

le pagine di

RISPOSTE



TURISMO



CONSULTING

**Il programma FactorYmpresa Turismo di Invitalia:
Una fabbrica di idee per il turismo italiano**

*di Alfredo Bruni, Gianluca Chiarella,
Andrea Sirignano*



TRAINING



MANAGEMENT

“Il programma FactorYmpresa Turismo di Invitalia. Una fabbrica di idee per il turismo italiano”

A cura di Alfredo Bruni⁽¹⁾, Gianluca Chiarella⁽²⁾ e Andrea Sirignano⁽³⁾

Nonostante l'indiscusso livello di attrattività turistica del nostro Paese, la competitività dell'Italia nello scenario turistico internazionale è andata riducendosi a favore di altri paesi. Consapevoli di questo potenziale inespresso e della necessità di innovazione e crescita competitiva del settore turistico, nasce FactorYmpresa Turismo. Si tratta di un programma della Direzione Generale Turismo del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo e di Invitalia – ideato in attuazione del Piano Strategico di sviluppo del Turismo 2017-2022 – impegnato nell'intercettare tutte le idee, proposte e iniziative di impresa che portano elementi di innovazione per il rilancio del nostro turismo. Al fine di raggiungere il suo macro-obiettivo, FactorYmpresa lancia ogni anno delle sfide rivolte a imprese e startup, ma anche a semplici gruppi di persone che si mettono in gioco con un'idea imprenditoriale da realizzare. Il format del programma, in seguito alla compilazione di una domanda online, prevede che le imprese partecipino all'Accelerathon: una full immersion di 36 ore, dove i team selezionati vengono “accelerati” sotto la guida di mentor e tutor di Invitalia, presentando prima i loro progetti e revisionandoli in fase finale, mettendo in pratica i suggerimenti dei mentor. Ad oggi, le 11 sfide lanciate tra il 2017 e il 2021 si sono focalizzate su temi di assoluta attualità dell'annata di realizzazione: dal turismo slow e sostenibile nei borghi (2017), alla ricerca di soluzioni per l'overtourism nelle città d'arte

(2018), dal turismo su due ruote (2020), alle soluzioni di prodotti e servizi turistici concless (2021). Al programma base del progetto, nel 2018 è stata sperimentata una nuova modalità di generazione delle sfide: il Town Meeting. Si tratta di un processo partecipativo che coinvolge stakeholder pubblici e privati del settore o dei territori interessati a uno specifico tema, con l'obiettivo di far emergere la domanda di innovazione: criticità, fabbisogni sociali, ipotesi di soluzioni. Nell'arco di questi 5 anni di attività il programma ha valutato 1.836 progetti, ha coinvolto più di 3.000 soggetti ed erogato agevolazioni per un totale di €1.415.000 alle 103 imprese vincitrici.

Nel 2019 il progetto FactorYmpresa Turismo ha raggiunto l'obiettivo di rappresentare l'Italia alla 13° edizione degli European Enterprise Promotion Awards – EEPA 2019, classificandosi al secondo posto nella categoria Investing in Entrepreneurial Skills. Il programma ha quindi dato la possibilità a varie idee innovative di divenire imprese reali, sostenendole sia economicamente, ma anche e soprattutto in termini di perfezionamento del modello di business e di aumento della consapevolezza su aspetti chiave dell'impresa. FactorYmpresa è un esempio di come sinergia, cooperazione, competenze e formazione possano far emergere idee innovative e sostenibili facendole divenire realtà concrete a sostegno di un intero settore che necessita di tali iniziative per poter rendere l'Italia maggiormente competitiva.

⁽¹⁾ Coordinatore Sviluppo e Open Innovation Invitalia S.p.A.

⁽²⁾ Analista di Business Sviluppo e Open Innovation Invitalia S.p.A.

⁽³⁾ Analista di Business Sviluppo e Open Innovation Invitalia S.p.A.

“The Invitalia’s FactorYmpresa Turismo program. A factory of ideas for Italian tourism”

Curated by *Alfredo Bruni*⁽¹⁾, *Gianluca Chiarella*⁽²⁾ e *Andrea Sirignano*⁽³⁾

Despite the undisputed level of tourist attractiveness of our country, Italy's competitiveness on the international tourism scene has been shrinking in favor of other countries. The awareness of this unexpressed potential and the need for innovation and competitive growth in the tourism sector led to the creation of FactorYmpresa Turismo, a program of the Directorate General for Tourism of the MiBACT and Invitalia – conceived during the implementation of the Strategic Tourism Development Plan 2017-2022 – committed to gather all ideas, proposals and business initiatives that bring elements of innovation for the rebound of Italian tourism. To achieve its macro-objective, every year FactorYmpresa launches challenges aimed at companies and startups, but also at simple groups of people that want to develop a business idea. The format of the program, which can be accessed through an online application, requires companies to participate in the Accelerathon: a full immersion of 36 hours, in which the selected teams are "accelerated" under the guidance of Invitalia's mentors and tutors by first presenting their own projects and then reviewing them in the final phase, putting into practice the suggestions of the mentors. To this day, the 11 challenges launched between 2017 and 2021 have focused on hot topics of the year in which the program took place: slow and sustainable tourism in villages (2017), the search

for solutions for overtourism in art cities (2018), tourism on two wheels (2020) and contactless tourism products and services (2021).

In 2018 a new way of generating challenges was tested: the Town Meeting. It is a participatory process that involves public and private stakeholders of the sector or of the territories interested in a specific theme, with the objective of bringing out the demand for innovation: critical issues, social needs, and hypothetical solutions. In 5 years of activity the program has evaluated 1836 projects. Also, it has involved more than 3000 subjects and has provided subsidies for a total of €1,415,000 to the 103 winning companies.

