



**Laboratorio  
Economia  
Locale**



**UNIVERSITÀ  
CATTOLICA**  
del Sacro Cuore

**Progetto di pianificazione strategica partecipata**

**PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO TURISTICO**

**Offerta economica**

**Comune di Cremona**

Novembre 2022

## 1. PREMESSA

Cremona e la sua provincia hanno registrato negli ultimi anni sviluppi molto significativi in tema di attrazione di turisti e visitatori. L'obiettivo di diventare una forte destinazione turistica internazionale, che poteva sembrare incoerente solo qualche anno fa, non è ancora raggiunto in termini di flussi arrivi/presenze, ma certamente il posizionamento di Cremona è migliorato molto soprattutto in termini di immagine e di turismo culturale. Ad impattare positivamente sono state una serie di fattori sia endogeni – come l'apertura del Museo del violino e le politiche culturali attivate nell'ultimo decennio – sia esogeni, come il superamento del modello turistico legato solo al balneare estivo e allo sci invernale e l'affermazione a livello globale di nuove preferenze di viaggio, più orientate al nuovo paradigma esperienziale. Il post-pandemia sta registrando nel 2022 dati di crescita dei flussi turistici ragguardevoli, con nuove spinte anche al turismo di prossimità: si tratta quindi di opportunità strategiche assolutamente imprescindibili per lo sviluppo turistico di Cremona.

L'offerta culturale della città appare molto articolata sia dal punto di vista del patrimonio storico-artistico (Museo civico "Ala Ponzone"; Museo archeologico "San Lorenzo"; Museo di Storia Naturale; Museo della civiltà contadina "Il Cambonino vecchio"; Museo del violino, Stanze della musica) che in termini di eventi (festival musicali, stagioni teatrali e concertistiche, fiere). Ma il sistema di promozione turistica cremonese deve affrontare nei prossimi anni sfide importanti relative a due aspetti:

- il network tra operatori turistici privati (albergatori, proprietari di case vacanze e B&B, imprese culturali, esercizi commerciali), attrattori pubblici (musei, teatro, Festival) e cittadinanza in generale: in questo senso appare urgente un maggior coinvolgimento degli operatori nella programmazione e attuazione degli interventi promozionali per attrarre visitatori e turisti anche internazionali e una condivisione più continua da parte della società civile e delle diverse organizzazioni sociali nella tutela e nella promozione del ricco patrimonio artistico e culturale della città e del territorio;
- il sistema di monitoraggio dei flussi turistici che non permette oggi di reagire alle mutevoli condizioni della domanda: in questa direzione sono necessari strumenti di rilevazione coordinati tra i vari punti di accesso dei turisti, quali musei, festival, concerti, botteghe storiche, eventi fieristici, operatori dell'alberghiero.

A guidare il Piano strategico di sviluppo turistico risultano significative alcune considerazioni preliminari rispetto a Cremona e al suo territorio, ovvero la convinzione che:

- il territorio cremonese abbia in sé le caratteristiche e le risorse per affermarsi come meta turistica per una pluralità di target, dai visitatori del fine settimana al turismo di qualità;
- il turismo, se correttamente presidiato, sia in grado di generare spirali positive in termini di valorizzazione degli asset di un territorio e attivare di ricadute sociali ed economiche;
- affinché il turismo si concretizzi come una risorsa per il territorio, sia opportuno implementare programmi e politiche in termini di sostenibilità e resilienza dei luoghi e delle comunità.

Il **Laboratorio di Economia Locale dell'Università Cattolica di Piacenza** (LEL) offre le proprie competenze di analisi territoriale e supporto tecnico-scientifico, maturate in oltre 20 anni di ricerca e formazione sui temi dello sviluppo locale e della promozione territoriale. Il LEL è un centro di ricerca dell'Università, attivo dal 1995 presso la Facoltà di Economia e Giurisprudenza delle sedi di Piacenza e Cremona: l'attività si concentra sull'analisi delle economie locali, con particolare riferimento alla promozione dei sistemi locali e alle politiche territoriali. Le aree di ricerca e formazione del LEL riguardano: lo sviluppo economico dei sistemi locali, il marketing territoriale e lo sviluppo turistico, la pianificazione territoriale, le politiche di sviluppo locale. Il gruppo di ricerca si è specializzato nel supporto metodologico e scientifico alla programmazione territoriale per Comuni, Province, Regioni, Camere di Commercio, Consorzi e Associazioni di enti locali, Associazioni di categoria e singole imprese, e in particolare per l'elaborazione concertata di piani strategici

e piani di marketing territoriale. Oltre a 200 quaderni pubblicati e rapporti di ricerca, i ricercatori del LEL hanno curato diverse pubblicazioni italiane ed internazionali, tra cui “Politiche per lo sviluppo territoriale” (Carocci), “Promuovere il territorio” (Franco Angeli) e “Il territorio nell’anima” (Vita e Pensiero).

