UNINDUSTRIA
UNIONE DEGLI INDUSTRIALI E DELLE IMPRESE
ROMA • FROSINONE • LATINA • RIETI • VITERBO

con il Contributo
Camera di Commercio
Roma

MADE IN ROME BRAND IDENTITY

RELAZIONE

INDICE

Pag.

Premessa 1

Analisi del campione di riferimento 5

1. Introduzione 7

   1.1 L'obiettivo dello studio
   1.2 Una visione d'insieme delle imprese esaminate

2. Raccolta dati, struttura del campione e metodologia di analisi 9

   2.1 Analisi delle dimensioni aziendali
   2.2 Analisi delle strategie di comunicazione ed internazionalizzazione

3. Strategie di comunicazione ed esposizione internazionale: caratteristiche e criticità dei diversi cluster 15

4. Conclusioni/strategie 18

5. Schede analitiche delle aziende 20

Definizione di possibili cluster e reti di prodotto/servizio, pacchetti di offerta integrata 53

1. Il concetto di Made in Rome, tra City branding e Made in Italy 55

   1.1 Introduzione
   1.2 City branding
   1.3 Made in Italy
   1.4 Made in Rome
   1.5 Il Marketing nei comparti Agroalimentare/Food e Moda&Design/Artigianato

2. Individuazione di mercati target 63
3. Individuazione di media e canali di comunicazione 67
4. Prossimi sviluppi progettuali 72

APPENDICE – Questionario utilizzato per l'analisi del campione 75

Premessa

Premessa

Secondo i dati dell’European Regional Competitiveness Index 2019, il Lazio risulta la regione italiana più innovativa, con un tessuto imprenditoriale in espansione e in grado di connettersi con gli ambiti produttivi più avanzati.

All’interno del sistema produttivo regionale convivono esperienze imprenditoriali anche molto differenti tra di loro per dimensione, obiettivi, modelli produttivi e legami con il territorio.

Il Lazio si caratterizza anche per una spiccata vocazione internazionale, che si esprime sia in una crescente apertura verso l’esterno, sia in una particolare capacità di attrazione di esperienze e modelli provenienti da altri paesi.

La forte attrattività internazionale della Capitale è determinata da un contesto socioeconomico tra i più rilevanti in Europa e da una consistente presenza di imprese e di persone di origine estera, seconda in Italia solo alla Lombardia.

Con la crisi da Covid-19 sono tuttavia emersi alcuni problemi endemici comuni a tutto il territorio nazionale: da una parte la parcellizzazione in migliaia di microimprese e la sostanziale carenza di capitalizzazione, dall’altra l’inadeguatezza delle competenze manageriali in relazione al mutare dei mercati.

Rispetto a precedenti episodi recessivi, il terziario è stato danneggiato tanto quanto l’industria manifatturiera. Alcuni dei suoi comparti, in primo luogo le filiere della cultura-intrattenimento e del turismo-viaggi, sono tra quelli che registrano i dati più allarmanti. Ad essere colpiti più severamente sono stati gli alberghi, i ristoranti, gli esercizi commerciali al dettaglio.

Il turismo, uno dei settori trainanti della nostra economia, ha subito forti ripercussioni. La spesa dei turisti stranieri ha visto una diminuzione di 2,5 miliardi di euro. Nei primi nove mesi dell’anno le presenze negli alberghi di Roma sono scese del 77% e degli stranieri dell’80%.

Anche il settore moda ha subito pesanti conseguenze. Secondo i dati del centro studi di Confindustria Moda, in Italia si stima una contrazione del fatturato complessivo per il 2020 intorno al -29,7%, e una diminuzione delle esportazioni del -26,4%.

L'attuale congiuntura economica richiede quindi rinnovate politiche di internazionalizzazione, non orientate unicamente all'esportazione, e l'acquisizione di nuove capacità: gestione del cambiamento, adeguamento del prodotto al mercato, l'utilizzo di strumenti digitali, ma anche l'attivazione di politiche di marketing territoriali efficaci.

Si possono quindi immaginare alcune azioni strategiche mirate a rendere il territorio di Roma un eco-sistema favorevole all'internazionalizzazione: migliorare e diffondere la collaborazione tra imprese di dimensione e di settori diversi, unendo grandi gruppi internazionali e imprese di servizi a valore aggiunto; migliorare l'offerta territoriale dei fattori materiali e immateriali maggiormente rilevanti per la competitività delle imprese; aumentare la presenza nel Lazio di grandi investitori internazionali.

La valorizzazione delle produzioni di qualità, il rafforzamento della brand identity delle imprese e l'acquisizione di nuovi elementi per lo sviluppo di un migliore posizionamento di Roma rispetto ai mercati esteri potrà apportare al territorio i seguenti benefici:

a) Risultati/impatti economici

- Aumento dei consumi
- Riqualificazione di attività tipiche locali
- Indotto su attività commerciali locali
- Ingresso di investitori esteri

b) Risultati/impatti di immagine e reputazionali

- Miglioramento del sistema di accoglienza
- Riconoscimento all'estero del territorio e dei suoi valori
- Miglioramento dell'immagine e della reputazione del territorio

L'attrattività di un territorio è quindi generata sia da fattori materiali sia da fattori immateriali, comunemente definiti come "condizioni di contesto", che possono essere classificati in capitale immateriale, capacità innovativa, efficienza, mercati interni e nuovi mercati.

Rafforzare la competitività internazionale dell'intero territorio significa quindi rilanciare la sua immagine e definire un nuovo posizionamento di tutta l'offerta produttiva verso i mercati esteri.

I risultati di numerosi studi teorici ed empirici mostrano peraltro chiaramente che le potenzialità delle micro, piccole e medie imprese di avere successo a livello internazionale dipendono da alcuni "fattori abilitanti", tra cui l'attitudine personale (visione, cultura, esperienze) della compagine

imprenditoriale verso l’espansione estera e la disponibilità di capitale umano con competenze specifiche per la gestione di determinate iniziative in altre aree geografiche.

Per rafforzare un progetto di internazionalizzazione, la pianificazione di azioni di comunicazione capaci di valorizzare i punti di forza del prodotto e permettere un incremento della brand awareness nel tempo, può apportare un forte valore aggiunto per aumentare la visibilità nei mercati esteri.

Il progetto si è proposto pertanto di promuovere la propensione internazionale delle aziende riconducibili al comparto del Made in Italy, rafforzandone l’esposizione mediatica e la visibilità sui mercati di interesse attraverso un piano strutturato di comunicazione verso l’estero.

A questo fine, è stata realizzata un’attività di attenta analisi dei comparti della ristorazione, dell’agroalimentare, della moda, del design, dell’artigianato artistico, ma anche delle aziende che compongono il sistema dell’accoglienza, a partire dalle strutture ricettive.

Le attività sono state articolate nelle seguenti fasi:

1. Analisi del campione di riferimento:
   - Individuazione delle imprese target;
   - Analisi della brand identity e delle strategie di comunicazione;
   - Analisi posizionamento sul web;
   - Raccolta informazioni, contenuti, e immagini;
2. Definizione di possibili cluster e reti di prodotto/servizio, pacchetti di offerta integrata;
3. Individuazione di mercati target;
4. Individuazione di media e canali di comunicazione.

La finalità è la promozione di un prodotto “combinato” composto da diversi elementi, tutti riconducibili ad uno stesso luogo di origine, al fine di garantire un’identità visiva uniforme.

In questo senso, il territorio di Roma, con le sue specificità, ricchezze e attrattive, rappresenta un valore aggiunto determinante per tutte le aziende ivi localizzate, in special modo per quelle che, per loro natura, sono strettamente legate agli elementi distintivi del luogo ed i cui prodotti/servizi sono fruibili raggiungendo la destinazione.

Il target di riferimento del lavoro di analisi ha compreso tutte le realtà imprenditoriali che si distinguono per la loro eccellenza, tipicità e legame con il territorio, andando a costituire un unicum da promuovere nelle sue diverse articolazioni, come patrimonio locale caratterizzato da elementi di artigianalità e qualità.

Nello specifico, sono state coinvolte aziende appartenenti ai seguenti settori:

- agroalimentare;
- ristorazione;
- ricettività alberghiera;
- tessile, moda e abbigliamento;
- artigianato artistico.

La valorizzazione delle filiere produttive che rappresentano le eccellenze del territorio può apportare benefici indiretti anche ad altri comparti strettamente collegati alla riconoscibilità dei valori e delle identità territoriali, quali la cultura e il turismo, con l'obiettivo di permettere a Roma e alla sua provincia di continuare ad accreditarsi quale punto di riferimento dei prodotti del Made in Italy.

Analisi del campione di riferimento

Analisi del campione di riferimento

1. Introduzione

1.1L’obiettivo dello studio

Questo studio analizza un campione di imprese romane, distinte in cinque cluster (abbigliamento, agro-alimentare, artigianato, ricettività alberghiera e ristorazione) per comprenderne il potenziale di internazionalizzazione e in particolare la capacità di comunicare nei mercati internazionali. Data la natura dei cluster considerati, le evidenze prodotte sono anche funzionali a individuare il potenziale di componenti dell’offerta di prodotti e servizi rilevanti per l’attrattività turistica di Roma.

L’appartenenza delle imprese considerate ai cinque diversi settori si riflette in significative differenze dal punto di vista dimensionale, strategico ed organizzativo; quindi, sulla capacità dell’impresa di innovare il proprio business e raggiungere i mercati internazionali.

Lo studio intende, infine, approfondire la capacità delle imprese di comunicare e promuovere la propria offerta nei mercati internazionali.

1.2 Una visione d’insieme delle imprese esaminate

Nonostante le differenze legate all’appartenenza a diversi settori, va sottolineato un elemento che accomuna tutte le imprese prese in considerazione: il forte legame che ciascuna ha con la tradizione produttiva nel proprio campo e con la città di Roma.

Le aziende offrono mediamente prodotti su misura e di alta qualità, frutto di metodologie produttive artigianali. È **il caso delle attività di artigianato e di quelle di abbigliamento**, in cui la quota dei prodotti *bespoke* (realizzati su misura) tocca anche vette del 50% della produzione. Queste aziende lavorano spesso secondo canoni ormai desueti nella grande distribuzione, ma che permettono di realizzare prodotti su misura e di altissima qualità. La maggior parte delle aziende (e non solo quelle artigiane) non usa processi produttivi standardizzati, utilizza materie prime di grande qualità, e ha spesso uno scopo che va al di là della mera ricerca di un profitto: la valorizzazione del Made in Italy. L’Azienda 23 (Tabella 1) ne è un esempio. Oltre ad utilizzare metodi di produzione tradizionali, l’azienda racconta l’unicità di questo tipo di produzione, la sua storia e il legame con il Made in Italy in una sorta di

circolo virtuoso in cui a beneficiare sono tanto l'azienda stessa quanto tutte le realtà dell'artigianato di qualità.

Nel caso dell'abbigliamento alcune aziende cercano di coniugare questo aspetto con un approccio più industriale che permette di raggiungere un pubblico più ampio. Questo si riflette nei risultati finanziari: queste imprese fanno registrare fatturati che vanno dai 500 mila ai 3 milioni di euro, con alcune eccezioni che toccano anche i 20 milioni. In alcuni casi, infatti, queste aziende non agiscono esclusivamente da produttori, ma anche da rivenditori dei propri capi o di quelli di altri brand, fungendo anche da operatori di *prêt-à-porter,* come nel caso dell'Azienda 3 che grazie a questa strategia commerciale è riuscita ad internazionalizzarsi aprendo uno store negli Stati Uniti.

Un maggior grado di "industrializzazione" si osserva tra le **imprese agro-alimentari**, quasi tutte operanti sull'intero mercato nazionale, che riescono a servire grazie a produzioni industriali. In questo caso, il valore aggiunto si trova nella proposta di prodotti tipici della tradizione più che nelle metodologie di produzione, che invece rispecchiano i canoni della grande distribuzione. Un esempio è quello fornito dall'Azienda 14, che individua nel mix di produzione industriale e artigianale il fattore chiave del proprio successo. La criticità di queste aziende, tuttavia, è legata alla forte dipendenza dal mercato nazionale, con quote di fatturato estero che si attestano mediamente sotto il 10%. Un maggiore utilizzo dei canali di e-commerce, ancora poco sviluppato, e un rafforzamento dell'immagine anche in chiave internazionale, potrebbero quindi migliorare il posizionamento dei brand.