In 2019, the FactorYmpresa Turismo project achieved the goal of representing Italy at the 13th edition of the European Enterprise Promotion Awards - EEPA 2019, ranking second in the Investing in Entrepreneurial Skills category. The program has therefore given the opportunity to several innovative ideas to become real companies, supporting them both economically, but also in terms of perfecting the business model and increasing awareness of key aspects of the company. FactorYmpresa is an example of how synergy, cooperation, skills, and training can bring out original and sustainable ideas, making them become established businesses in support of an entire sector that needs such initiatives in order to make Italy more competitive.

⁽¹⁾ Head of Development and Open Innovation Invitalia S.p.A.

⁽²⁾ Business Analyst Development and Open Innovation Invitalia S.p.A.

⁽³⁾ Business Analyst Development and Open Innovation Invitalia S.p.A.

“Il programma FactorYmpresa Turismo di Invitalia. Una fabbrica di idee per il turismo italiano”

A cura di Alfredo Bruni, Gianluca Chiarella e Andrea Sirignano

1. Perché FactorYmpresa

Un primato da recuperare. Per il nostro Paese il turismo rappresenta uno dei più importanti settori dell'economia. Patrimonio culturale e bellezze naturali sono i due fattori trainanti che rendono l'Italia la meta più ambita al mondo. Pur partendo da una situazione così favorevole, la competitività dell'Italia nello scenario turistico internazionale è andata riducendosi a favore di altri paesi. L'intuizione alla base di FactorYmpresa Turismo è stata di intercettare tutte le idee, proposte e iniziative di impresa che portano elementi di innovazione per il rilancio del nostro turismo.

Il Piano nazionale per il turismo. FactorYmpresa Turismo è un programma della Direzione Generale Turismo del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo e di Invitalia, ideato in attuazione del Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2017-2022 che ha quattro grandi obiettivi:

- innovare, specializzare e integrare l'offerta nazionale;
- accrescere la competitività del sistema turistico;
- sviluppare un marketing innovativo;
- realizzare una governance efficiente e partecipata nel processo di elaborazione e definizione del Piano e delle politiche turistiche.

Un format accuratamente preparato. Prima di assumere il suo format definitivo, FactorYmpresa Turismo è stato preceduto da due importanti iniziative di mobilitazione imprenditoriale organizzate da Invitalia e rivolte alla filiera turistico-

culturale. Nel 2016 si svolge la Maratona di idee TO.MA.TO. (*TOp MArathon TOurism*), un'officina di progettazione per far nascere nuove idee e lanciare soluzioni innovative nel settore del turismo e della fruizione dei beni culturali. A seguire, il Laboratorio delle 100 startup, che si è svolto il 10 aprile 2017 presso il MAXXI di Roma, è stato il primo momento di mobilitazione del sistema allargato del turismo per un confronto sulle tematiche strategiche dell'innovazione e dell'integrazione di filiera.

Ogni tema, una sfida. Così prende forma il programma FactorYmpresa Turismo che, fin dalla nascita nel 2017, ha lanciato diverse sfide, ognuna con un tema diverso, agendo in stretta sinergia con gli indirizzi della governance nazionale in tema di turismo. Ogni sfida si rivolge alle imprese, alle startup ma anche a semplici gruppi di persone che si mettono in gioco con un'idea imprenditoriale da realizzare. L'obiettivo è stimolare nuove idee, metterle a confronto, premiarle e accompagnarle in un processo di crescita. Una delle ricadute più interessanti e apprezzate da chi ha partecipato con successo al programma: oltre ad aver ottenuto una dotazione finanziaria da impiegare nel progetto e una certa visibilità, le nuove imprese sono entrate nel network di Invitalia, dove hanno conosciuto ulteriori strumenti per la crescita dell'impresa e sono entrate in contatto con i principali attori del turismo italiano. A oggi sono state lanciate undici sfide, che hanno sempre colto il tema di riferimento del periodo in cui si sono svolte. Basti pensare alla sfida Borghi e

Cammini, lanciata nel 2017 in concomitanza con l'Anno dei borghi italiani indetto dal MIBACT, oppure alla sfida Bike Touring nel 2020, l'anno in cui in Italia si è assistito al boom delle due ruote.

Un vuoto da colmare e opportunità da cogliere. Nel portafoglio di offerta di Invitalia, FactorYmpresa Turismo si colloca in una posizione del tutto particolare, perché offre alle imprese un mix tra servizi e risorse finanziarie. La partecipazione al programma e le opportunità di networking dopo la vittoria permettono agli imprenditori di cogliere opportunità di crescita; soprattutto, grazie al premio, affrontano i primi investimenti e le prime spese.

Al lancio di ogni sfida le proposte aumentano. Evidentemente nel mondo della finanza agevolata (e non solo) c'era un vuoto da colmare nell'innovazione turistica. FactorYmpresa è riuscita a cogliere questa domanda inespressa consentendo a tantissime idee di nascere, crescere, nonché acquisire spinta e consapevolezza per poter proseguire il proprio percorso imprenditoriale (effetto validazione).

Una squadra appassionata. Le protagoniste del programma FactorYmpresa Turismo sono senza dubbio le startup, ma nulla di quello che è descritto ed analizzato in questo articolo sarebbe stato possibile senza la professionalità, la dedizione, l'entusiasmo del team che lo ha ideato e realizzato, di cui fanno parte, oltre al coordinatore Alfredo Bruni, in primis il nucleo composto da Patrizia Rizzi, Andrea Sirignano, Cristina Bufano, Gianluca Chiarella, ma anche Massimo Risi che ha contribuito alle prime edizioni, tutti i tutor e mentor che nel corso delle varie sfide hanno lavorato fianco a fianco con i nuovi imprenditori, il Prof. Ernesto Somma e la dott.ssa Federica Garbolino che hanno creduto nel progetto e lo hanno supportato.