## 2. OBIETTIVI DEL LAVORO

L’obiettivo generale è triplice:

- I. **consolidare la concertazione tra gli operatori turistici e le istituzioni locali**
- II. **avviare l’Osservatorio del turismo cremonese**
- III. **elaborare il Piano Strategico di Sviluppo Turistico per la città ed il territorio cremonese (PSST)**

In particolare, il Piano strategico di Sviluppo Turistico avrà i seguenti come **obiettivi specifici**:

- rafforzare l’immagine del territorio come luogo nel quale il contesto storico, artistico e naturalistico fanno da sfondo ad una vitalità economica industriale di livello europeo, confermata dalla notorietà anche internazionale del comparto produttivo inclusa la presenza di numerose imprese di significativa capacità innovativa e commerciale;
- affermare l’identità di Cremona come territorio ricco di elevato valore innovativo e di forte consolidamento storico, valorizzando come asset strategico, anche in termini di attrattività, il talento della comunità residente (oggi si viaggia sempre più spesso per incontrare e conoscere persone);
- contribuire a rafforzare il brand Cremona, in sinergia con quanto fatto nel recente passato e di concerto con gli altri settori rilevanti in termini di immagine (turismo, ma anche enogastronomia, sport, ecc.);
- contaminare con la cultura manifatturiera l’offerta turistica territoriale, con particolare riferimento alla transizione verso un diverso e più marcato “stile” di una serie di destinazioni che oggi appaiono di scarso appeal, facendo lavorare insieme le imprese culturali e creative e quelle del comparto turistico;
- incentivare l’acquisto di prodotti alimentari ed enogastronomici e dell’artigianato di qualità del territorio da parte dei turisti;
- coinvolgere le comunità residenti e attivare occasioni di condivisione delle nuove azioni di promozione turistica.

### **3. METODOLOGIA DEL LAVORO**

Per raggiungere i tre obiettivi saranno adottate metodologie operativamente flessibili perché si ritiene strategico mantenere un'alta capacità di risposta alle mutazioni e quindi il poter riadattare nel tempo il piano a eventuali cambiamenti di scenario.

**A) analisi desk:** attività attraverso la quale si effettua la valutazione di dati statistici e studi, sviluppando sui medesimi elaborazioni aggiornate e specifiche. Verranno analizzati vari fattori:

- la struttura e la dinamica dei flussi turistici (arrivi, presenze, permanenza media)
- la struttura e la dinamica della ricettività turistica (alberghi, esercizi complementari)
- il sistema di accessibilità/mobilità agli attrattori
- il sistema commerciale locale
- le offerte turistiche ed escursionistiche
- la programmazione in corso all'interno della regione Lombardia.

Questa attività permetterà di avere a disposizione una lettura complessiva del fenomeno turistico a Cremona.

**B) indagine conoscitiva sugli operatori turistici** del territorio attraverso la raccolta di un *questionario qualitativo* con interviste dirette online e in presenza. Questa analisi ha l'obiettivo di raccogliere i dati qualitativi per definire i punti di forza e debolezza del sistema turistico locale e le priorità di intervento necessarie per l'elaborazione del Piano di Sviluppo Turistico.

#### **C) analisi della Reputation On line**

**1. Analisi della reputazione on line della destinazione:** attività di web listening che dovrà prendere in considerazione tutte le conversazioni online presenti sulle varie piattaforme (blog, forum e social network) attraverso l'analisi di Big data con l'utilizzo di piattaforme di monitoraggio. L'analisi dei Big data sarà volta ad individuare i trend ed i volumi, ma soprattutto a rilevare i temi di discussione ed il sentiment. Il costo specifico per l'attivazione annuale della piattaforma/software individuato per svolgere le attività previste e sia per la raccolta e analisi dei dati, sia per quanto riguarda la lettura e la restituzione degli stessi della piattaforma Travel Appeal è pari a circa 11 mila euro;

**2. Analisi della reputazione dell'offerta turistica della destinazione:** attività finalizzata ad indagare la soddisfazione di un ipotetico turista con l'obiettivo di generare un processo di analisi e valutazione dei servizi offerti dagli operatori dell'offerta turistica della città di Cremona; il costo specifico per l'attivazione annuale della piattaforma/software individuato per svolgere le attività previste e sia per la raccolta e analisi dei dati, della piattaforma H-Benchmark è pari a 700 euro all'anno per ogni struttura ricettiva censita.