Un discorso a parte, infine, è quello che riguarda le aziende turistiche appartenenti al **settore alberghiero e a quello della ristorazione**. Sebbene entrambe le tipologie di aziende offrano ai propri clienti esperienze fortemente radicate nel territorio romano, le caratteristiche strutturali appaiono molto diverse, in base al tipo di accoglienza offerta. Mentre gli alberghi offrono i propri servizi prevalentemente sui mercati internazionali, con quote che variano tra il 70% e il 95%, i ristoranti sono caratterizzati da una clientela prevalentemente locale e in cui il turista straniero si ferma solo "di passaggio". I primi, dunque, sono strutturalmente più orientati all'internazionalizzazione, visto che rappresentano l'eccellenza dell'accoglienza romana di lusso. Per questo motivo, sono le aziende più attive nelle strategie di marketing, dedicano quasi sempre un budget significativo alla comunicazione, elaborano strategie multicanale e sviluppano contenuti innovativi. I ristoranti, al contrario, non hanno vere e proprie strategie, ma sono più che altro legati alla presenza sui social network e solo in alcuni casi creano uno storytelling attrattivo relativo alla propria

storia ed all’offerta di prodotti tipici e spesso unici, come nel caso dell’Azienda 29. In definitiva, gli alberghi e le aziende dell’agro-alimentare sono mediamente le realtà più attive per quanto riguarda la comunicazione, ma solo i primi lo fanno focalizzandosi prevalentemente sui mercati internazionali. Dal lato opposto, le piccole attività dell’artigianato, con dimensioni non sufficientemente adeguate al raggiungimento di una dimensione internazionale, non investono in modo significativo in comunicazione. Eppure, insieme a quelle dell’abbigliamento, sono le realtà che più di tutte rappresentano il Made in Italy e la tradizione. La ristorazione, infine, rappresenta un segmento particolare poiché la sua esposizione internazionale è legata al turista in visita e non alla possibilità di esportare. Di conseguenza, la comunicazione di queste aziende è legata prevalentemente al passaparola e al contesto locale.

In conclusione, i risultati dell’analisi mostrano un tessuto imprenditoriale che fa del Made in Italy e, per certi versi, del “Made in Rome”, e della valorizzazione della propria storia, un punto di forza. Tuttavia, le strategie di comunicazione non sempre raggiungono livelli adeguati da permettere alle aziende di essere riconosciute sui mercati internazionali.

2. Raccolta dati, struttura del campione e metodologia di analisi

Il campione è composto da 32 aziende, tutte originarie di Roma e presenti sul territorio, ed è molto differenziato al suo interno. Ognuna delle imprese analizzate è stata sottoposta a un’intervista diretta della durata di circa 45 minuti rivolta direttamente ai proprietari o ai general manager dell’attività. Le informazioni raccolte sono relative alla dimensione aziendale, alla storia delle aziende, al loro legame con la tradizione, alle questioni strategiche, alla loro apertura internazionale, e al loro impegno nelle strategie di comunicazione.

Alle aziende è stato chiesto di indicare i propri punti di forza e di debolezza, i fattori distintivi della propria attività, la strategia di comunicazione, la quota di fatturato realizzata all’estero, e le caratteristiche dei prodotti e servizi offerti. Queste domande hanno permesso di raccogliere informazioni relative alla strategia e all’organizzazione delle aziende analizzate, in particolare in merito alle variabili rilevanti per questo studio: esposizione internazionale e focus sulla comunicazione. Queste variabili, quindi, permettono di differenziare le imprese sulla base delle proprie strategie, e ci permettono di capire in che misura le realtà imprenditoriali possano contribuire all’attrattività turistica di Roma.

In seguito, l’analisi è stata condotta seguendo due passaggi:

1. analisi delle dimensioni aziendali;
2. analisi delle strategie di comunicazione ed internazionalizzazione.

Questi due aspetti sono trattati in maniera approfondita nelle prossime sezioni.

2.1 Analisi delle dimensioni aziendali

La prima parte è stata utile a comprendere la composizione strutturale del campione e dei diversi cluster ed ha evidenziato differenze significative tra le imprese, che riflettono quasi sempre i diversi settori di appartenenza.

Il cluster delle aziende del **settore dell'abbigliamento** presenta realtà nate prevalentemente nel '900, ad eccezione dell'Azienda 5 nata nel 1899, ed è il più differenziato al suo interno, con valori di fatturato che variano dai 200 mila ai 20 milioni di euro, e numero di addetti che varia dalle 10 alle 45 persone (Tabella 1). In questo cluster troviamo, ad esempio, l'Azienda 5 che produce scarpe di altissima qualità interamente realizzate a mano vendute nel solo punto vendita di Roma, oltre al canale e-commerce, e l'Azienda 3 che invece ha una strategia commerciale più aggressiva con punti vendita a Roma, Milano e New York. Le imprese che operano nel **settore alberghiero** sono quelle più grandi e registrano un fatturato che va dai 19 ai 59 milioni di euro e impiegano in media 212 addetti. Si tratta anche delle realtà più storiche visto che sono nate tutte nel XIX secolo, ad eccezione dell'Azienda 12. Tuttavia, spesso queste aziende sono gestite da catene alberghiere che sono subentrate successivamente alla fondazione. Dopo gli alberghi, le imprese più grandi sono quelle del cluster **agro-alimentare**, che fanno registrare un valore medio di fatturato di 24 milioni e impiegano circa 60 addetti. In questo caso, le imprese analizzate sono state fondate tra il 1821 e il 1996. Le realtà dell'**artigianato,** al contrario, mostrano dimensioni molto più piccole, fermandosi sotto il mezzo milione di euro di fatturato (260 mila euro in media), sono composte da poche persone (mediamente 2,5), e sono nate tra il 1889 e il 1988. L'Azienda 26 si ferma addirittura a un fatturato di circa 50mila euro, realizzato quasi interamente all'estero. Si tratta però di una micro-attività che, pur non avendo una dimensione economica particolarmente significativa, è custode di metodologie di produzione uniche e di altissima qualità. Le aziende della **ristorazione**, infine, oscillano tra i 500 mila e i 2,5 milioni di euro di fatturato per una media addetti di 22 persone, e sono nate tra il 1818 e il 1932. In sintesi, le imprese alberghiere e quelle agro-alimentari sono quelle di dimensioni maggiori, seguite rispettivamente dalle aziende dell'abbigliamento, quelle della ristorazione e quelle dell'artigianato.

Questa classificazione rispetta abbastanza fedelmente la capacità comunicativa delle imprese e la loro esposizione internazionale.

Tabella 1 - Campione di aziende analizzate

Cluster di appartenenza	Codice azienda	Anno di fondazione	Fatturato medio 2017-2019 (dati in €)	Numero addetti
Abbigliamento	Azienda 1	1946	2,5 mln	20
	Azienda 2	1980	700 mila	10
	Azienda 3	1926	20 mln	45
	Azienda 4	1951	200 mila	15
	Azienda 5	1899	250 mila	n.d.
	Azienda 6	1999	3,2 mln	25
Media cluster	-	-	**4,5 mln**	**27**
Alberghiero	Azienda 7	1878	20 mln	110
	Azienda 8	1820	30 mln	250
	Azienda 9	1889	n.d.	n.d.
	Azienda 10	1893	19 mln	n.d.
	Azienda 11	1894	35 mln	170
	Azienda 12	1963	59 mln	320
Media cluster	-	-	**32.5 mln**	**212**
Agro-alimentare	Azienda 13	1932	15 mln	100
	Azienda 14	1890	30 mln	90
	Azienda 15	1945	16 mln	n.d.
	Azienda 16	1945	65 mln	n.d.
	Azienda 17	1875	13 mln	n.d.
	Azienda 18	1996	n.d.	35
	Azienda 19	1821	3 mln	17
Media cluster	-	-	**24 mln**	**60**
Artigianato	Azienda 20	1930	150 mila	2
	Azienda 21	1936	400 mila	6
	Azienda 22	1943	450 mila	n.d.
	Azienda 23	1889	100 mila	2
	Azienda 24	1960	150 mila	2
	Azienda 25	1938	80 mila	2
	Azienda 26	1988	50 mila	2
	Azienda 27	1959	500 mila	n.d.
	Azienda 28	1899	500 mila	4
Media cluster	-	-	**260 mila**	**2,5**
Ristorazione	Azienda 29	1914	2,5 mln	29
	Azienda 30	1818	1 mln	n.d.
	Azienda 31	1870	500 mila	n.d.
	Azienda 32	1932	1,3 mln	15
Media cluster	-	-	**1,3 mln**	**22**

2.2 Analisi delle strategie di comunicazione ed internazionalizzazione

La seconda parte dell’analisi si focalizza sull’impegno delle aziende nelle attività di comunicazione e sulla loro esposizione internazionale. In altre parole, l’analisi punta a comprendere il potenziale delle aziende storiche romane come canale per l’attrattività turistica di Roma. Per ognuna delle aziende sono stati analizzati il focus sulla comunicazione e la quota di fatturato realizzata sui mercati internazionali. Queste due variabili hanno

permesso di costruire uno schema concettuale rappresentato graficamente in Figura 1.

Figura 1 - Il posizionamento delle aziende per focus sulla comunicazione e dimensione internazionale

Ognuno degli assi è stato diviso in tre sezioni che individuano livelli crescenti rispettivamente dell'esposizione internazionale e del focus che le imprese mettono sulla promozione della propria attività. **L'esposizione internazionale** indica la percentuale di fatturato realizzato dalle aziende con clienti esteri. Da questo punto di vista, il campione presenta un grande livello di varianza al suo interno con fatturati esteri che variano tra il 3% e il 95%. Le attività che realizzano fino al 20% del fatturato grazie alla vendita a clienti stranieri sono considerate come focalizzate sul mercato locale. Queste rappresentano una minoranza nel campione: sono 7 su 32, pari quindi al 22% circa (Figura 2), ed appartengono ai cluster artigianato e agro-alimentare. Quelle che invece realizzano almeno il 75% del fatturato all'estero sono classificate come focalizzate sul mercato internazionale, e sono 9 in totale, pari al 28%. Tra queste, figurano tutte le aziende del cluster alberghiero più una dell'abbigliamento, una dell'agroalimentare e una dell'artigianato. In mezzo ci sono le aziende che hanno quindi un focus misto e il cui successo è legato tanto al mercato locale quanto a quello straniero. Si tratta della maggior parte dei casi: 16, pari al 50% del campione. In questa fascia ricadono tutte le attività della ristorazione, 5 dell'abbigliamento, 5 dell'artigianato e 2

dell’agroalimentare. In questo caso, le realtà più esposte sui mercati internazionali sono quelle alberghiere e quindi quelle di dimensioni maggiori.

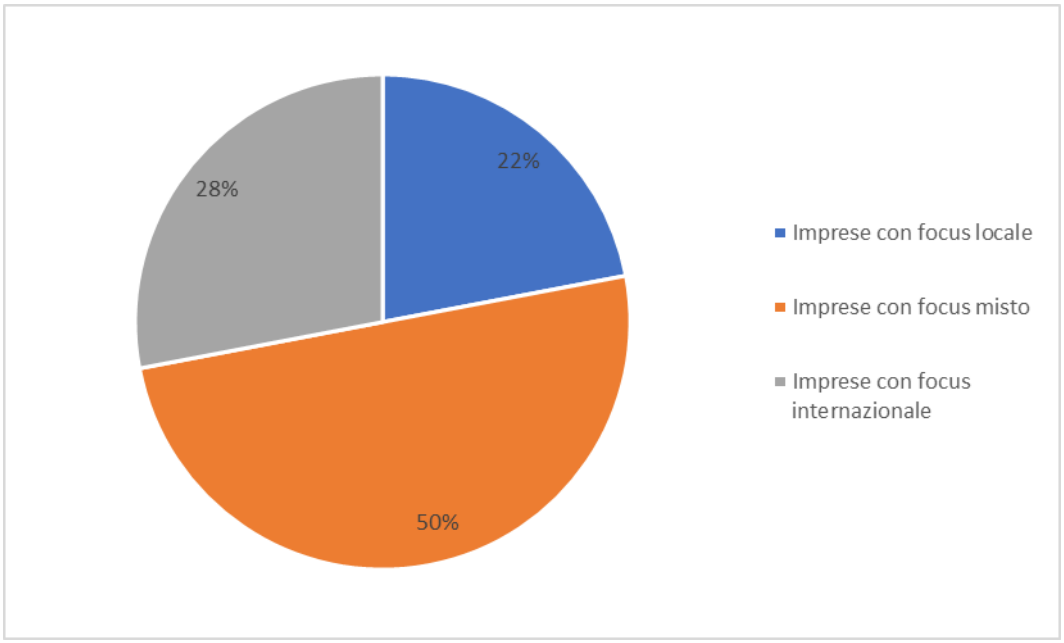

Figura 2 - Distribuzione delle aziende per diverse fasce di fatturato estero

Tuttavia, spostandosi verso sinistra sull’asse delle ascisse si nota che le aziende che hanno un focus prevalente sul mercato locale, non per forza sono le aziende più piccole con riferimento al campione. Al contrario, per quanto riguarda il cluster dell’artigianato, le Aziende 22 e 27 sono tra le più grandi per dimensione di fatturato. Tale elemento dimostra che queste aziende sono state capaci di trovare la propria forza sul territorio, posizionandosi come attori di riferimento per la clientela locale. Il medesimo modello si ritrova nel caso dell’Azienda 13, attore di riferimento nell’offerta agro-alimentare romana. La forza di queste attività nel contesto locale è tuttavia da considerarsi come un potenziale non sfruttato. Difatti, il rafforzamento della strategia di comunicazione potrebbe permettere a queste aziende di aumentare la propria esposizione internazionale, trainando le vendite e quindi il fatturato, soprattutto tenendo conto che si tratta di imprese a carattere tradizionale, che fanno del Made in Italy un punto di forza. Secondo il proprietario di una delle aziende del cluster artigianato, ad esempio, tra gli aspetti assolutamente distintivi della propria azienda c’è la “*conoscenza e valorizzazione della storia e della tradizione a livello di prodotto e produzione. Questo ci permette di configurarci come custodi di una storia, e ci premia nella nostra nicchia di clientela*”.

