Parigi, Birmingham, Madrid, (Roma, Barcellona, Monaco)

Confrontando la forza competitiva di Milano rispetto allo sviluppo atteso del livello di concorrenza nei diversi settori strategici, emergono le seguenti considerazioni:

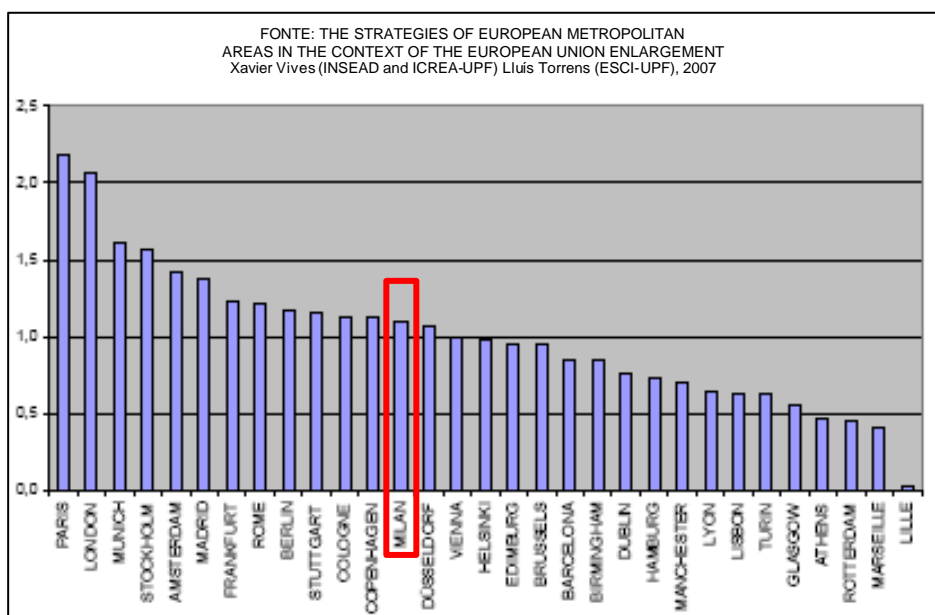
- il Turismo è imprescindibile, seppur la competizione richiederà in futuro, per Milano, sempre maggiori capacità;
- Design / Moda, Servizi Professionali, Commercio, ICT ed Editori / Comunicazione sono e possono essere anche in futuro settori distintivi per Milano.

Forza competitiva relativa di Milano nei settori strategici



Riportiamo infine, i risultati di uno studio utilizzato per il piano strategico di Barcellona inerente alla forza competitiva complessiva delle maggiori città europee. Lo studio stima anche come il posizionamento potrà cambiare alla luce dell' allargamento a 27 della CEE. Milano ha un posizionamento complessivo pari al 13° posto e potrà raggiungere il 9° posto cogliendo le opportunità dell'allargamento CEE. Tra le aree di maggior debolezza di Milano, l'area "recreation" connessa alla qualità della vita, in particolare per il tempo libero. Area che è invece particolarmente forte per Roma. Tra le aree di maggior forza di Milano, l'area "innovation" connessa alla capacità di generare innovazione.

Posizionamento di Milano in Europa: 13° posto complessivo per forza competitiva



## 5 - Elementi per la configurazione del posizionamento di Milano

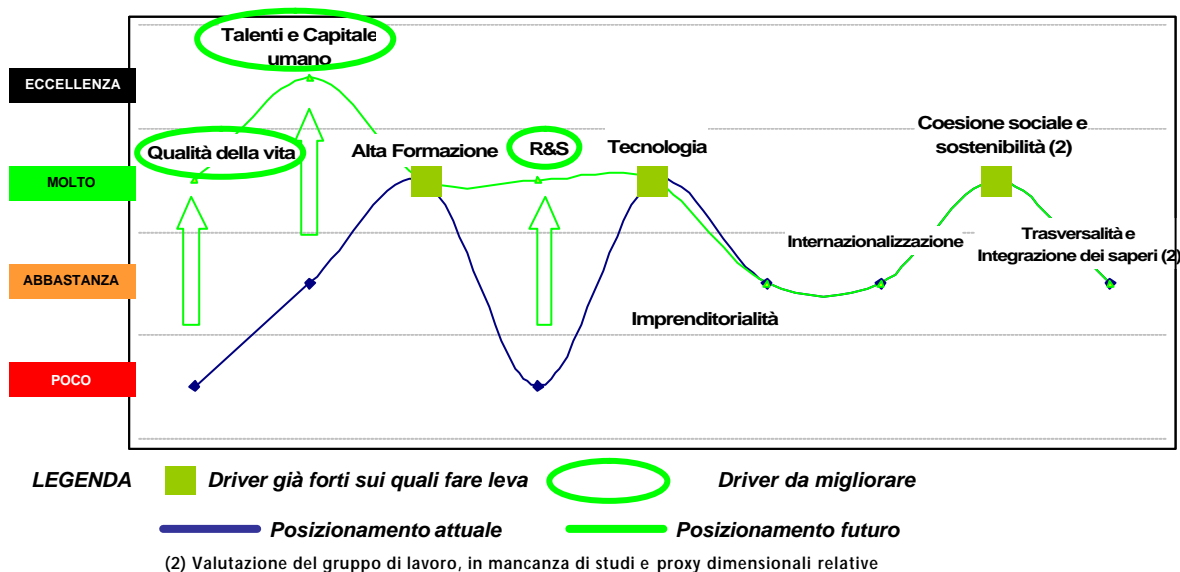
La definizione del posizionamento di Milano deve partire dalle seguenti considerazioni riepilogative:

- la competizione tra città si sta focalizzando sui principali driver di sviluppo della economia della conoscenza e della creatività, capaci di garantire innovazione continua;
- le città competitive dovranno essere eccellenti nei settori e driver di sviluppo che sceglieranno come caratterizzanti il proprio posizionamento;
- la Qualità della vita e i settori connessi al Turismo sembrano essere imprescindibili per l'attrazione e il trattenimento delle risorse;
- Milano è eccellente nelle capacità innovative e ben posizionata nell'alta formazione e nella tecnologia;
- Milano compete per volumi di attività con le maggiori città europee in molti dei settori più strategici e centrali all'economia della conoscenza e della creatività;
- l'attrazione e il trattenimento di talenti e capitale umano può essere un'opportunità in quanto poche città hanno pianificato azioni concrete per tale fine.

Milano può quindi puntare a pieni titoli ad essere una *città capace di mantenere e sviluppare un modello socio-economico basato sull'economia della creatività, mettendo al centro del proprio posizionamento le capacità di generare innovazione e di attrarre talenti.*

Tale posizionamento deve essere accompagnato da uno sviluppo di alcuni driver quali la qualità della vita e la R&S. Tra i settori più centrali al posizionamento proposto, anche in quanto capaci di creare il contesto sociale e culturale necessario: arte / cultura / spettacolo, moda / design, editoria / comunicazione, turismo, oltre che R&S nei settori tecnologici.

**Driver di sviluppo territoriale da migliorare per posizionarsi nell'economia della creatività**





## Sintesi del posizionamento proposto e dei suoi principali descrittori

Descrittori	FOCALIZZAZIONE SULL'ECONOMIA DELLA CREATIVITÀ
Sintesi del posizionamento	✓ Creativa e innovativa, capace di attrarre e trattenere i migliori talenti
Strategia di posizionamento	✓ Focus sullo sviluppo dei driver e i settori centrali all'economia della "creatività"
Driver di sviluppo prioritari	✓ Talenti/ Capitale umano, R&S , Qualità della vita
Driver già molto competitivi sui quali fare leva	✓ Alta formazione, Tecnologia, Coesione sociale e sostenibilità
Settori centrali	✓ Tra i settori più centrali all'economia della "creatività": Arte / cultura / spettacolo; Moda / design; Editoria / comunicazione; Turismo; oltre che R&S nei settori tecnologici
Sforzo complessivo di posizionamento	✓ Alto
Competitors più diretti	✓ Europa: Amsterdam, Barcellona, Berlino, Monaco, Bruxelles, Copenhagen, Lione, Stoccolma ✓ Resto del Mondo: San Francisco, New York, Boston

## 6 - Note, bibliografia e riferimenti

(1)

R. Florida The rise of the creative class (Basic Books, 2002);

John Howkins, The Creative Economy: How People Make Money from Ideas, New York, Allen Lane, The Penguin Press, 2001;

E. Valdani, L'impresa pro-attiva, McGraw Hill 2000.

Gianmario Verona, Innovazione continua, EGEA 2000

(2)

Tra questi: imprenditori, dirigenti, managers, ricercatori, professionisti, professioni tecniche ed artistiche ad elevata specializzazione

(3)

Verona, Bologna, Torino, Parigi, Lione, Berlino, Francoforte, Londra, Birmingham, Manchester, Madrid, Barcellona, Lisbona, New York, San Francisco, Shanghai

(4)

Nota metodologica. Il driver è stato mappato in tutti i casi in cui è esplicitamente citato come obiettivo strategico. Non è stato mappato qualora fosse citato solo in modo generico nella vision e non ripreso nelle linee attuative e/o progetti. Sono stati analizzati i documenti più attuali di Pianificazione Strategica / visioning / posizionamento

(5)

Indice di capacità innovativa. "Milano Capitale Europea" – CamCom 2004;

Innovation Result. THE STRATEGIES OF EUROPEAN METROPOLITAN AREAS IN THE CONTEXT OF THE EUROPEAN UNION ENLARGEMENT Xavier Vives (INSEAD and ICREA-UPF)

Lluís Torrens (ESCI-UPF), 2007

(6)

Il Sole24Ore, 2007, Osservatorio italiano della qualità della vita

(7)

Cushman & Wakefield /Adey & Baker 2007, "Miglior città in cui vivere per i lavoratori "

(8)

OECD TERRITORIAL REVIEW: MILAN- su dati Mercer "Qualità della vita per valutare le indennità ai manager stranieri"

(9)

Sono riportate le posizioni di Milano nei ranking di diversi studi , per maggiori dettagli, vedi gli allegati

(10)

Estrazione database AIDA, Bureau Van Dijk Electronic Publishing, dati inerenti al fatturato

(11)

Totale fatturato del comparto. Dati estratti dal database Amadeus, Bureau Van Dijk Electronic Publishing. Ad ogni settore è stato attribuito un elenco di codici SIC identificanti il fatturato al 2005 per singola azienda

## 7-Allegati

Gli allegati sono costituiti da un documento in formato power point di 193 pagine.

Sono stati quindi rilegati separatamente e sono disponibili su richiesta presso la Direzione Turismo, Marketing Territoriale, Identità - Settore Marketing Territoriale