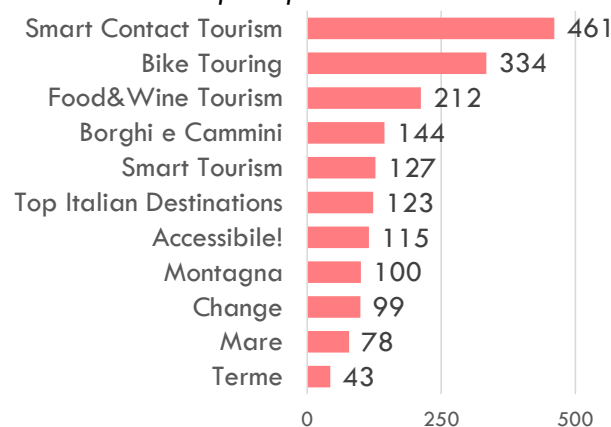
2. I grandi numeri delle undici sfide

Il programma ha generato 1.836 idee innovative d'impresa, così suddivise tra le 11 sfide lanciate.

Considerando una media di tre persone per ogni team partecipante, è stato possibile stimare il coinvolgimento di più di 3.000 persone nell'ideazione e realizzazione di idee d'impresa innovative per il turismo italiano.

Le imprese premiate e accompagnate al mercato sono state 103, per un totale di agevolazioni erogate pari a €1.415.000.

Graf. 1 – Idee d'impresa presentate



3. Il format: velocità e divertimento propiziano l'innovazione

Dalla sua prima edizione di maggio 2017, il format di FactorYmpresa Turismo è rimasto sostanzialmente lo stesso: un programma agile, veloce e anche divertente.

Il lancio. Il tutto parte online, con il lancio della sfida. Sul portale FYT viene pubblicato il tema della sfida, con tutti gli strumenti e i materiali di approfondimento necessari alle startup per dare

forma al proprio progetto. Per ogni sfida, infatti, viene fornito un Regolamento, con il funzionamento del programma e le modalità di partecipazione, e il documento Contesto e Sfida, che fornisce dati ed elementi di scenario, delimita le aree di innovazione, approfondisce le tematiche della sfida, indica letture utili alla progettazione. Le imprese e i potenziali imprenditori compilano online la domanda di partecipazione, liberi di arricchirla con materiali di supporto, come video, pitch e altro ancora.

Alla chiusura della sfida, un team di valutatori di Invitalia esamina tutte le domande, attribuisce un punteggio ad ogni progetto sulla base dei criteri riportati nel Regolamento e stila la graduatoria. I primi venti progetti classificati sono invitati a prendere parte all'Accelerathon.

L'Accelerathon. L'Accelerathon è una full immersion di 36 ore, dove i team selezionati vengono "accelerati" sotto la guida di mentor e tutor di Invitalia. Un'occasione per gli startupper per ragionare sull'idea d'impresa, affinare il modello di business e rafforzare le competenze imprenditoriali e manageriali.

Si parte dalle presentazioni: ogni team espone il proprio progetto agli altri partecipanti, ricevendo i primi feedback e suggerimenti da parte dei mentor. Questa è la fase di *demolition*, necessaria a identificare i punti deboli del progetto e destrutturarli, facilitando la ricostruzione del modello di business nelle ore seguenti. Subito dopo vengono forniti gli strumenti di lavoro. Prendono la parola i mentor, che in sessione plenaria presentano il Business Model Canvas, strumento per la rappresentazione sintetica del modello di business, e forniscono consigli per la costruzione di un elevator pitch, il più diffuso metodo di presentazione di

un'idea d'impresa. A questo punto i team si mettono al lavoro. Sulla base dei feedback e degli strumenti acquisiti "ricostruiscono" il progetto, sotto la vigile guida dei tutor. Durante i lavori non mancano i momenti di pausa, dove speaker d'eccellenza, legati al tema della sfida, offrono la propria esperienza e competenza ai team.

Al termine delle 36 ore, i team espongono i propri progetti davanti a una giuria di esperti. Il tutto in soli 3 minuti e armati esclusivamente del pitch sviluppato nelle ore precedenti. Sulla base della potenzialità di mercato, della sostenibilità della proposta e dell'efficacia della presentazione, la giuria decreta i dieci migliori progetti che si aggiudicano il premio in denaro. In base a quanto emerso durante l'Accelerathon, i team vincitori potranno usare il premio per sviluppare il business plan, implementare il business model e il go-to-market. Per utilizzare il denaro del premio i team informali devono costituire formalmente l'impresa.

Fig. 1 – Accelerathon di Roma, sfida "Accessibile!", 27-28 settembre 2019



FactorYmpresa Turismo non termina con l'Accelerathon. A tutti i partecipanti, infatti, Invitalia offre i servizi di accompagnamento per accedere a tutti i suoi strumenti finanziari per la creazione di nuove imprese e il rafforzamento di quelle esistenti, più un aiuto nel business networking con partner di livello nazionale.

4. Le sfide di FactorYmpresa Turismo, una per una

Nelle prime edizioni, il programma ha cercato di innovare i prodotti turistici maturi. Le scelte, infatti, si sono orientate verso il turismo dei borghi e dei cammini, della montagna, del mare e delle terme, la base più solida dell'offerta turistica italiana ma anche quella che più ha bisogno di essere rinnovata.

Il primo anno, il 2017, è stato un anno ricco di sfide, ne sono state lanciate ben 4. Vi hanno partecipato team informali, imprese costituite e aggregazioni di impresa. Per ogni sfida sono stati decretati 6 vincitori per la categoria startup e 4 per la categoria aggregazioni, che si sono aggiudicati rispettivamente i premi di €10.000 e di €15.000 ciascuno.