Il **focus sulla comunicazione**, invece, indica se l'azienda ha una strategia di comunicazione e quanto investe in questa attività. Le imprese con focus buono sulla comunicazione dedicano un budget alla funzione e lavorano con il supporto di agenzie specializzate o grazie ad unità interne dedicate. Le loro strategie sono caratterizzate dall'utilizzo di diversi canali e da messaggi promozionali chiari e di successo. Nella parte bassa del grafico (focus sulla comunicazione scarso) si posizionano, al contrario, le aziende che si affidano prevalentemente al passaparola, non elaborano strategie strutturate e dedicano solo poche risorse finanziarie all'attività di comunicazione. Anche in questo caso abbiamo riscontrato la presenza di aziende più o meno dedite a promuovere la propria immagine in Italia e all'estero. Ad esempio, tutte le aziende alberghiere hanno strategie strutturate che le posizionano come aziende con un focus elevato. Oltre a queste, ne troviamo altre 7, appartenenti esclusivamente ad abbigliamento e settore agroalimentare, per un totale di 13 (40%) (Figura 3). Il dato è confortante considerato che si tratta della maggior parte di aziende presenti nel campione. Quelle che comunicano attraverso iniziative che non rientrano in vere e proprie strategie strutturate con budget dedicato, sono considerate come attività con focus medio sulla promozione, e sono 9 (pari al 28%).

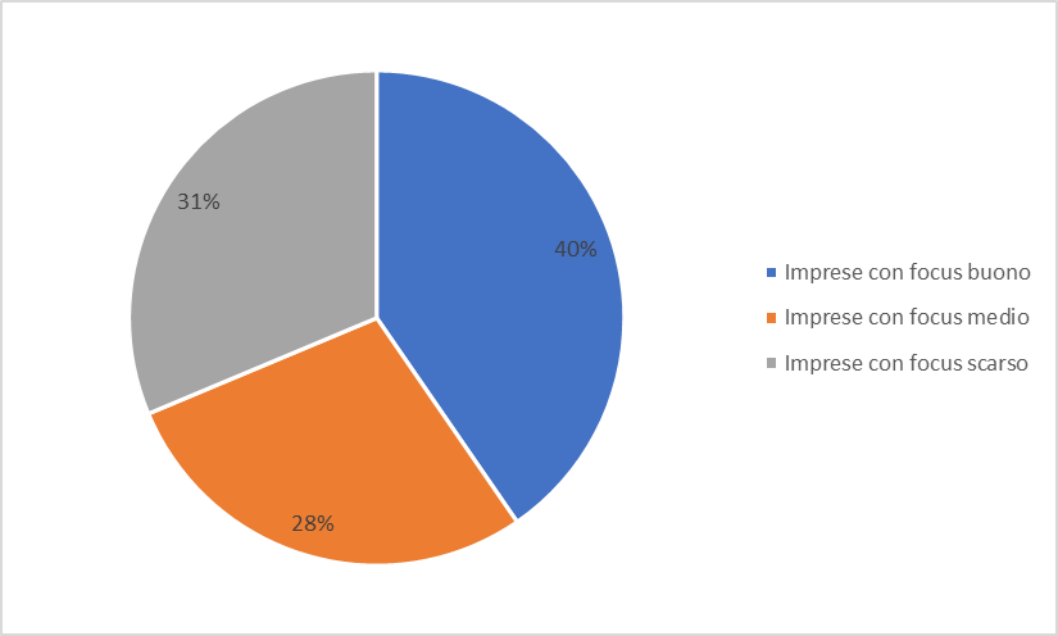

Figura 3 - Distribuzione aziende per diversi livelli di focus sulla comunicazione

Un esempio in tal senso è quello dell'Azienda 4 e dell'Azienda 5 che, pur investendo in comunicazione una quota pari al 5% del proprio fatturato, non lo fanno seguendo una vera e propria strategia e fissando degli obiettivi. Infine, quelle che si affidano quasi esclusivamente al passaparola dei propri clienti sono considerate con scarso focus sulla comunicazione (10 su 32, pari al 31%). In questo caso, la maggior parte delle aziende sono quelle del cluster

dell’artigianato. L’Azienda 20, ad esempio, non ha un budget dedicato né una strategia. Non si affida ad una agenzia, ma cura esclusivamente il sito e altri canali digitali.

3. Strategie di comunicazione ed esposizione internazionale: caratteristiche e criticità dei diversi cluster

La metodologia illustrata nella sezione precedente ha permesso di comprendere come siano posizionate le aziende storiche romane rispetto al loro potenziale ruolo di veicolo di promozione turistica di Roma. In linea teorica, un’azienda di questo tipo dovrebbe rispettare tre criteri:

1. Proporre un’offerta di alto livello basata sulla tradizione;
2. Essere in grado di raccontare la propria storia e i propri fattori di eccellenza attraverso strategie di comunicazione efficaci;
3. Essere presente sui mercati internazionali.

Di conseguenza, questa analisi valuta il potenziale delle aziende sulla base di questi tre aspetti. Per la natura dello studio, tutte le aziende analizzate soddisfano il primo criterio. Infatti, tutte le aziende lavorano secondo canoni tradizionali sia riferiti alle metodologie di produzione di beni e servizi, sia riferiti ai beni e servizi stessi. Ad esempio, tutte le aziende dell’abbigliamento e dell’artigianato lavorano seguendo metodologie di produzione non industriali, ma anzi basate sul lavoro manuale. In altre parole, queste aziende si identificano come custodi del Made in Italy e del Made in Rome, rappresentando una grande ricchezza per il territorio, che però spesso non riesce ad essere sfruttata adeguatamente come elemento di attrattività turistica di Roma. La Figura 1 mostra la disposizione delle imprese analizzate lungo i due assi. Il posizionamento differente delle imprese lungo questi assi è altamente correlato alle caratteristiche del cluster di appartenenza delle imprese, e quindi alle peculiarità di quella specifica area di business.

Le **aziende dell’artigianato** sono concentrate nella parte bassa del grafico, quella cioè che indica uno scarso focus sulla comunicazione. Questo aspetto è legato alla dimensione molto piccola di queste aziende che strutturalmente hanno difficoltà a comunicare adeguatamente le proprie eccellenze. Oltre all’aspetto dimensionale, le criticità individuate dalle aziende stesse in questo senso sono principalmente due:

- lo scarso supporto delle Istituzioni pubbliche nella valorizzazione delle realtà artigianali;
- la mancanza di agenzie di comunicazione specializzate sulla promozione del Made in Rome.

Dall'intervista condotta con l'Azienda 21, ad esempio, emerge che "*manca un sistema che ci tuteli e riconosca il valore di quello che facciamo nella valorizzazione del Made in Italy*". La capacità relativamente debole di queste aziende di comunicare in maniera adeguata la propria offerta si riflette parzialmente sulla esposizione internazionale. La maggior parte di queste aziende, infatti, si configura come realtà con focus misto, che realizzano quindi quote significative di fatturato all'estero. La discreta esposizione estera di queste attività ne dimostra al tempo stesso il potenziale inespresso. Con un'adeguata strategia di comunicazione, infatti, le realtà artigianali potrebbero incrementare significativamente il proprio volume d'affari, diventando anche icone del Made in Rome.

Le imprese del **cluster alberghiero** sono quelle più virtuose in merito agli aspetti analizzati in questo studio, grazie alle caratteristiche strutturali del settore di appartenenza. Si tratta, infatti, dell'unico caso in cui la totalità del cluster è compreso in un unico quadrante della Figura 1, quello delle aziende con un focus alto sulla comunicazione e con una elevata esposizione internazionale. Si tratta quindi delle aziende più virtuose tra quelle presenti nel campione. Questo è legato al fatto che tutti gli alberghi del campione sono fortemente legati al turismo internazionale di lusso e di conseguenza realizzano attività di comunicazione che fanno parte di strategie strutturate. Inoltre, a differenza delle altre attività presenti in questo studio, che sono legate a una gestione familiare, diversi di questi alberghi sono gestiti da imprese multinazionali. Di conseguenza, in alcuni casi queste aziende presentano una propria unità organizzativa, interamente deputata alla strategia di comunicazione, oltre a collaborare con agenzie esterne. Ad esempio, l'Azienda 8 lavora grazie a "*una struttura organizzativa molto efficace sulla comunicazione. In più, abbiamo un network di agenzie molto forti*". Le criticità individuate da queste aziende riguardano prevalentemente i fattori di contesto legati al posizionamento di Roma, non ancora adeguato al mercato del lusso. In questo senso, gli alberghi di lusso gioverebbero da una capacità della destinazione di posizionarsi sul segmento alto del mercato, cosa che sta già parzialmente avvenendo come dimostra l'imminente apertura di nuovi alberghi di alto livello nella Capitale.

Rispetto agli altri cluster, quello **agroalimentare** presenta le realtà più differenziate al suo interno rispetto al posizionamento sugli assi in Figura 1. Solamente l'Azienda 17 ha una dimensione realmente internazionale, mentre 4 su 7 hanno una dimensione prevalentemente locale. Questo aspetto testimonia il fatto che, nonostante i prodotti si prestino a presenziare i mercati internazionali (tutte le aziende operano nel mercato di prodotti a lunga conservazione) e tutte le aziende abbiano implementato canali di *e-*

commerce, queste non hanno ancora adottato una strategia di internazionalizzazione che faccia leva sul carattere tradizionale delle produzioni offerte. In questo caso, dunque, le criticità sono legate a un fattore culturale per queste aziende che non percepiscono appieno la potenzialità dei loro prodotti sui mercati esteri in una logica di esportazione del Made in Rome che gioverebbe anche alla promozione turistica della città.

Come quello dell’artigianato, il **cluster dell’abbigliamento** ha un buon focus sulle attività di comunicazione, ma si concentra quasi esclusivamente su un focus misto che realizza in maniera equilibrata il proprio fatturato in Italia e all’estero. Analogamente a quanto visto per i prodotti agroalimentari, dunque, queste aziende potrebbero sfruttare maggiormente i canali di *e-commerce* per esportare in misura maggiore i propri prodotti, che peraltro hanno un forte appeal internazionale, vista l’ottima reputazione di cui gode il fashion Made in Italy all’estero. Ed anche in questo caso, le realtà aziendali appartenenti a questo cluster avrebbero tutte le carte in regola per avere maggior successo all’estero facendo leva anche sullo stile unico legato all’Italia e a Roma. Tutte queste aziende, infatti, realizzano prodotti di altissima qualità, spesso realizzati esclusivamente a mano.

Il **cluster della ristorazione**, infine, rappresenta una realtà a sé stante poiché per le caratteristiche stesse del business queste attività difficilmente possono realizzare la maggior parte del proprio fatturato sul mercato estero, inteso come turisti stranieri. Di conseguenza, un focus misto è già da considerarsi un buon risultato. Al contrario, queste attività potrebbero comunicare maggiormente la propria offerta che si basa sulla tradizione gastronomica romana. In realtà, tutti i ristoranti presi in considerazione investono una piccola quota del proprio fatturato in attività di comunicazione, ma non tutte (ad esempio, Azienda 30 e 31) lo fanno attraverso la creazione di contenuti realmente attrattivi per i clienti. Dall’altro lato, invece, l’Azienda 29 investe in contenuti digitali e nello storytelling di alcuni prodotti storici.

4. Conclusioni/strategie

Alla luce di questa analisi, emergono quattro risultati principali:

- le aziende con un maggior focus internazionale sono quelle che investono di più in comunicazione;
- le aziende focalizzate sul mercato locale hanno le peculiarità per emergere anche sui mercati internazionali (focus su tradizione e Made in Italy);
- le aziende che non riescono a realizzare una comunicazione adeguata andrebbero supportate nello sviluppo di campagne promozionali legate al brand Roma;
- le aziende dovrebbero sfruttare maggiormente i canali di e-commerce e le politiche commerciali internazionali per incrementare le esportazioni.

Da queste evidenze, pare naturale suggerire l'opportunità che tutte le tipologie di imprese considerate dovrebbero investire in comunicazione nei mercati internazionali. Tuttavia, si ritiene che ci siano alcune considerazioni aggiuntive da fare in proposito. Da un lato, le aziende di dimensioni più grandi potrebbero ulteriormente legare la propria comunicazione al brand Roma, al fine di creare strategie integrate che favoriscano la promozione di tutto il territorio. Dall'altro, le aziende di dimensioni minori dovrebbero investire in strategie di comunicazione solide, che puntino a promuovere il carattere di unicità e artigianalità che garantirebbe loro il successo sui canali internazionali.

Molte aziende, però, reputano di avere scarso appoggio da parte di Istituzioni poco inclini a tutelare le attività tradizionali, e di non trovare adeguato supporto da parte di agenzie di comunicazione che non sono in grado di valorizzare le produzioni legate alla tradizione. Inoltre, le strategie di comunicazione dovrebbero essere accompagnate dalle esportazioni e dalla dotazione di strumenti di *e-commerce* che consentirebbero di incrementare le proprie vendite all'estero, e al tempo stesso di rafforzare il brand Roma sui canali internazionali, arricchendolo di ulteriori significati legati alla qualità del suo tessuto produttivo tradizionale. Questo aspetto, tuttavia, rappresenta anche la grande criticità delle aziende storiche romane, che potrebbero però essere educate e supportate nella comprensione dell'enorme potenziale non sfruttato legato all'elevata qualità della produzione, ma alla debole capacità comunicativa.

Va sottolineato che, al di fuori delle aziende alberghiere e di poche altre realtà, prevalentemente legate all'abbigliamento, le aziende non mostrano

un adeguato utilizzo dei canali di *e-commerce*. La maggior parte delle aziende di artigianato, per esempio, evidenzia tra i limiti della propria offerta la scarsa implementazione di strategie commerciali più moderne, legando l’esperienza d’acquisto dei prodotti prevalentemente alla visita in negozio. Spesso emergono timidi segnali verso l’adeguamento dell’offerta in tal senso, ma il tessuto produttivo locale mostra ancora dei limiti, nonostante l’enorme potenziale legato a produzioni di eccellenza, il cui valore può essere facilmente riconosciuto dai mercati esteri e identificato con il Made in Italy o addirittura con il Made in Rome. In quest’ottica, emerge la necessità di creare delle sinergie tra il sistema delle aziende storiche e quello delle Istituzioni deputate alla promozione del brand Roma e al rafforzamento della sua attrattività turistica. Al fine di raggiungere questi obiettivi, le strategie istituzionali potrebbero sviluppare delle policies orientate a:

1. promuovere un’immagine del Made in Rome che includa le realtà di piccole dimensioni che non riescono a comunicare in maniera adeguata la propria offerta;
2. lavorare in partnership anche con le realtà già virtuose per rafforzare il legame con l’immagine di Roma;
3. formare/promuovere una cultura legata all’internazionalizzazione dell’offerta per quelle aziende che non sfruttano adeguatamente il proprio potenziale.

Queste linee di intervento potrebbero creare un circolo virtuoso che, da un lato, permetterebbe alle aziende più piccole di promuovere le proprie attività e la propria storia in una strategia integrata e non frammentata. Dall’altro, permetterebbe a Roma di aggiungere un ulteriore punto di forza alla propria strategia di attrattività turistica cha faccia leva, oltre che sui grandi attrattori e sulla cultura, anche sulle realtà storiche imprenditoriali.

5. Schede analitiche delle aziende

Azienda 1

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1946 • Fatturato medio 2017-2019: € 2,5mln • Numero addetti: 20
Cluster di appartenenza	Abbigliamento
Aspetti assolutamente distintivi	Made in Italy 100%: realizza in Italia tutto il prodotto secondo criteri di alta qualità. La produzione rispetta al 100% la tradizione ed è equamente divisa tra *bespoke* e collezioni.
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	40%
Fattori di eccellenza	Caratterizzata da una continua ricerca di tecniche e materiali, ma sempre nel rispetto della tradizione. Impegno in sostenibilità con una attenzione a materiali e packaging.
Focus sulla comunicazione	Ha una strategia discretamente strutturata che punta soprattutto sul web (80%). L'azienda destina il 5% del fatturato alla comunicazione, e comunica la qualità del Made in Italy.

Azienda 2

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1980 • Fatturato medio 2017-2019: € 700mila • Numero addetti: 10
Cluster di appartenenza	Abbigliamento
Aspetti assolutamente distintivi	Rispettano il Made in Italy e l’artigianalità dei prodotti. Non c’è filiera ma si lavora con una sarta. In questo modo si posizionano anche come artigianato di qualità. Lavorano sia su *bespoke* che su *pret a porter*.
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	55%
Fattori di eccellenza	Oltre che alla qualità, il loro lavoro è orientato alla riduzione degli sprechi di materiali e ad una continua innovazione dei modelli. Inoltre, stanno implementando un proprio canale di e-commerce.
Focus sulla comunicazione	Non hanno un budget destinato alla comunicazione né una vera e propria strategia. Sono presenti sui canali digitali, ma non si affidano ad agenzie professionali temendo una perdita di identità del brand.

Azienda 3

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1926 • Fatturato medio 2017-2019: € 15-20mln • Numero addetti: 40
Cluster di appartenenza	Abbigliamento
Aspetti assolutamente distintivi	Si configurano come consulente di stile italiano e si caratterizzano per l'alta qualità dei prodotti offerti.
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	30%
Fattori di eccellenza	Si caratterizzano per le chiare strategie di mercato che gli permettono di essere leader nel contesto romano per quanto riguarda la vendita di capi di qualità.
Focus sulla comunicazione	Destinano il 5% del fatturato annuo per attività di comunicazione facendo leva su un mix di canali promozionali prevalentemente digitali. Hanno una forte brand identity che puntano a rafforzare nel tempo.

Azienda 4

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1951 • Fatturato medio 2017-2019: € 200mila • Numero addetti: 15
Cluster di appartenenza	Abbigliamento
Aspetti assolutamente distintivi	Il legame tra tradizione e innovazione, e l’orientamento allo slow fashion.
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	95%
Fattori di eccellenza	Costante ricerca e innovazione sui modelli offerti ed attenzione agli aspetti di sostenibilità grazie all’orientamento allo slow fashion.
Focus sulla comunicazione	Investono circa il 5% del fatturato sulla comunicazione, ma non attraverso una vera e propria strategia di comunicazione. Più che altro seguono autonomamente i propri canali digitali, su cui investono tutto il budget.

Azienda 5

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1899 • Fatturato medio 2017-2019: € 200mila • Numero addetti: n.d.
Cluster di appartenenza	Abbigliamento
Aspetti assolutamente distintivi	Il rispetto della tradizione: scarpe realizzate totalmente a mano. Il loro successo sta nell'offrire un prodotto di altissima qualità anche a un mercato leggermente meno facoltoso. I prodotti sono di alto livello e realizzati su misura con materiale di alta qualità.
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	55%
Fattori di eccellenza	Sono leader nel mercato romano di calzature di altissima gamma e realizzano la produzione a mano.
Focus sulla comunicazione	Investono circa il 5% del fatturato sulla comunicazione, e puntano a rafforzare il proprio brand. Tuttavia, non hanno una vera e propria strategia, né si affidano a professionisti. La loro comunicazione è prevalentemente veicolata su canali digitali.

Azienda 6

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1999 • Fatturato medio 2017-2019: € 3,2mln • Numero addetti: 25
Cluster di appartenenza	Abbigliamento
Aspetti assolutamente distintivi	Producono un numero limitato di modelli, tutti quindi in edizione limitata. Inoltre, i prodotti sono interamente fatti a mano e quindi di alta qualità.
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	50%
Fattori di eccellenza	Continua innovazione dei modelli e grande apertura ai mercati internazionali. Presto apriranno punti commerciali a Dubai e Madrid. Grazie a queste caratteristiche riescono a registrare un fatturato in costante aumento negli anni.
Focus sulla comunicazione	Investono circa il 2,5% del fatturato sulla comunicazione, che sfrutta principalmente i canali social.

Azienda 7

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1878 • Fatturato medio 2017-2019: € 15-20mln • Numero addetti: 110
Cluster di appartenenza	Alberghiero
Aspetti assolutamente distintivi	La tradizione dell'ospitalità a 360 gradi, anche nell'architettura. Dall'altro lato stanno provando a modernizzare la propria offerta per attrarre segmenti più giovani.
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	65%
Fattori di eccellenza	fatturato in costante aumento negli anni
Focus sulla comunicazione	Investono circa il 2-3% del fatturato sulla comunicazione. La maggior parte dell'investimento riguarda la partecipazione a fiere ed eventi di settore. Tuttavia, la loro comunicazione è molto efficace con i clienti fidelizzati, ma c'è difficoltà nel raggiungere i target più giovani.

Azienda 8

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1820 • Fatturato medio 2017-2019: € 30 mln • Numero addetti: 250
Cluster di appartenenza	Alberghiero
Aspetti assolutamente distintivi	Albergo che punta ad essere interpretazione contemporanea e classica dell’hotellerie romana. Basa il suo successo su un approccio molto personale con il cliente che permette di realizzare esperienze customizzate.
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	85%
Fattori di eccellenza	Fatturato in costante aumento negli anni e forte attenzione all’innovazione ed alla sostenibilità.
Focus sulla comunicazione	Investono circa il 6-7% del fatturato in attività di comunicazione. Hanno una propria struttura organizzativa dedicata e un network di agenzie molto forti nei Paesi chiave.

Azienda 9

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1889 • Fatturato medio 2017-2019: n.d. • Numero addetti: n.d.
Cluster di appartenenza	Alberghiero
Aspetti assolutamente distintivi	La cultura di ospitalità casalinga. Il loro rapporto con i clienti non è invadente ma più amichevole. Questo lato umano determina la caratteristica distintiva dell'hotel.
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	85%
Fattori di eccellenza	Fatturato in costante aumento negli anni e forte attenzione all'innovazione ed alla sostenibilità. Effettuano un costante upskilling del personale attraverso attività di formazione continua.
Focus sulla comunicazione	Investimenti in comunicazione molto bilanciati tra i diversi canali, con una prevalenza per il sito aziendale. Hanno un approccio orientato alla comunicazione di un messaggio chiaro: il lifestyle.

Azienda 10

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1893 • Fatturato medio 2017-2019: € 19 mln • Numero addetti: n.d.
Cluster di appartenenza	Alberghiero
Aspetti assolutamente distintivi	Carattere tradizionale e internazionale. La struttura è indipendente e quindi ha maggior flessibilità nell’adattare l’offerta alle esigenze del cliente. In questo modo adattano il servizio al 100%.
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	95%
Fattori di eccellenza	Fatturato in costante aumento negli anni e forte attenzione all’innovazione.
Focus sulla comunicazione	Investono circa il 10% del fatturato in attività di comunicazione prevalentemente all’estero, con l’obiettivo di comunicare l’immagine di un hotel iconico.

Azienda 11

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1894 • Fatturato medio 2017-2019: € 35 mln • Numero addetti: 170
Cluster di appartenenza	Alberghiero
Aspetti assolutamente distintivi	Si configura come il salotto romano di personaggi politici e istituzionali, e punta a diventare lo stesso anche per artisti, diventando quindi punto di riferimento per un turismo di lusso e illuminato che connetta personalità importanti.
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	75%
Fattori di eccellenza	Fatturato in costante aumento negli anni, forte attenzione all'innovazione, alla formazione e alla sostenibilità.
Focus sulla comunicazione	Investono circa il 2% del fatturato in attività di comunicazione prevalentemente diretta sul contesto locale, per diventare punto di riferimento non solo per turisti esteri ma anche per quelli locali. Il loro target è chiaro: persone facoltose e «illuminate».

Azienda 12

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1963 • Fatturato medio 2017-2019: € 59mln • Numero addetti: 320
Cluster di appartenenza	Alberghiero
Aspetti assolutamente distintivi	Si configura come urban luxury resort con uno dei centri SPA più grandi d’Italia, piscine, campi da tennis, ristorante stellato e collezione d’arte che lo rendono unico nel contesto urbano romano.
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	80%
Fattori di eccellenza	Fatturato in costante aumento negli anni, forte attenzione all’innovazione, alla formazione e alla sostenibilità.
Focus sulla comunicazione	Investono circa il 6% del fatturato in attività di comunicazione prediligendo il canale classico delle fiere e delle PR. Sviluppano ogni anno contenuti unici ed innovativi legati a temi emozionali.

Azienda 13

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1932 • Fatturato medio 2017-2019: € 15mln • Numero addetti: 100
Cluster di appartenenza	Alimentare
Aspetti assolutamente distintivi	È il luogo riconosciuto in tutta Roma, dove è possibile trovare prodotti unici e di alta qualità. Col tempo è ormai diventato simbolo della città e gestisce 13 punti vendita con uno stile unico ma offerte differenziate.
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	10%
Fattori di eccellenza	La forza è legata al brand Roma. Per statuto in ogni negozio deve esserci un rappresentante della famiglia: c'è una storia dietro e si mantiene autenticità.
Focus sulla comunicazione	Investono circa l'1% del fatturato prevalentemente su canali classici (radio e televisione) comunicando l'unicità dei prodotti offerti.

Azienda 14

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1890 • Fatturato medio 2017-2019: € 30mln • Numero addetti: 90
Cluster di appartenenza	Alimentare
Aspetti assolutamente distintivi	Unire il carattere artigianale a una produzione industriale (che comunque dipende ancora dal lavoro manuale). In più la passione e la conoscenza tacita che si tramandano di padre in figlio.
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	3%
Fattori di eccellenza	La qualità del prodotto e l’unicità del brand permettono all’azienda di ottenere una crescita costante del proprio fatturato. Il brand, infatti, è leader nel settore dei biscotti di alta qualità.
Focus sulla comunicazione	Investono circa il 3% del fatturato in attività di comunicazione bilanciando tra canali tradizionali e piattaforme digitali. Manca una vera e propria strategia, ma ci si adatta costantemente alle esigenze e ai cambiamenti del mercato.