1. Borghi e Cammini

L'obiettivo è stato trovare idee di impresa che valorizzassero luoghi ricchi di fascino ma ancora da scoprire, oltre a offrire un turismo slow e sostenibile e proporre nuove esperienze ai viaggiatori. Alla sfida hanno risposto 144 tra team di persone, imprese costituite e aggregazioni. Di queste ne sono state selezionate 20 tra imprese costituite e team di persone, e 8 tra le aggregazioni, che hanno partecipato all'Accelerathon svoltosi a Ocre, in provincia di L'Aquila, il 20 e 21 giugno 2017.

2. Montagna

Qui si è cercato di intercettare le iniziative di valorizzazione delle destinazioni montane con un

significativo potenziale di crescita e una capacità attrattiva che non si limita alla stagione invernale e integra l'esperienza sportiva con proposte per il benessere e il relax. La sfida è stata accolta da 100 innovatori, come sempre tra imprese, team e aggregazioni. Per l'Accelerathon del 25 e 26 luglio a Falcade (Belluno) sono state selezionate 20 imprese e 8 aggregazioni di impresa.

3. Mare

Il mare è stato il focus della terza sfida del 2017, rivolta a riqualificare e ampliare l'offerta legata al mare e alla spiaggia per raggiungere nuovi target, sostenere la produzione di idee di business innovative nella filiera turistica e incentivare l'aggregazione degli operatori turistici per l'integrazione dei servizi. In totale la sfida ha raccolto 78 idee di business. Le 20 imprese e le 8 aggregazioni selezionate si sono sfidate nell'Accelerathon della Stazione Marittima di Salerno il 10 e l'11 ottobre 2017.

4. Terme

L'obiettivo dell'ultima sfida del 2017 è stato di accelerare le iniziative di valorizzazione delle destinazioni termali, con una capacità attrattiva in ogni periodo dell'anno ma un grande bisogno di rinnovamento. Anche qui le 20 imprese e le 8 aggregazioni selezionate dalle 43 proposte, si sono sfidate nel corso dell'Accelerathon. Questo si è tenuto a Fiuggi il 20 e 21 novembre 2017.

L'anno successivo, il 2018, il programma ha lanciato tre sfide, cui hanno partecipato team di persone e società già costituite. Da questo momento cambia il paradigma delle sfide: da innovare prodotti maturi a esplorare la frontiera dell'innovazione.

5. *Top Italian Destinations*

L'obiettivo di questa sfida: individuare soluzioni capaci di migliorare la qualità dei servizi e innalzare il tasso di innovazione del turismo nelle città italiane più visitate – Firenze, Milano, Napoli, Roma e Venezia – ma anche nelle aree dove grandi flussi turistici generano un impatto negativo sulla qualità della vita dei residenti e dell'esperienza dei viaggiatori (*overtourism*). Delle 123 proposte ne sono state selezionate 20, che hanno partecipato all'*Accelerathon* di Napoli, presso la Sala dei Baroni del Maschio Angioino, il 17 e 18 maggio 2018.

Fig. 2 – Accelerathon di Napoli, 17-18 maggio 2018



6. *Food&Wine Tourism*

Questa sfida è stata parte integrante delle iniziative del 2018 “Anno del Cibo Italiano”, con l'obiettivo di intercettare idee in grado di innovare, integrare e connettere imprese, professioni, servizi e mercati del turismo e dell'enogastronomia. Le proposte sono state 212, e 20 quelle che hanno partecipato all'*Accelerathon* di Torino il 20 e 21 settembre 2018, presso Terra Madre, il Salone del Gusto di Slow Food.

7. *Smart Tourism*

Qui sono stati messi al centro i sistemi digitali intelligenti per il turismo, con un focus sulla creazione di servizi “smart” per i viaggiatori, per gli operatori e le imprese del turismo e le governance territoriali. 127 sono state le proposte, e 10 le imprese partecipanti all'*Accelerathon*, realizzato nella cornice del festival Economia Come – l'impresa di crescere, presso l'Auditorium Parco della Musica di Roma il 9 e 10 dicembre 2018.

I temi dell'inclusione, dell'impatto e della sostenibilità hanno caratterizzato il 2019 di FactorYmpresa Turismo, con il lancio di due sfide attualissime.

8. *Accessibile!*

L'obiettivo: offrire servizi innovativi per l'accessibilità fisica, generazionale e culturale dei luoghi e dei territori, aprendoli alla valorizzazione turistica per tutti. La sfida attira 115 proposte, i cui finalisti si sono sfidati a Roma il 27 e 28 settembre nell'ambito del World Tourism Event 2019.

9. *Change*

Con questa sfida sono state intercettate le soluzioni per chi ha la sostenibilità e la responsabilità come elementi imprescindibili della propria esperienza. Le migliori proposte, tra le 99 ricevute, si sono confrontate all'*Accelerathon* di Roma, presso la Città dell'Altra Economia, l'11 e 12 dicembre 2019.

Il 2020 e il 2021 sono stati dominati dalla pandemia Covid-19, che ha travolto l'intera filiera turistica. In questo difficile periodo, il team di FactorYmpresa Turismo da un lato ha supportato il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo nella gestione dei ristori ad alcune categorie di operatori (per esempio le guide turistiche), dall'altro si è cercato, pur con i vincoli imposti dalla situazione sanitaria, di

pensare spazi di innovazione compatibili con il nuovo scenario. Anche in una situazione così complicata, il digitale ha permesso di lanciare le due sfide più partecipate di sempre, con i rispettivi *Accelerathon* organizzati totalmente da remoto.

10. *Bike Touring*

La sfida ha messo la bicicletta al centro del viaggio, rendendo le destinazioni a misura delle due ruote, che nel 2020 hanno avuto un vero e proprio boom. Delle 334 proposte, ne sono state selezionate 20, che si sono affrontate nel primo *Accelerathon* completamente in digitale.