Azienda 15

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1945 • Fatturato medio 2017-2019: €16 mln • Numero addetti: 30
Cluster di appartenenza	Alimentare
Aspetti assolutamente distintivi	La realizzazione di vini tradizionali del territorio laziale.
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	7%
Fattori di eccellenza	Puntano a diventare sempre più sostenibili dalla produzione al packaging. Riciclano gli scarti della vinificazione, riducono l'impatto ambientale a partire dall'autoproduzione dell'energia elettrica all'utilizzo virtuoso di risorse idriche, all'ottimizzazione della produzione.
Focus sulla comunicazione	Investono meno dell'1% del fatturato in attività di comunicazione.

Azienda 16

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1945 • Fatturato medio 2017-2019: € 65 mln • Numero addetti: 67
Cluster di appartenenza	Alimentare
Aspetti assolutamente distintivi	Azienda familiare che opera nel rispetto delle tradizioni. Eccellente qualità degli ingredienti, processo produttivo nei più alti standard qualitativi (certificazioni di prodotto e di processo).
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	23%
Fattori di eccellenza	Capacità di costruire Brand con una forte Brand Equity. Capillarità distributiva, forte struttura commerciale. Questi aspetti hanno permesso di ottenere un fatturato in costante crescita. L’azienda inoltre è sempre attenta a rinnovare la propria offerta e si impegna in attività di sostenibilità.
Focus sulla comunicazione	Investono circa l’8% in comunicazione sul mercato italiano (che rappresenta il 90% in termini di spesa). Hanno, dunque, una strategia chiara prevalentemente veicolata su radio e televisione.

Azienda 17

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1875 • Fatturato medio 2017-2019: € 13mln • Numero addetti: 29
Cluster di appartenenza	Alimentare
Aspetti assolutamente distintivi	Azienda produttrice di eccellenti liquori della tradizione liquoristica italiana, caratterizzata dall'artigianalità. La sua esposizione all'estero ha permesso di diventare il marchio leader di limoncello e di altri liquori tradizionali italiani.
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	75%
Fattori di eccellenza	Unicità del prodotto, e continua innovazione dell'offerta.
Focus sulla comunicazione	Investono circa il 2-3% del fatturato in attività di comunicazione con focus prevalentemente estero e legato a canali digitali. Hanno un proprio social media manager e realizzano contenuti digitali.

Azienda 18

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1996 • Fatturato medio 2017-2019: n.d. • Numero addetti: 35
Cluster di appartenenza	Alimentare
Aspetti assolutamente distintivi	Attenzione estrema alla qualità artigianale, nella scelta di ogni componente del prodotto. Investono molto in innovazione tecnologica e organizzativa.
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	70%
Fattori di eccellenza	Stanno facendo molto sforzi in ambito sostenibilità e hanno in piedi partnership con Università per ridurre l’impatto ambientale.
Focus sulla comunicazione	Attività di comunicazione bilanciate tra diversi canali. Comunicano messaggi chiari legati alla loro storia ed alle esperienze creando un forte legame con i clienti.

Azienda 19

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1821 • Fatturato medio 2017-2019: € 3mln • Numero addetti: 17
Cluster di appartenenza	Alimentare
Aspetti assolutamente distintivi	Esperienza e competenza nel settore di appartenenza. L'attenzione alle esigenze di tutti i clienti permette di sopravvivere all'interno di un mercato in cui molte aziende della stessa tipologia sono ormai scomparse.
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	5%
Fattori di eccellenza	Sono leader a Roma nella loro nicchia di mercato e fanno un continuo scouting di prodotti da inserire nel loro sistema di offerta.
Focus sulla comunicazione	Non hanno un budget dedicato né una strategia. Non si affidano ad agenzie, ma investono prevalentemente in fiere ed eventi in loco, quindi, fanno poca pubblicità.

Azienda 20

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1930 • Fatturato medio 2017-2019: € 150 mila • Numero addetti: 2
Cluster di appartenenza	Artigianato
Aspetti assolutamente distintivi	Conoscenza e valorizzazione della storia e della tradizione a livello di prodotto e produzione. Custodi di una storia (spesso produzioni cinema si rivolgono a loro).
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	20%
Fattori di eccellenza	Non fanno registrare risultati particolarmente rilevanti dal punto di vista della competitività. La loro forza sta nel carattere tradizionale.
Focus sulla comunicazione	Non hanno un budget dedicato né una strategia. Non si affidano ad una agenzia, ma curano il sito e altri canali digitali.

Azienda 21

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1936 • Fatturato medio 2017-2019: €400 mila • Numero addetti: 6
Cluster di appartenenza	Artigianato
Aspetti assolutamente distintivi	Utilizzo di materiali unici e di altissima qualità e lavorazione tradizionale a mano. C'è in atto un processo di musealizzazione che punta a promuovere il prodotto contaminandolo con architettura e scultura.
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	20%
Fattori di eccellenza	Sono leader assoluti nella loro nicchia di mercato.
Focus sulla comunicazione	Investono circa il 3% del fatturato in comunicazione e si affidano ad una agenzia. Da questo punto di vista sono in grande crescita e si affidano molto alla comunicazione tramite stampa e TV.

Azienda 22

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1943 • Fatturato medio 2017-2019: €450 mila • Numero addetti: n.d.
Cluster di appartenenza	Artigianato
Aspetti assolutamente distintivi	Carattere artigianale. Tradizione produttiva storica. Poca innovazione tecnologica, e personalizzazione del prodotto: formati e colori.
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	10%
Fattori di eccellenza	I fattori di eccellenza sono legati al carattere assolutamente artigianale delle loro produzioni e alla personalizzazione dei prodotti.
Focus sulla comunicazione	Non hanno un budget dedicato né una vera strategia, ma seguono prevalentemente i canali digitali concentrandosi sull’estetica dei loro prodotti.

Azienda 23

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1889 • Fatturato medio 2017-2019: €100 mila • Numero addetti: 2
Cluster di appartenenza	Artigianato
Aspetti assolutamente distintivi	Utilizzano metodi tradizionali che li caratterizzano come qualcosa di unico. Raccontano la loro storia, il loro lavoro e il Made in Italy, questo è fondamentale. Realizzano prodotti unici: o linee fatte di pochi pezzi o pezzi su misura.
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	40%
Fattori di eccellenza	Stanno lavorando per innovare la bottega e rafforzare il proprio brand.
Focus sulla comunicazione	Non hanno un budget dedicato né una vera strategia, e non si affidano ad agenzie.

Azienda 24

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1960 • Fatturato medio 2017-2019: €150 mila • Numero addetti: 2
Cluster di appartenenza	Artigianato
Aspetti assolutamente distintivi	Carattere storico, qualità altissima del prodotto. Altissima personalizzazione del prodotto. Manodopera di alta qualità.
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	5%
Fattori di eccellenza	Costante lavoro di innovazione dei modelli offerti.
Focus sulla comunicazione	Non hanno un budget dedicato né una vera strategia, e non si affidano ad agenzie. SI dedicano prevalentemente alla cura del sito web.

Azienda 25

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1938 • Fatturato medio 2017-2019: €80 mila • Numero addetti: 2
Cluster di appartenenza	Artigianato
Aspetti assolutamente distintivi	Carattere storico, qualità altissima del prodotto. Manodopera di alta qualità.
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	20%
Fattori di eccellenza	Sempre attenti ai cambiamenti dei mercati, alle nuove esigenze ed ai nuovi canali di vendita e comunicazione.
Focus sulla comunicazione	Non hanno un budget dedicato né una vera strategia, e non si affidano ad agenzie. SI dedicano prevalentemente alla cura del sito web.

Azienda 26

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1988 • Fatturato medio 2017-2019: €50 mila • Numero addetti: 2
Cluster di appartenenza	Artigianato
Aspetti assolutamente distintivi	Vera produzione artigianale di altissima qualità. I loro prodotti sono realizzati interamente a mano.
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	90%
Fattori di eccellenza	Grande attenzione alle esigenze di ogni cliente pur mantenendo uno stile unico.
Focus sulla comunicazione	Non hanno un budget dedicato né una vera strategia, e non si affidano ad agenzie. Si dedicano prevalentemente alla cura del sito web.

Azienda 27

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1959 • Fatturato medio 2017-2019: €500 mila • Numero addetti: n.d.
Cluster di appartenenza	Artigianato
Aspetti assolutamente distintivi	Vera produzione artigianale di altissima qualità.
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	10%
Fattori di eccellenza	Grande attenzione alle esigenze di ogni cliente pur mantenendo uno stile unico.
Focus sulla comunicazione	Investono circa il 3% del fatturato in comunicazione, senza una vera strategia. Si focalizzano prevalentemente su sito aziendale

Azienda 28

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1899 • Fatturato medio 2017-2019: €500 mila • Numero addetti: 4
Cluster di appartenenza	Artigianato
Aspetti assolutamente distintivi	Vera produzione artigianale di altissima qualità, e garanzia di prodotto di 20 anni.
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	35%
Fattori di eccellenza	Sono leader nella propria nicchia di mercato e lavorano anche con importanti commesse dall’estero.
Focus sulla comunicazione	Non investono. Per loro ha poco senso parlare di comunicazione, ma si lavora prevalentemente con passaparola

Azienda 29

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1914 • Fatturato medio 2017-2019: €2,5mln • Numero addetti: 29
Cluster di appartenenza	Ristorazione
Aspetti assolutamente distintivi	Qui è nato il mito delle *fettuccine alfredo.* Hanno costruito la loro forza su questo mito. Tuttavia, abbinano a questi tradizionali anche la capacità di avvicinarsi alle nuove generazioni di clienti.
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	70%
Fattori di eccellenza	Hanno un brand riconosciuto a livello internazionale che puntano a rafforzare nei prossimi anni. Sono inoltre impegnati in attività di beneficienza.
Focus sulla comunicazione	Destinano circa il 2% del fatturato annuo ad attività di comunicazione divisa equamente tra piattaforme digitali e pubblicità su carta stampata. Hanno un messaggio chiaro, tuttavia la loro comunicazione è diretta prevalentemente sul mercato nazionale.

Azienda 30

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1818 • Fatturato medio 2017-2019: €1 mln • Numero addetti: n.d.
Cluster di appartenenza	Ristorazione
Aspetti assolutamente distintivi	Dapprima studio dello scultore, diventa ristorante/caffetteria negli anni 90. Location storica e di grande cultura.
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	35%
Fattori di eccellenza	Il mix tra eccellenza artistico/culturale e ristorazione rappresenta il loro punto di forza.
Focus sulla comunicazione	Non investono e non hanno strategia. Curano il sito e gli altri canali digitali.

Azienda 31

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1887 • Fatturato medio 2017-2019: €500 mila • Numero addetti: n.d.
Cluster di appartenenza	Ristorazione
Aspetti assolutamente distintivi	Storia e offerta tradizionale romana di alta qualità.
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	30%
Fattori di eccellenza	Storia e offerta tradizionale romana di alta qualità.
Focus sulla comunicazione	Investono meno dell'1% senza una vera strategia, ma curando sito web e canali digital.

Azienda 32

Anagrafica e dimensione azienda	• Anno di fondazione: 1932 • Fatturato medio 2017-2019: €1,3 mln • Numero addetti: 15
Cluster di appartenenza	Ristorazione
Aspetti assolutamente distintivi	L’accoglienza, il calore e la tradizione che danno ai clienti. Non è solo una questione di alimentazione.
Presenza internazionale (fatturato estero/totale)	25%
Fattori di eccellenza	Sono in grado di far registrare livelli di fatturato crescenti nel tempo e sono attenti all’innovazione.
Focus sulla comunicazione	Sono in fase di crescita. Sono da poco in contatto con un’agenzia che sta realizzando un piano di marketing e comunicazione. Prima invece si destinavano poche migliaia di euro alla comunicazione su carta stampata.

Definizione di possibili cluster e reti di prodotto/servizio, pacchetti di offerta integrata

Definizione di possibili cluster e reti di prodotto/servizio, pacchetti di offerta integrata

1. Il concetto di Made in Rome, tra City branding e Made in Italy

1.1 Introduzione

Il progetto "*Made in Rome Brand Identity*" nasce con l'obiettivo di valorizzare le eccellenze del nostro territorio, veicolandole sotto il cappello del "*Made in Rome*", e aumentandone la presenza su nuovi mercati di riferimento. In tal modo si intende creare un circolo virtuoso tra territorio e aziende, con un reciproco vantaggio generato dal posizionamento e dall'aumentata percezione all'estero dei singoli marchi nonché da un'unica identità.

Attività principale per un reale processo di valorizzazione delle eccellenze selezionate è in primo luogo la comunicazione: raccontare le aziende, i loro aspetti unici e caratteristici, i valori di cui sono custodi, trasportando la narrazione del loro "saper fare" su nuovi mercati.

Nel caso delle aziende particolarmente connesse al territorio, l'elemento comunicativo può quindi essere correlato al concetto di *Made in Rome* ed ai suoi elementi di maggiore attrattiva, così da creare un continuo richiamo con il marchio di origine ed una maggiore reciproca percezione presso una nuova platea di potenziali clienti.

Negli ultimi 50 anni l'immaginario collettivo ha legato il concetto di *Made in Italy* ad una serie di elementi e valori immateriali (tradizione, eccellenza artigiana, storicità, *lifestyle*, ecc.), che, nei settori di riferimento (agroalimentare, tessile/moda, artigianato artistico, ristorazione, ricettività alberghiera), consentono ai prodotti e servizi associati di poter beneficare di un vantaggio competitivo (c.d. *Country of origin effect*) sui mercati esteri.