11. *Smart Contact Tourism*

Obiettivo: fornire risposte alla crisi da Covid-19. Si sono ricercate soluzioni, prodotti e servizi turistici pensati anche in chiave contactless per ristabilire la fiducia dei viaggiatori, costruire e rilanciare un turismo più resiliente e sostenibile. Questa sfida ha stabilito il record di soluzioni innovative proposte, ben 461. Anche questa volta i 20 finalisti si sono sfidati in un evento totalmente in digitale.

5. **Co-progettare l'innovazione: i Town Meeting**

Generazione partecipativa delle sfide. Nel 2018 si è deciso di sperimentare una nuova modalità di generazione delle sfide, coinvolgendo gli operatori nella definizione delle priorità e nell'indicazione dei bisogni più rilevanti su un determinato macro-tema: il *Town Meeting*. È un processo partecipativo che coinvolge stakeholder pubblici e privati del settore o dei territori interessati a uno specifico tema, al fine di far emergere la domanda di innovazione: criticità, fabbisogni sociali, ipotesi di soluzioni.

Per sperimentare questo modello è stato chiesto a chi ci lavora quali sono i principali problemi da risolvere per rendere più sostenibili i flussi turistici

nelle cinque maggiori città italiane: Roma, Firenze, Napoli, Venezia e Milano, le *Top Italian Destination*. Su queste destinazioni, come su tutte le principali destinazioni turistiche del mondo, è in corso un dibattito pubblico sulle modalità di gestione del fenomeno turistico che coinvolge l'intera comunità. Alla luce di flussi turistici globali sempre crescenti e previsioni di ulteriori crescite, gli operatori pubblici e privati del turismo, i policy maker, i media e i cittadini si interrogano su modelli e soluzioni di governo delle destinazioni, per qualificare l'esperienza turistica e renderne sostenibili i flussi per la comunità e il patrimonio.

23 marzo 2018: primo *Town Meeting* a Firenze

Sono stati chiamati a raccolta 130 stakeholder dalle cinque principali destinazioni italiane e altri attori della filiera, per discutere le politiche di governo delle grandi città turistiche. L'evento ha riguardato tre temi: *Smart City*, *Mobilità* e *Accoglienza*.

Nella prima parte è stata effettuata un'analisi di cosa serve per programmare e gestire una accoglienza sostenibile per la qualità della vita, lo sviluppo economico e il patrimonio delle città. I partecipanti hanno convenuto che occorre:

- creare un sistema regolamentato di monitoraggio del fenomeno dell'extra-alberghiero;
- diversificare i servizi offerti al turista per fasce orarie e luoghi, per conciliare l'aumento dei flussi con la qualità della vita e dei servizi in città;
- far coesistere le attività economiche della città con quelle legate al turismo, evitando un'offerta commerciale omologata.

Nella seconda parte l'attenzione si è spostata sulla ricerca degli elementi necessari per costruire città intelligenti per turisti, cittadini e imprese. I partecipanti hanno ritenuto prioritario:

- migliorare la capacità di analisi e intelligence per monitoraggio, programmazione e controllo dei flussi turistici, attraverso sistemi di aggiornamento dati in tempo reale e *sentiment analysis*;
- aumentare la sostenibilità dei flussi per la vita delle città, attraverso la creazione di carte unificate per l'intera filiera e un sistema di feedback;
- sviluppare una nuova economia, attraverso l'aumento dei contributi pubblici e degli strumenti di defiscalizzazione per le imprese turistiche.

Nella terza parte, ci si è concentrati su cosa serve per rendere la mobilità di turisti e cittadini più efficiente e sostenibile per l'ambiente e la vita delle città. I partecipanti hanno ritenuto prioritario migliorare:

- l'accessibilità ai centri storici;
- la distribuzione dei flussi sul territorio, attraverso linee di trasporto innovative e politiche di integrazione tariffaria;
- la sostenibilità dei trasporti urbani, con una logica di multi-modalità alternativa, anche strettamente dedicata ai turisti.

Fig. 3 – Town Meeting di Firenze, 23 marzo 2018



La discussione si è arricchita con il confronto con due pratiche di successo internazionali realizzate rispettivamente dalla città di Barcellona, grazie all'intervento di Albert Arias Sans, autore del Piano Strategico di Sviluppo Turistico 2020 della città di Barcellona, e dalla città di Andorra, grazie all'intervento di Marc Pons, direttore dell'*Andorra Innovation Living Lab* e del *Sustainability Institute of Andorra*. Dalle sessioni di lavoro sono emersi la domanda di innovazione, i fabbisogni e le possibili soluzioni, utili a costruire la sfida *Top Italian Destination*.

11 luglio 2018: Town Meeting Food&Wine Tourism a Torino

Nel 2018, dichiarato dal MiBACT "Anno del Cibo Italiano", il *Town Meeting Food&Wine Tourism* si è focalizzato sull'essenziale ruolo dell'enogastronomia nel settore turistico e sulle potenzialità del cibo quale "mediatore culturale" di un'esperienza turistica di qualità assoluta nel nostro Paese.

All'evento hanno partecipato oltre 100 esperti e stakeholder da tutta Italia, che hanno affrontato tre temi legati al turismo enogastronomico: Territorio, Esperienza Turistica e Marketing & Export.

La prima parte ha riguardato il territorio. Qui i partecipanti hanno discusso su come:

- promuovere e governare i processi di sviluppo del turismo enogastronomico, suggerendo l'utilizzo di grandi piattaforme digitali e linee strategiche pubbliche per lo sviluppo turistico;
- coniugare l'autenticità dello stile di vita dei territori con l'aumento dei flussi turistici, attraverso filiere più integrate;
- mantenere elevata la qualità dei prodotti, dei servizi e la sostenibilità dei processi produttivi,

suggerendo di investire sull'aspetto educativo e sui marchi territoriali.

Nella seconda parte l'attenzione è stata rivolta alle esperienze. I partecipanti hanno discusso su come:

- rendere l'offerta fruibile, esperienziale e innovativa, proponendo un ricorso più ampio agli strumenti digitali e ai dati;
- rafforzare le competenze degli operatori turistici e dell'enogastronomia, attraverso un'offerta *tailor made* dei pacchetti e lo storytelling.

Nella terza parte si è affrontato il tema del marketing. I partecipanti hanno discusso su come:

- migliorare il posizionamento dei territori e delle aziende attraverso la valorizzazione del turismo enogastronomico, proponendo di ricorrere ad applicazioni digitali uniche e strategie/strumenti integrati;
- attivare iniziative di co-marketing tra l'industria turistica e agroalimentare, ad esempio standard di comunicazioni uniformi a livello nazionale e strumenti per la misurazione dei risultati in termini di capacità di ritorno.

Fig. 4 – Town Meeting di Torino, 18 luglio 2018



Le indicazioni e le priorità emerse dal *Town Meeting* hanno fatto comprendere meglio la domanda di innovazione, i fabbisogni e le possibili soluzioni utili alla costruzione della sfida *Food&Wine Tourism*, il cui *Accelerathon* si è tenuto a Torino il 20 e il 21 settembre 2018.

Entrambi i *Town Meeting* sono stati preceduti dalla Guida alla discussione, un documento che ne introduceva le finalità e l'articolazione, e si sono conclusi con l'*Instant Report*, un documento generato in tempo reale con i contenuti degli interventi e i risultati dei lavori ai tavoli.

6. FactorYmpresa Turismo best practice europea

Nel 2019 il progetto FactorYmpresa Turismo ha rappresentato l'Italia alla 13° edizione degli *European Enterprise Promotion Awards – EEPA 2019*, la manifestazione che riconosce e celebra le migliori pratiche nell'innovazione e nell'imprenditorialità all'interno dell'UE.

Ciascun paese è stato invitato a organizzare competizioni nazionali per scegliere i progetti migliori che potessero rappresentarli. Tra centinaia di progetti, ogni Paese ha potuto nominare un massimo di due candidati, in diverse categorie. La giuria nazionale analizza e valuta ogni candidato secondo i criteri di originalità, fattibilità, impatto sull'economia, miglioramento delle relazioni con gli stakeholder.

Tra i 51 progetti nazionali in competizione a livello europeo, la Giuria dell'EEPA ne ha selezionati 18, le idee più forti di tutti i paesi UE e COSME.

FactorYmpresa Turismo si è classificata al secondo posto nella categoria *Investing in Entrepreneurial Skills*, dedicata alle iniziative nazionali, regionali o locali volte a migliorare le competenze imprenditoriali e manageriali.

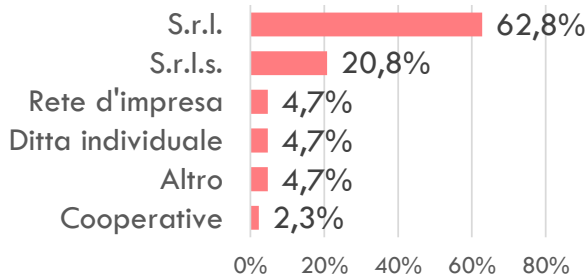
7. Identikit delle startup generate da FactorYmpresa Turismo

Una survey condotta da Invitalia nel giugno 2021 sulle sole 103 imprese vincitrici, ovvero quelle che nelle 11 sfide si sono aggiudicate il contributo in denaro, permette di tracciarne l'identikit.

Forma giuridica. Il 62,8% delle startup intervistate ha adottato la forma di società a responsabilità limitata, il 20,8% la forma Società a responsabilità limitata semplificata. Il 4,7% ha optato per la ditta individuale, stesso valore anche per le reti d'impresa, per le cooperative solo il 2,3%. Il 4,7% ha scelto altre forme societarie.

Più della metà delle startup, il 58,1%, risulta iscritta come startup innovativa alla sezione speciale del Registro delle Imprese.

Graf. 2 – Forma giuridica



Fatturato. A fronte del forte impatto della pandemia Covid-19 sull'economia del nostro Paese, e ancor di più sul settore turistico, si è preferito rilevare il dato relativo sia all'anno 2019 sia all'anno 2020. Prendendo in esame i vincitori di tutte le sfide, l'ultima delle quali risalente al febbraio del 2021, non è difficile riscontrare valori di fatturato pari a zero. Infatti, queste imprese non erano state ancora costituite o costituite troppo recentemente per realizzare un fatturato.

Per l'anno 2020, pertanto, si individua un valore inferiore a €30.000 per il 60,45% delle intervistate, un valore compreso tra €30.000 e €100.000 per il 30,24% e un valore superiore a €100.000 per il 9,31%. Facendo un passo indietro al 2019, si ravvisa un valore inferiore a €30.000 per il 74,42% delle intervistate, un valore compreso tra €30.000 e €100.000 per il 13,95% e un valore superiore a €100.000 per il 11,63%.

Graf. 3 – Fatturato 2020 e 2019

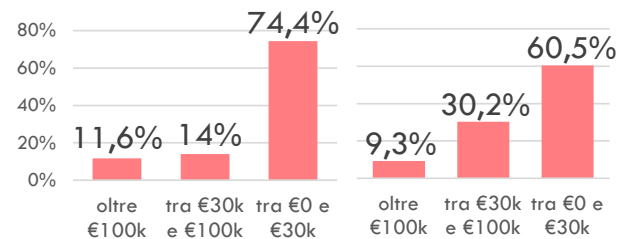
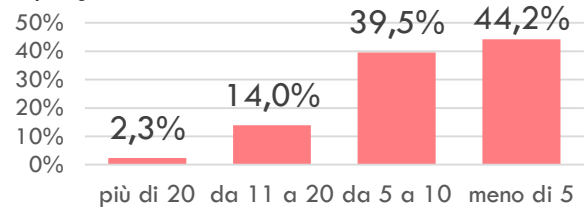
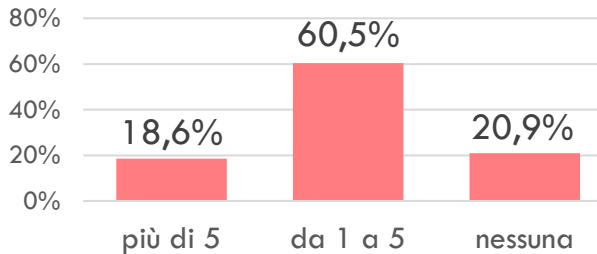