Ciò considerato, l'attività di promozione sui mercati internazionali può essere sviluppata su due differenti direttrici:

1) la narrazione, anche congiunta ed integrata delle singole aziende;
2) un continuo rimando al concetto identitario del marchio di provenienza "*Made in Rome*", inteso come macro-sistema ed insieme di valori/elementi distintivi all'interno del quale le single aziende vengono narrate.

1.2 City branding

La valorizzazione del marchio *Made in Rome* per il tramite della veicolazione su nuovi mercati delle sue aziende di eccellenza, mutua alcune caratteristiche dalle c.d. operazioni di *City branding*.

Con questa locuzione si intende l'insieme di attività tese ad accrescere l'attrattività di una città e dei valori immateriali alla stessa associati, attraverso la creazione di marchi e segni distintivi che sappiano sintetizzare e comunicare una identità forte e riconoscibile, nonché creare un rinnovato spirito di appartenenza nei cittadini.

L'esempio più famoso ci viene fornito dall'immagine "*I love NY*", vertice di una campagna di comunicazione che prese le mosse nel 1977, rendendo più umana, attrattiva ed affascinante una metropoli al tempo vista come caotica e pericolosa.

Facendo leva sul richiamo identitario, questo logo ha contribuito a mutare la percezione della città nel mondo, sviluppando un orgoglio campanilistico ed uno spirito di appartenenza tra i cittadini.

Punto di contatto tra "*Made in Rome Brand Identity*" e le operazioni di *City branding* è proprio la ricerca e la narrazione di uno spirito identitario: a differenza delle operazioni di marketing di prodotto, i marchi di provenienza, così come le Città, sono realtà che già possiedono una loro storia, una loro identità, un insieme di cultura e tradizioni, complesse e stratificate.

La prima fase di analisi del progetto "*Made in Rome Brand Identity*" è stata propedeutica a ricostruire una narrativa sulla cifra stilistica di Roma, rinvenendo gli elementi distintivi della nostra città e delle sue aziende. L'individuazione di questi elementi, al contempo distintivi e coesivi, è quindi funzionale ad un approfondimento sugli aspetti maggiormente connessi all'attrattività del territorio nel suo insieme sui mercati esteri, che il concetto di "*Made in Rome*" può generare.

1.3 Made in Italy

Prima di andare a definire gli elementi distintivi del "*Made in Rome*", appare importante soffermarsi in linea generale sulla definizione di "*Made in Italy*", di cui il primo può essere considerato sottoinsieme e da cui mutua parte della sua forza attrattiva.

Generalmente, con la perifrasi "*made in*" viene indicato il paese/luogo di provenienza o di fabbricazione di un prodotto.

Tuttavia, nel tempo alcune di queste semplici "indicazioni di provenienza geografica", sono state integrate da ulteriori valori immateriali, aumentando (negli esempi virtuosi) il proprio prestigio e la propria forza attrattiva, con un processo comparabile a quello osservato nei *brand* più famosi.

Il consumatore, all'atto della scelta di un determinato prodotto, richiamerà infatti inconsciamente l'immagine che ha del Paese di origine, sviluppando un conseguente atteggiamento verso il marchio (già citato *Country of origins effect*).

Allo stesso modo, la locuzione "*Made in Italy*" si è nel tempo "vestita" ed è diventata sinonimo di storia, cultura, artigianato di alta qualità, estetica, rapporto con il territorio. Nel solo settore agroalimentare, (terreno in cui sono state per prime adottate le "indicazioni di provenienza geografica") l'Italia ha il più alto numero di prodotti a denominazione di origine protetta e di riconoscimenti DOP, IGP e STG di tutta l'Unione europea.

Questo processo di virtuosa identificazione valoriale - paragonabile unicamente a quanto avvenuto qualche decade prima con il *Made in France* – ha avuto inizio tra la fine degli anni '70 e gli anni '80, ma affonda le sue radici nella storia secolare del nostro Paese.

Ugualmente secolari e, per molti aspetti, anche cronologicamente precedenti, sono le radici del *Made in Rome*, se consideriamo la storia dell'Impero Romano, culla unitamente all'Antica Grecia di tutta la cultura occidentale.

Nell'immaginario collettivo, il Made in Italy è strettamente correlato ai seguenti elementi:

- **qualità/eccellenza artigianale**: declinabile come saper fare "artigiano", eccellenza e storicità delle lavorazioni, attenzione alle materie prime, cura per i dettagli, trasmissione intergenerazionale; abilità di un altro tempo, che, unite con il gusto estetico e funzionale, identificano da sempre i nostri artigiani come eccellenza;
- **l'estetica:** intesa in primo luogo come bellezza&design, ma anche come stile di vita (*lifestyle*) italiano; il canone estetico come elemento che permea il paesaggio, le consuetudini, il patrimonio artistico, l'eleganza, l'arredo, e più in generale ogni aspetto della nostra quotidianità;
- **storia/cultura:** la prima intesa sia *(i)* come profondità del tempo fino alle radici del mondo occidentale, di cui il nostro Paese è sempre stato

attore protagonista, sia *(ii)* come tempo/contenitore in cui evolve e si sviluppa la cultura; la seconda come insieme delle espressioni della vita sociale artistica e spirituale di un popolo e di un territorio. Questo mix tra storia e cultura, modificando con segni evidenti anche il nostro territorio, ha plasmato quell'ideale dell'Italia come "Bel Paese".

- **ricchezza naturale:** l'Italia risulta essere una delle nazioni al mondo con maggiore attrattiva, grazie al suo incantevole paesaggio e alla sua biodiversità unica. Questa ricchezza non deve essere considerata fine a sé stessa, ma immaginata come uno degli elementi principali nel forgiare il gusto del bello, la creatività, e l'estetica del nostro popolo: proprio secondo la teoria del rapporto estetico con la natura di George Berkeley (1685-1753), postulata anche a seguito di un viaggio a Roma, vi è un diretto rapporto tra la varietà e l'estetica di un luogo, e la produzione artistica e culturale.

I richiamati elementi (ovviamente da non intendersi come un elenco esaustivo, ma più funzionali a "*Made in Rome Brand Identity*") sono presenti nella quotidianità della vita produttiva di tutte le aziende selezionate. Nella seconda fase del progetto - attività di PR – andranno quindi messi al centro della narrazione, a volte declinati nella specificità della realtà di Roma, altre volte affiancata dagli ulteriori elementi distintivi propri del *Made in Rome*.

1.4 Made in Rome

Gli elementi sopra evidenziati che caratterizzano il *Made in Italy,* possono essere riproposti e specificati con riferimento al *Made in Rome*.

Il principale fattore attrattivo di Roma è rappresentato dall'imponente patrimonio storico e archeologico che è riconosciuto come uno tra i più consistenti ed importanti al mondo. Nel 1980 l'intero centro storico, le proprietà extraterritoriali della Santa Sede e la Basilica di San Paolo Fuori le Mura sono stati dichiarati dall'Unesco Patrimonio Mondiale dell'Umanità.

Nell'individuazione e nella narrazione degli elementi distintivi del Made in Rome di seguito elencati - in gran parte "specializzazione" delle più generali caratteristiche del Made in Italy – un posto preminente sarà pertanto occupato dai richiami alla storicità ed alle sue declinazioni.

Storicità

Si tratta di un aspetto che caratterizza molte declinazioni del *Made in Italy*, ma particolarmente evidente e peculiare al territorio di Roma: lo stesso concetto di "Roma" e di "Romani", come popolo socialmente organizzato, precede di numerosi secoli quello di "Italia" e di "Italiani". Tutte le aziende selezionate per il progetto *Made in Rome*, ognuna all'interno dei propri mercati di riferimento, direttamente o indirettamente, beneficiano di questa caratteristica della città, che permea con un senso di "profondità" e "secolarizzazione" anche attività e prodotti moderni.

Tradizione

La tradizione può essere intesa come trasmissione intergenerazionale, nel tempo (e quindi nella storia) del "saper fare", di procedimenti, memorie e consuetudini. Anche questo elemento – come la storicità – risulta più accentuato nel *Made in Rome* che nel *Made in Italy*: la creazione e la trasmissione delle tradizioni avviene difatti all'interno del tempo e della storia, e nel caso di Roma beneficia di tutta la profondità della stessa. Pertanto, anche la tradizione sarà al centro della narrazione del progetto "*Made in Rome Brand Identity*", declinata con la specificità delle singole realtà aziendali in diversi modi: la tradizione legata ai procedimenti della lavorazione artigiana, di un prodotto agroalimentare, alla trasmissione intergenerazionale di un'azienda, o anche all'utilizzo e all'esaltazione di ricette e materie prime appartenenti alla cultura popolare romana.

Botteghe storiche ed eccellenza artigiana

Questo elemento è specificazione della più generale eccellenza artigiana del *Made in* Italy. Il tessuto cittadino - anche grazie al suo costante, ma regolare, sviluppo - è costellato di innumerevoli botteghe artigiane, delle quali le aziende selezionate sono un pratico esempio, luoghi in cui maestri artigiani si tramandano da generazioni un saper fare manuale affinato nei secoli. Unendo le conoscenze acquisite nel tempo con l'estetica moderna, e grazie ad un rapporto diretto con il cliente, queste realtà riescono ancora oggi a produrre capolavori senza tempo, con un grandissimo potenziale attrattivo sui mercati esteri.

Locations iconiche

Poche città al mondo possono vantare come Roma una molteplicità di strade, piazze, chiostri, terrazze chiese e monumenti conosciuti e presenti nell'immaginario collettivo globale. Luoghi che rappresentano veri e propri "marchi" della città, immagini in grado di richiamare – anche solo attraverso

un disegno stilizzato – la complessiva idea di una Città eterna, fungendo da veicoli per il processo creative/produttivo, che influenzano con la loro estetica e la loro iconicità. In questa prospettiva, ogni azione comunicativa del prodotto "Made in Rome" dovrebbe considerare le aziende in un'associazione fisico/simbiotica con questi luoghi, evidenziando per esempio vicinanza o prossimità dell'esercizio con location di alto valore storico/culturale.

Parchi ed aree naturali

Come per le locations iconiche, il medesimo rapporto simbiotico si può trovare tra le eccellenze romane e gli spazi verdi cittadini; oltre al patrimonio artistico culturale (ed in alcuni casi "all'interno" dello stesso) Roma può fregiarsi di essere una delle città più verdi d'Europa: vista dall'alto, appare come uno scrigno d'arte punteggiato da parchi e giardini, ricchi di vegetazione e biodiversità, spesso impreziositi da resti archeologici, sculture, ville, ecc. Nessuna definizione può essere migliore: la Storia immersa nel verde.

1.5 Il Marketing nei comparti Agroalimentare/Food e Moda&Design/Artigianato

Agroalimentare

Il mercato globale del comparto agroalimentare/*food* ha subito profondi cambiamenti a partire dal 2015, ricordato come l'anno dell'*Internet of food*, con la nascita di moltissime start up, e un volume di investimenti nel settore da parte di *capital venture* di 6 miliardi di dollari a livello globale, ma soprattutto, in particolare per l'Italia, per l'Expo Milano 2015.

L'evento, *Nutrire il pianeta, energia per la vita*, ha rappresentato un'occasione unica di visibilità per il nostro Paese e per le nostre eccellenze e ha condotto ad una forte accelerazione del processo di digitalizzazione ed innovazione delle nostre imprese.

A partire dal 2015, il binomio agroalimentare/digitale si è ulteriormente cementato, ed è cresciuta sempre di più la propensione delle aziende all'utilizzo delle nuove tecnologie per la diffusione e la promozione dei propri prodotti. In particolare, in questi ultimi anni – con ulteriore incremento durante la pandemia - questo settore ha visto modificare profondamente la tipologia di domanda e gli strumenti di veicolazione dell'offerta: sempre più spesso i consumatori utilizzano social network, blog, app e altre piattaforme per la conoscenza e l'acquisto dei prodotti.

Il profondo cambiamento che si è registrato nei processi di scelta dei potenziali consumatori, unitamente ai limiti dimensionali e operativi degli attori di questo settore evidenziati nella prima parte della relazione, comporta la necessità di privilegiare gli strumenti di comunicazione digitali. La presenza sulle diverse piattaforme social risulta più immediata, con bassi costi iniziali, ma soprattutto permette di coltivare un rapporto più diretto con i clienti.

Nello specifico, per le aziende in cui è maggiormente evidente il legame con il territorio, questa strategia di marketing è particolarmente indicata, in quanto permette di mettere in risalto e raccontare più incisivamente i punti di forza dei prodotti come artigianalità e tradizione.

Quale esempio virtuoso può essere citata la campagna ideata durante il primo periodo di pandemia dal Consorzio Parmigiano Reggiano, che ha creato un apposito servizio di e-commerce esperienziale, con possibilità da parte degli utenti di acquistare direttamente il prodotto dai piccoli caseifici, apprendere nozioni sulla produzione e sulla storia del formaggio e inoltre “adottare” la propria forma prima di acquistarla.