Figure professionali attualmente impegnate nel progetto imprenditoriale. I dati comprendono i soci/titolari che svolgono ruoli operativi. Il 44,19% degli intervistati dichiara di impegnare nella propria attività meno di 5 figure professionali, il 39,53% da 5 a 10, il 13,95% da 11 a 20 e il 2,33% oltre 20. Il 20,93% degli intervistati dichiara di non avere donne tra le figure professionali impiegate nel progetto, l'60,46% meno di 5, e solo il 18,61% più di 5.

Graf. 4 – Figure professionali attualmente impiegate nel progetto

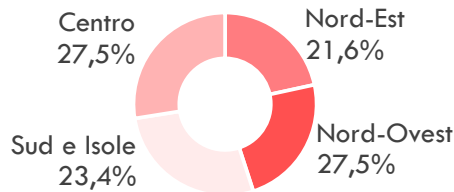


Graf. 5 – Donne impiegate nel progetto



Provenienza geografica. Il 27,5% delle startup intervistate ha sede operativa nel nord-ovest, il 21,6% nel nord-est, il 27,5% nel centro e il 23,4% al sud e isole.

Graf. 6 – Provenienza geografica

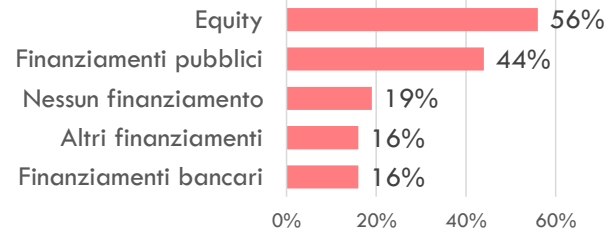


8. L'impatto del programma

Finanziamenti. I dati indicano una predominanza del ricorso al finanziamento in equity da parte delle imprese, con una percentuale del 56%, seguito dai finanziamenti pubblici, che pesano per il 44%. Nel 19% dei casi le imprese dichiarano di non aver ricevuto alcuna forma di finanziamento, mentre i finanziamenti bancari si assestano sul 16%. Nel rimanente 16% dei casi si ha avuto accesso ad altre forme di finanziamento.

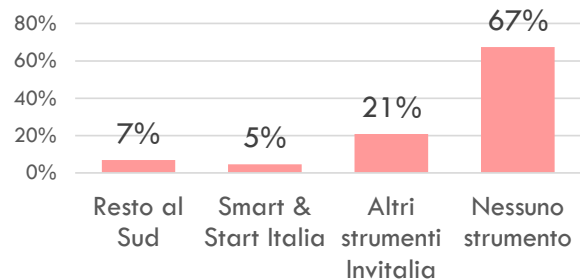
È interessante rilevare come FactorYmpresa Turismo sia stato la chiave di accesso ad altri finanziamenti gestiti da Invitalia per circa un terzo delle oltre 100 imprese vincitrici.

Graf. 7 – Forme di finanziamento



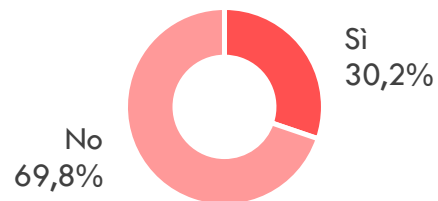
In particolare, emerge come Smart&Start Italia e Resto al Sud sono le misure agevolative a cui le imprese vincitrici si sono rivolte di più, rispettivamente per il 5% e il 7%. Il 21% invece dichiara di essersi affidata ad altri strumenti di Invitalia, mentre il 67% non ha usufruito di alcun ulteriore supporto.

Graf. 8 – Utilizzo degli strumenti Invitalia



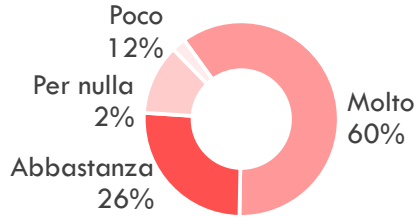
Networking. Il 30% delle imprese è riuscita a stringere collaborazioni con soggetti pubblici/privati operanti nella filiera turistica. Tra tutti spicca l'ENIT – Agenzia Nazionale Turismo.

Graf. 9 – Accordi di collaborazione/partnership



Pandemia Covid-19. Per il 60% delle imprese la pandemia è stata *“molto impattante”*, per il 2% *“per nulla impattante”*, per il 26% *“abbastanza impattante”*, per il 12% *“poco impattante”*.

Graf. 10 – Impatto del COVID sull’impresa



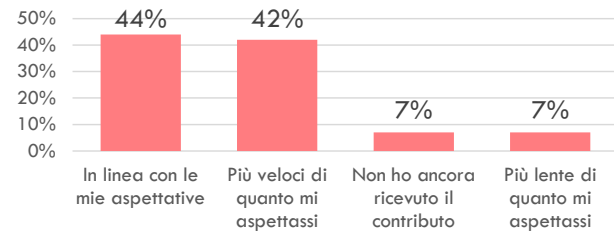
Contributo FYT. Il 58% delle imprese ha dedicato il contributo al Marketing, al pari di Sviluppo software, seguono la Consulenza strategica con il 37%, la Consulenza tecnica con il 26% e Altro con il 16%. Ogni impresa ha potuto suddividere il contributo in più categorie di spesa, per cui i dati raccolti sono frutto di una selezione multipla.