Analizzando i trend del mercato, si rilevano ulteriori elementi in grado di creare attrattività per le produzioni *Made in Rome*: la responsabilità sociale, la tutela ambientale e l’attenzione all’aspetto salutare del prodotto, tutti elementi in grado di influenzare i criteri di scelta dei consumatori.

Da ultimo, sempre con riferimento al comparto agroalimentare, appare utile suggerire l’impiego di profili professionali come *food blogger* o *food influencer*, in grado – grazie ad un’audience fortemente targhettizzata – di veicolare i prodotti presso i consumatori più “recettivi”.

Moda e artigianato d’eccellenza

Come evidenziato anche nella parte di analisi dei cluster, la comunicazione nei settori moda e artigianato sconta spesso il limite della dimensione e delle risorse delle aziende stesse.

La fotografia della situazione riporta infatti che soltanto due aziende hanno previsto piani di comunicazione strutturati e performanti, mentre in molti casi la comunicazione viene affidata al passaparola o a iniziative spot.

Più generalmente, questa situazione rappresenta una caratteristica di moltissime aziende legate al *Made in Italy* nei suddetti settori.

Da un lato difatti, le aziende si trovano ad operare in mercati con *competitors* esteri di dimensioni e capacità di investimento mediamente

molto superiori, spesso supportati anche dal sistema paese di appartenenza (ad es. la Francia).

Al contempo, paradossalmente queste aziende pur essendo portatrici di valori (eccellenza artigianale, lavorazioni su misura, qualità delle materie prime, storicità e tradizione) che rappresentano un "*premium price*" nei mercati di riferimento, spesso non investono in azioni di comunicazione in modo sistemico ed efficace.

In tali casi è opportuno intervenire trasformando questa condizione di partenza in un volano virtuoso: rafforzando il posizionamento del *Made in Rome* (anche come marchio di provenienza intorno al quale narrare le singole aziende), i progetti di comunicazione integrata e la creazione di sinergie tanto locali quanto interaziendali, è possibile liberare tutto il potenziale di cui queste aziende sono portatrici.

La natura stessa delle aziende che operano in questo comparto, suggerisce di centrare le strategie di espansione su una comunicazione valoriale, incentrata sul binomio eccellenza / storicità.

Questi elementi dovranno essere messi in risalto sia attraverso una narrazione descrittiva, ma anche attraverso strumenti multimediali (es. video, shooting fotografici, ecc.) che facciano risaltare artigianalità e tradizione e italianità esaltando ed amplificando la tradizione artigiana.

Contestualmente, potranno essere sviluppati i canali *e-commerce* e la vendita diretta dei prodotti all'estero.

A tal fine, può essere utile aumentare la presenza – anche per il tramite di accordi specifici tesi a creare una specifica sezione "*Made in Rome*" – su piattaforme specializzate nel e-commerce per artigiani, come Mirta, Artemest, Etsi, ecc.

2. Individuazione di mercati target

Con riferimento a quelli che possono essere considerati i mercati target, è opportuno svolgere alcune considerazioni.

In primo luogo, i mercati si possono distinguere nelle seguenti categorie:

- mercati con maggiore attrattività in termini di possibili flussi turistici da veicolare su Roma;
- mercati con maggiore attrattività in termini di ritorni per acquisto diretto dei prodotti (principalmente per il tramite *dell’e-commerce*), come conseguenza della maggiore esposizione del miglior posizionamento del brand *Made in Rome* e delle singole aziende.

Con riferimento alla prima tipologia di mercato, analizzando i flussi del 2019 (ultimo anno pre-Covid), l’Italia si colloca al quinto posto tra i paesi più visitati[1]

Pertanto, all’interno di un mercato turistico internazionale in profonda trasformazione – es. crescente domanda di turismo esperienziale, innovazione digitale, crescita discontinua dei paesi emergenti, e attualmente anche crisi pandemica e nuova fase di instabilità geo-politica - l’Italia rappresenta una destinazione di eccellenza, ma al contempo con ampie potenzialità e margini di crescita.

PAESI	ARRIVI 2019
Francia	89.000.000
Spagna	84.000.000
Stati Uniti	79.000.000
Cina	66.000.000
Italia	65.000.000
Messico	45.000.000
Germania	40.000.000
Thailandia	40.000.000
Regno Unito	39.000.000

Fonte: UNWTO

Da leggere congiuntamente alla precedente tabella, di seguito i primi 15 Paesi di provenienza per numero di arrivi in Italia (dati sempre riferiti al 2019)

[1] Fonte UNWTO

PAESI	Arrivi 2019
Germania	12.382.334
Stati Uniti	6.092.754
Francia	4.744.412
Regno Unito	3.695.112
Cina	3.167.960
Svizzera	3.027.131
Austria	2.648.203
Spagna	2.243.621
Paesi Bassi	2.137.760
Russia	1.778.720
Polonia	1.593.692
Belgio	1.258.901
Giappone	1.133.118
Brasile	1.116.846
Australia	1.049.285

Fonte: ISTAT

Ancora più nel dettaglio, con riferimento alla sola Città di Roma, di seguito i top 10 Paesi per presenza e successivamente per arrivi:

Presenze	2017	2018	2019	2020	2021
USA	30.4%	29.9%	30.1%	18.0%	27.9%
Germania	13.8%	14.1%	14.1%	15.8%	19.3%
Regno Unito	13.5%	13.5%	13.4%	17.3%	11.3%
Francia	10.1%	10.4%	10.3%	13.6%	15.3%
Spagna	9.9%	10.2%	10.3%	10.8%	9.6%
Giappone	7.3%	7.3%	7.1%	8.4%	2.8%
Russia	5.2%	5.2%	5.3%	6.7%	//
Canada	3.6%	3.6%	3.5%	3.2%	2.6%
Brasile	3.1%	3.1%	3.1%	3.2%	//
Argentina	2.9%	2.8%	2.8%	2.7%	//

Fonte Roma Capitale - EBTL

Arrivi	2017	2018	2019	2020	2021
USA	32.4%	31.7%	31.9%	18.5%	30.8%
Regno Unito	12.6%	12.6%	12.4%	16.8%	10.9%
Germania	12.1%	12.4%	12.4%	15.3%	18.0%
Spagna	9.4%	9.8%	9.9%	10.7%	9.5%
Francia	9.4%	9.6%	9.6%	13.3%	13.9%
Giappone	8.6%	8.4%	8.3%	10.1%	3.1%
Russia	4.8%	4.8%	4.8%	5.9%	//
Cina	3.9 %	4.0%	4.1%	//	//
Canada	3.8%	3.7%	3.7%	3.3%	//
Brasile	3.1%	3.0%	3.0%	2.7%	//

Fonte Roma Capitale - EBTL

I primi 10 Paesi per arrivi contribuiscono c.a. per il 61% delle presene totali di turisti nella Città di Roma, con una netta prevalenza degli Stati Uniti; è evidente come i dati dal 2019 in poi siano stati influenzati dai mutamenti del contesto internazionale e dalla crisi pandemica, con una netta prevalenza (con esclusione degli Stati Uniti) del turismo di breve raggio.

Parimenti, la componente di turisti provenienti dalla Germania può essere considerata quasi "strutturale", poiché legata ad una forte traduzione turistico/vacanziera tra i due Paesi.

Con riferimento agli acquisti nel settore moda / design ed artigianato d'eccellenza, va osservato quanto segue (anche in funzione di *benchmark* per gli altri comparti):

- la Cina è leader della crescita detenendo una quota pari al 33% della spesa globale nel settore del lusso;
- nel resto della regione Asiatica, le vendite sono salite a 39 miliardi di euro, trainate da Singapore, Taiwan e Corea del Sud.

Considerati anche gli ultimi sviluppi del contesto geopolitico internazionale, appare preferibile concentrare il focus su mercati più stabili e culturalmente vicini al nostro Paese (es. Stati Uniti, Germania, Corea del Sud, Francia), con l'aggiunta della Cina, che rimane pur sempre il mercato quantitativamente più interessante.

Con riferimento al secondo aspetto, è opportuno porre ancora più specifica attenzione al mercato asiatico ed in particolare a quello cinese, premettendo come – con riferimento all'*e-commerce* - i cluster maggiormente interessati, per la natura intrinseca dei prodotti, siano quelli moda/abbigliamento e artigianato artistico/design.

A questo riguardo, si evidenzia che:

- la Cina è leader della crescita detenendo una quota pari al 33% della spesa globale nel settore del lusso;
- nel resto della regione Asiatica, le vendite di questo comparto sono salite a 39 miliardi di euro, trainate da Singapore, Taiwan e Corea del Sud.

Secondo il Fondo Monetario Internazionale, l'Asia continua ad essere la regione a più rapida crescita al mondo e il motore principale dell'economia mondiale, contribuendo per oltre il 60% alla crescita globale.

Tra i paesi emergenti, la Cina è quello che offre maggiori margini di miglioramento anche nel medio-lungo termine, grazie alla costante crescita dei consumi interni dovuti all'imponente urbanizzazione e alla crescita del potere di acquisto della classe benestante. In particolare, la nascita di nuove tendenze nella cultura e nella moda ispirate al modello occidentale (basate ad esempio sullo status symbol o su fattori specifici nei beni durevoli, quali la qualità di processo/prodotto) determinano nel mercato cinese nuovi modelli di consumo che il Made in Italy deve saper cogliere (Centro Studi Confindustria, 2021).

Con riferimento al nostro Paese, dai report del 2019, emerge come la Cina sia un paese chiave nell'ambito export per il Made in Italy. Per questo motivo, anche al netto del raffreddamento delle relazioni internazionali con il nostro Paese dovuti al contesto geopolitico internazionale, è noto che le infinite potenzialità del mercato cinese rappresentino un appetibile sbocco per la valorizzazione del volume di vendita dei prodotti italiani.

Come evidenziato anche nella parte di analisi, per liberare il potenziale in termini di vendite sui mercati internazionali (e ancor più specificatamente quelli orientali), è necessario sfruttare ed implementare l'*e-commerce*, anche avvalendosi dei processi di digitalizzazione che hanno riguardato l'Italia *in primis*, e il mondo dei consumi durante il periodo pandemico.

I consumatori asiatici sono inoltre più educati al mondo degli acquisti online rispetto all'occidente, anche in forza di un tasso di digitalizzazione regionale che aumenta di quasi il triplo ogni cinque anni.

In questo contesto, i prodotti *Made in Italy* sono all'apice dei desideri dei consumatori cinesi, in particolare il settore tessile, l'abbigliamento, l'arredo e l'agroalimentare.

Pertanto, per penetrare e sfruttare appieno questo mercato, le nostre aziende dovrebbero aumentare il loro livello di digitalizzazione nonché la possibilità di mostrarsi in vetrine *e-commerce* interamente dedicate al *Made in Italy*: JD, WeChat, Tmall, Alibaba e infine Amazon.

Questa tipologia di espansione può integrarsi con il progetto "*Made in Rome Brand Identity*", sia attraverso la creazione di canali di vendita/comunicazone *ad hoc* (es. pagina IG), sia attraverso la creazione di cluster/categorie di prodotti (es. *Made in Rome*, o Eccellenze Romane) sulle principali piattaforme e marketplace.

3. Individuazione di media e canali di comunicazione

Comunicazione dei brand in modo integrato

Come evidenziato dallo studio effettuato per il presente progetto, emergono chiaramente due elementi di criticità relativamente alla comunicazione delle aziende interessate:

1. da un lato, un forte squilibrio tra le aziende con un alto potenziale di attrattività all'estero (ma poco presenti nelle realtà internazionali) e quelle che invece hanno consolidato un'attività di promozione sui mercati internazionali;
2. dall'altro, la mancanza di aiuti istituzionali e settoriali, con particolare riferimento a quelle aziende che hanno nella loro dimensione il principale limite alla capacità di strutturare la presenza sui mercati esteri.

Tali criticità – in attesa di auspicabili interventi sistemici delle Istituzioni pubbliche (cfr. paragrafo successivo) – possono momentaneamente essere superate attraverso due diverse ipotesi di comunicazione dei brand in modo integrato:

1. una promozione congiunta delle offerte, sul modello dei percorsi esperienziali, permettendo alle diverse aziende di offrire sui propri canali di comunicazione i servizi complementari delle altre eccellenze;
2. la creazione di un "contenitore" stabile e duraturo – che faccia anche da pilot per la creazione di un sito Istituzionale - di cui il progetto *Made in*

Rome Brand Identity può essere pilota, "*Made in Rome*" o "*Rome Excellence*", la cui promozione/comunicazione permetta di veicolare anche le aziende più piccole, in un circolo virtuoso in cui aziende di nicchia riescono ad avere sbocchi su mercati esteri, contemporaneamente migliorando il posizionamento di eccellenza di altre aziende di dimensioni maggiori, ed aumentando il valore stesso del brand *Made in Rome*. Questo contenitore può anche servire da piattaforma di *e-commerce* per le aziende di dimensioni medio piccole. Ugualmente utile può essere la creazione di una pagina Instagram "*Rome Excellence*" al fine di lasciare una traccia permanente del presente progetto, che possa anche fungere da fulcro e/o da catalizzatore a successive iniziative di promozione e branding.