Graf. 11 – Impiego del contributo FYT



Il 42% delle imprese giudica le tempistiche di erogazione del contributo *“più veloci di quanto mi aspettassi”*, il 44% le giudica *“in linea con le aspettative”*. Solo il 7% le reputa *“più lente di quanto mi aspettassi”* mentre, alla data della survey, il 7% non ha ancora ricevuto il contributo. Il dato oggettivo indica che le imprese hanno ottenuto il saldo dei contributi in media 40 giorni dopo la richiesta.

Graf. 12 – Tempistiche di erogazione del contributo



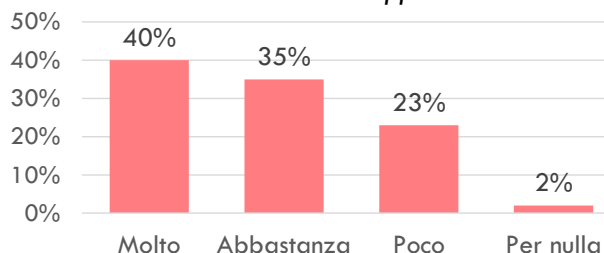
Alla domanda sull’aspetto più utile dell’esperienza FactorYmpresa Turismo il Sostegno economico fa la parte del leone con l’84% di risposte. Seguono la Validazione e il perfezionamento del modello di business e le Tecniche e modalità di esposizione del progetto, entrambe con il 51%, la Consapevolezza su aspetti chiave dell’impresa con il 47%, e infine il Networking e business matching con il 26%.

Graf. 13 – L’esperienza di FYT è stata utile per:



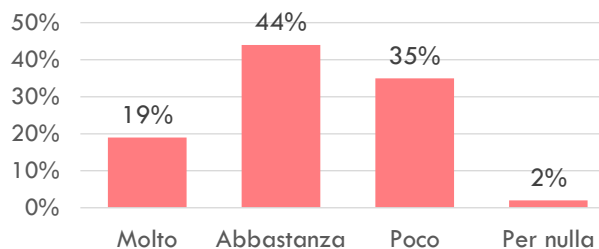
La partecipazione al programma è stata *“molto d’aiuto”* nello sviluppo dell’attività d’impresa per il 40% degli intervistati, *“abbastanza d’aiuto”* per il 35%, *“poco d’aiuto”* per il 23% e *“per nulla d’aiuto”* per il 2%.

Graf. 14 – Aiuto di FYT nello sviluppo dell'attività



A seguito della partecipazione a FactorYmpresa Turismo il 44% valuta le proprie competenze manageriali e imprenditoriali “abbastanza rafforzate”, il 19% “molto rafforzate”, il 35% “poco rafforzate” e il restante 2% “per nulla rafforzate”.

Graf. 15 – Aiuto di FYT nel rafforzamento delle competenze



9. Lezioni imparate

Realizzare 11 sfide nell'arco di 4 anni ha consentito di migliorare progressivamente tutti gli aspetti di FactorYmpresa Turismo, senza alterarne lo spirito e le finalità. Tra gli aspetti che più hanno beneficiato dell'esperienza maturata vi è la comunicazione del tema della sfida: definire accuratamente il tema, presentare le aree di innovazione e le tipologie di progetti attesi ha migliorato di molto la qualità delle proposte. Un altro aspetto che si è rivelato determinante per il buon successo del programma è stata la costante e proficua interlocuzione con il

Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo. Agire in sintonia con il MIBACT ha facilitato la definizione delle sfide, la disponibilità di dati e trend, il contatto con i principali stakeholder della filiera. Decisiva è stata anche la collaborazione con ENIT – l'Agenzia Nazionale per il Turismo – e BTO Educational. Entrambi hanno svolto un ruolo prezioso sia nella definizione dei temi delle sfide, sia nella crescita del programma, che ha esteso il suo network a importanti player italiani e internazionali.

A causa del Covid le ultime due sfide si sono svolte in remoto. Eppure, le sfide “digitali” hanno registrato una partecipazione molto superiore alla media. La modalità di svolgimento dell'Accelerathon ha quindi un'influenza sulla partecipazione al programma? È possibile, anche se non esiste la controprova.

Oggetto di continuo miglioramento sono state le tempistiche dei vari momenti che si alternano nell'Accelerathon. Un'ottimizzazione che ha consentito una gestione più fluida dell'evento, maggior tempo per i team da dedicare alle attività operative e miglior focus sull'assistenza da parte di tutor e mentor. Infine, l'analisi dei diversi tipi di interventi degli speaker invitati agli Accelerathon ha evidenziato che i team hanno apprezzato soprattutto i *case study* in cui gli imprenditori raccontano la propria esperienza di successo. Questo ha permesso una selezione più accurata ed efficace degli speaker.

La natura stessa del programma FYT e l'individualità delle singole sfide consentono di apportare modifiche, introdurre e validare nuove modalità di esecuzione, senza dover riscrivere o alterare il programma. Quando emerge un possibile margine di miglioramento, questo trova subito spazio nella definizione della sfida successiva. È uno dei punti forti del programma, che ne ha garantito la vitalità e il successo crescente, sfida dopo sfida.

cinque
2021

Direzione | Francesco di Cesare
Organizzazione | Anthony A. La Salandra

Tutti gli articoli dal 2001 ad oggi
de “Le pagine di Risposte Turismo”
sono disponibili on-line
nella sezione dedicata del sito
www.risposteturismo.it



Risposte Turismo s.r.l.
Giudecca 624 | 30133 Venezia
tel. +39 0413093260 | fax. +39 0418520077
www.risposteturismo.it | info@risposteturismo.it