Creazione percorsi tematici/esperienziali

Itinerari tematici tra le diverse aziende partecipanti al progetto potrebbero permettere sia di creare "pacchetti" che risultino maggiormente appetibili sul mercato in forza di una offerta più variegate e integrata, sia di sfruttare in modo ottimale i punti e le criticità delle diverse aziende come evidenziati nella sezione dedicata all'analisi dei cluster.

Ad esempio, è stato evidenziato come alberghi e strutture recettive siano per natura quelle più presenti con offerte sui mercati esteri: la creazione di pacchetti tematici/esperienziali, che abbiano come "punto di partenza" gli alberghi e veicolati dagli stessi, permetterebbe da un lato alle aziende di dimensioni minori (esempio artigiani) di beneficiare della strutturazione estera degli hotel, e dall'altra agli stessi di aumentare i servizi offerti alla clientela, andando sempre più incontro alle esigenze di un turismo esperienziale, oltre che a giovare della forza trainante del *Made in Rome*. I percorsi possono essere creati sulla base di affinità di prodotto (es. "*Le botteghe del Su Misura*" o "*Le Eccelleze agroalimentari della tradizione romana*") o creando format pluritematici ("Tradizioni Romane: dai mercati rionali alla cucina romanesca"). In conformità con i nuovi trend tecnologici, questi percorsi devono essere ideati con l'impiego di tutte le tecnologie digitali e di prossimità in modo rendere maggiormente competitiva l'offerta e la facilità di fruizione, e preparare il terreno per lo sviluppo del turismo virtuale. Tra queste, a titolo di esempio, QR Code/beacons (che permettono di "dialogare", mostrare schede e altri elementi direttamente con lo smartphone dell'utente) o addirittura la creazione di percorsi per il web3 (cfr. punto successivo).

Sviluppo Turismo "Virtuale" e c.d. web3

Su questo fronte, occorre considerare come con la pandemia i consumatori abbiano sperimentato la possibilità di coltivare i propri desideri e soddisfare i propri bisogni direttamente da remoto. Pertanto, nel medio termine, si presenterà l'esigenza di rendere il nostro patrimonio turistico fruibile anche in modalità "virtuale", con l'obiettivo di stimolare nel breve/medio termine una domanda di visita reale facilmente intercettabile.

Con le tecnologie 5G è possibile immaginare visite virtuali in una Chiesa, un Museo, una bottega artigiana: sull'argomento è interessante la casistica di Matera 2019, che ha cercato di impiegare le migliori tecnologie digitali per la veicolazione turistico/culturale.

Con riferimento al c.d. web3, appare utile parlare in questa sede anche delle opportunità e dei possibili sviluppi del c.d. metaverso. Per metaverso si intende "*uno spazio virtuale all'interno delle quale le persone possono muoversi attraverso i propri avatar per condividere interagire con altri utenti e vivere tutta una serie di esperienze senza le barriere fisiche del mondo reale*". Per capirne la portata, Seoul, città da sempre all'avanguardia, ha annunciato il lancio di Seoul Metaverse, la fedele riproduzione della città (con negozi in cui effettuare acquisti, musei da visitare, attrazioni ecc.) accessibile solo nel web3. In tale ottica, e seguendo il trend degli investimenti intrapresi da tutte le multinazionali in questa nuova frontiera del web, è ipotizzabile uno sviluppo del presente progetto anche sul web3. In particolare, per esempio, alcuni dei percorsi esperienziali di cui sopra possono essere riprodotti completamente nel metaverso, rendendo così da un lato fruibile l'esperienza in modo semplice ed istantaneo a cittadini di tutto il mondo, e dall'altra favorendo lo sviluppo dell'*e-commerce* delle aziende coinvolte.

Organizzazione eventi

Potrebbero essere creati eventi in *partnership* tra le diverse aziende coinvolte, come *Trunk Show* (eventi di vendita diretta), degustazioni, workshop, da organizzare presso strutture alberghiere selezionate, ristoranti (nel caso delle degustazioni), o luoghi iconici della città. A titolo di esempio: Trunk Show "Roma Su Misura", in cui ricreare *i corner* delle varie aziende dell'artigianato e *della* moda – con possibilità di integrare anche con degustazioni di prodotti tipici dell'agroalimentare - di concerto con le aziende partecipanti, ognuna per il proprio cluster di riferimento.

Anche le Istituzioni potrebbero essere coinvolte nella creazione di uno o più "*hallmark event*", eventi o manifestazioni con visibilità internazionale e in grado di "contraddistinguere un territorio" (es. Verona con Vinitaly). In tale ottica, possono essere sfruttati anche i mercati rionali della nostra città, luoghi perfettamente aderenti alle nuove richieste del "turismo esperienziale" e ideali per veicolare gli elementi distintivi del *Made in Rome* come tradizione, qualità, storicità ecc.

Sensibilizzazione Istituzionale

Le istanze delle aziende e delle altre componenti del tessuto turistico/commerciale cittadino dovrebbero essere veicolate presso enti locali e nazionali, per contribuire alla creazione di una visione strategica di medio termine incentrata sulla diffusione dei brand "Roma" e "*Made in Rome*" su nuovi mercati esteri ad alto potenziale. Questo approccio potrebbe favorire un circolo virtuoso tra la conoscenza/posizionamento del brand *Made in Rome* e l'attrattività della città, con l'obiettivo di sviluppare una programmazione che:

a) risulti in grado di sviluppare concretamente iniziative di supporto per il sistema territorio/imprese;

b) faciliti una razionalizzazione e semplificazione dei regimi di aiuti / incentivi sia dal punto di vista finanziario che di assistenza al management dell'internazionalizzazione.

c) faciliti una razionalizzazione e semplificazione dei regimi di aiuti / incentivi sia dal punto di vista finanziario che di assistenza al *management* dell'internazionalizzazione.

Con riferimento al primo punto a) si è già detto di come l'attrattività di una Città sia determinata anche dalle sue aziende di eccellenza, e conseguentemente dalla loro conoscenza nei mercati esteri; ciò premesso appare ormai chiaro come la valorizzazione di questo patrimonio, materiale e immateriale, di eccellenze, non possa essere pianificata unicamente con un orizzonte settoriale – quello del binomio cultura / turismo – ma deve interessare la totalità del sistema economico cittadino.

È auspicabile, pertanto, che le Istituzioni promuovano – anche sulla scorta della presente esperienza del progetto *Made in Rome Brand Identity* – una comunicazione integrata tra aziende, municipalità, associazioni rappresentative, consorzi, ecc., sempre più legata al territorio, ai concetti di romanità ed italianità, anche attraverso la costituzione di un soggetto dedicato esclusivamente alla promozione strategica.

Come già evidenziato precedentemente, un primo passo necessario è la creazione di una piattaforma digitale interamente dedicata alla comunicazione ed alla promozione di Roma, delle sue eccellenze, della sua offerta turistica. Ogni stimolo, informazione o comunicazione ricevuta da un potenziale turista/cliente, potrà essere in questo modo trasformata in una ricerca sui canali digitali, ed eventualmente nella pianificazione, attraverso gli stessi, del proprio viaggio o dell’acquisto del prodotto desiderato.

La piattaforma digitale dovrebbe essere caratterizzata dalla semplicità della navigazione e della *user experience*, ed assolvere al tempo stesso ad una duplice funzione:

- vetrina e promozione per la città, narrando in modo immeditato la sua storia, le sue location, le sue offerte turistiche, i diversi percorsi esperienziali e tematici (tra cui anche i percorsi integrati tra le varie eccellenze romane di cui al presente progetto), l’offerta culturale, museale, le informazione sulla mobilità ed ogni altro elemento utile alla piena fruizione turistica della città – ovviamente integrata con possibilità di prenotazione / pianificazione da parte degli utenti dei vari servizi e della mobilità direttamente online;
- vetrina di promozione ed internazionalizzazione delle eccellenze della Città e del territorio, nonché del *Made in Rome*, anche grazie all’integrazione di una piattaforma *e-commerce*, che permetta a tutte le aziende di raggiungere in modo più strutturato i mercati esteri con la vendita diretta dei propri prodotti, anche in partnership con i big player del settore come Amazon, Etsi, ecc.

Con riferimento al secondo punto b) afferente al piano di investimenti/aiuti ed al *management* dell’internazionalizzazione, si possono menzionare alcune iniziative attivabili fin da subito con immeditati ritorni in termini di risultati:

- l’armonizzazione e la concertazione di un piano di investimenti che punti specificatamente alla digitalizzazione delle imprese, facilitando, anche attraverso la somministrazione di figure professionali e di capitali, la transizione digitale della totalità dei processi aziendali;
- generale semplificazione della gestione delle risorse finanziarie;
- la riduzione dell’Iva sul turismo, sulla scorta di quanto già deciso da diversi Paesi europei (es. Francia);
- la creazione di scuole di formazione, in grado di supportare le imprese – spesso limitate da barriere dimensionali e di competenze manageriali –

nei processi di internazionalizzazione attraverso l'efficientamento della gestione e del trasferimento delle competenze;

- formazione o somministrazione – anche per via interinale – di *temporary export manager* che suppliscano nell'immediato, anche attraverso strategie integrate tra cluster di aziende, alle carenze di competenze di cui sopra;
- creazione di un piano strategico di crescita per le piccole aziende in grado di attirare capitali esteri e al contempo preservare italianità e competenze;
- interventi per migliorare l'efficienza della mobilità locale (soprattutto nel territorio romano), comparto direttamente collegato al settore turistico.

4. Successivi sviluppi progettuali

Pubblicazioni editoriali

La seconda fase del progetto "*Made in Rome Brand Identity*" si svilupperà attraverso attività internazionale di PR, con la produzione e la pubblicazione di contenuti editoriali relativi alle aziende selezionate sulle principali testate cartacee e digitali. I contenuti potranno variare da brevi trattazioni monografiche delle singole aziende, alla loro narrazione per cluster o (come meglio specificato nel prosieguo) per percorsi esperienziali. Nel medio periodo, come possibile implementazione del progetto, è ipotizzabile realizzare, in *partnership* con una o più testate media, una guida cartacea e digitale delle eccellenze del *Made in Rome*.

Creazione strategia digital

"*Made in Rome Brand Identity*" vuole essere apripista di un nuovo modo di fare sistema e di comunicare le eccellenze del territorio romano; in aggiunta alle pubblicazioni sulle versioni digitali di riviste cartacee, può essere utile mettere a punto una strategia di comunicazione prettamente "digital", targettizzata sul macrocosmo dei social networks, che preveda l'utilizzo dei più moderni strumenti di marketing (indicizzazione, utilizzo influencer per settori specifici come *food* e *travel* – nei nostri cluster agroalimentare, ristorazione e ricettività). Tale attività potrà giovare anche della creazione del profilo social (es Instagram Twitter) di "*Made in Rome Brand Identity*";

Aumento composizione quantitativa dei diversi cluster

Da un lato, verranno selezionate ulteriori aziende nei cluster già delineati, così da poter creare un’offerta quanto più varia, dall’altro potranno essere creati nuovi “gruppi”, per coinvolgere nuove tipologie di eccellenze romane (es. “Su Misura”), o altre realtà locali propedeutiche allo sviluppo del brand *Made in Rome* (es. Parchi a tema, locali della Dolce Vita, Borghi rurali e artistici ecc.).

APPENDICE – Questionario utilizzato per l’analisi del campione

1. Questionario per l’analisi del campione

Contenuti delle informazioni

1. Dati fondamentali dell’azienda

Nome	Anno di fondazione	Fatturato medio 2017 – 2019	Andamento futuro previsto fatturato	Proprietà: 100% familiare	Proprietà mista (famiglia+PE)	Proprietà: investitori finanziari	Numero dipendenti

2. L’orientamento di fondo

VISIONE (cosa l’impresa vuol diventare nel lungo termine)
PURPOSE (scopo generale dell’impresa)

Contenuti delle informazioni

3. Principali caratteristiche dell'azienda

	Commento
Principali snodi nella storia dell'azienda	
Aspetti assolutamente distintivi dell'azienda	
Sfide cruciali nei prossimi anni	

4. Sistema prodotto – mercato

Mercati geografici	*% fatturato*
Roma	
Lazio e altre regioni centrali	
Italia	
Estero	

Linee di prodotto	*Posizionamento nel mercato*[1]	*% fatturato*	*Prodotti/brand iconici*

(1) Molto alto – alto – medio alto - medio

Contenuti delle informazioni

5. Posizione competitiva e qualità del contesto

Due principali punti di forza	Due principali punti di debolezza	Due principali opportunità nei prossimi anni	Due principali minacce nei prossimi anni

6. Ambiti economici che descrivono l'eccellenza dell'impresa

Elevata e continua crescita fatturato negli anni	Market leader nella nicchia (elevata quota di mercato)	Elevata redditività operativa	Continua ed efficace innovazione	Eccellenti performance ambientali e sociali

Contenuti delle informazioni

7. Strategia di comunicazione

Mercato geografico target della comunicazione	*% spesa in comunicazione*
Roma	
Lazio e altre regioni centrali	
Italia	
Estero	

Canali di comunicazione	*% spesa in comunicazione*
Pubblicità (cinema/televisione/radio)	
Pubblicità (stampa)	
Sito aziendale	
Piattaforme digitali	

Messaggio chiave della comunicazione	**Investimento in comunicazione (valore medio ultimo triennio**	**Fattori di successo nella comunicazione**