L'analisi sarà arricchita anche attraverso il *mystery guest*: si tratta della valutazione da effettuare attraverso gli occhi e l'esperienza di un potenziale turista che trascorre qualche giorno nei vari ambiti turistici del territorio cremonese, facendo tutto il percorso "classico", per raccogliere dati, immagini, elementi fisici e

immateriale a partire dalla ricerca delle informazioni alla prenotazione, dal contatto con i residenti e gli operatori dei vari ambiti della filiera turistica e commerciale alla visita ai musei, dalla sosta nei locali alla fase di acquisto, etc.

**3. Analisi delle Best Practice:** adozione di nuovi strumenti e modalità di lavoro, individuati nelle best practice nazionali e internazionali. Conoscere quanto sta avvenendo in Italia e nel mondo, alla luce del posizionamento del territorio cremonese, è ritenuto fondamentale. Sarà identificato un insieme piuttosto ampio di destinazioni ipoteticamente confrontabili sull'intero territorio europeo, con un'attenzione particolare a quelle destinazioni che hanno fatto registrare una o più delle seguenti condizioni nell'arco degli ultimi cinque anni:

- alti tassi di crescita delle presenze così come rilevati dalle statistiche ISTAT/Eurostat e dall'ultimo European Cities Marketing Benchmarking Report;
- riposizionamento della destinazione a seguito del un Piano strategico e/o rebranding della stessa;
- elevati livelli di international brand reputation e loyalty;

In questa iniziale fase della costruzione del campione, la selezione delle destinazioni si baserà su un certo numero di criteri tra cui i seguenti:

- notorietà (visibilità non solo su scala nazionale ma anche e soprattutto internazionale) e significatività turistica (destinazioni turistiche di rilievo nei rispettivi Paesi);
- posizione geografica e tipologia di destinazione (vocazione mista sia leisure che business, assenza di un turismo costiero, ecc.);
- replicabilità per il caso cremonese.

In base ai criteri summenzionati e scremando le destinazioni in base alla effettiva disponibilità di dati e delle esigenze conoscitive del committente si individuerà un campione di *best practices* che verranno approfondite. Per la ricostruzione delle schede identificative delle singole destinazioni si adotterà un approccio mainstream di multiple case study (Yin, 1984), con una raccolta di dati da fonti primarie: dati d'archivio in formato digitale e cartaceo ed interviste semi-strutturate via telefono con alcuni dei referenti delle regioni/destinazioni oggetto di studio. Inoltre, per ciò che attiene alle informazioni ed ai dati di carattere extra-contabile, il canale informativo che sarà utilizzato è il web.

#### D. Concertazione tra gli operatori turistici e le istituzioni locali

Si ritiene importante il coinvolgimento diretto degli stakeholder sin dalla fase di ascolto e mappatura, la creazione di una comunità-partner, la definizione degli obiettivi anche alla luce dei desiderata dei turisti e la costante verifica del risultato dal punto di vista del destinatario-cliente, vale a dire il turista. Pertanto, si adotteranno i seguenti strumenti:

- **percorso partecipato-settore privato:** si concretizzerà in incontri con *stakeholder* territoriali (imprenditori del settore turistico, ristorativo, commerciale, guide, etc.), tramite l'organizzazione di 3 *focus group*, che avranno l'obiettivo di raccogliere informazioni altrimenti non reperibili tramite altre fonti e di coinvolgere sin nelle prime fasi di analisi i soggetti interessati allo sviluppo turistico del territorio. Durante i focus group nella fase di elaborazione del Piano e nella successiva fase di supporto specialistico, si prevede di invitare anche alcuni opinion leaders/stakeholder selezionati, a confrontarsi sulle tematiche più complesse che possono condizionare l'impostazione del Piano strategico, nonché raccogliere indicazioni specifiche e condividere eventuali ipotesi di miglioramento di elementi critici riscontrati. In questi incontri si procederà con:
  - presentazione e confronto su risultati delle analisi preliminari realizzate
  - individuazione dei prodotti turistici strategici, dei mercati
  - condivisione di ipotesi di linee di sviluppo per la programmazione territoriale.

- **percorso partecipato-settore pubblico:** anche questa attività si svolgerà avendo come riferimento il territorio e si concretizzerà nella realizzazione di incontri *one to one* con referenti della Regione Lombardia e delle Amministrazioni e locali;
- **percorso partecipato-residenti:** momenti di ascolto e interazione con le comunità e le rappresentanze sociali e culturali di alcune aree particolarmente critiche o di eccellenza.

## E. Impostazione dell'Osservatorio Turistico Cremonese

Tra gli output / strumenti operativi che verranno attivati anche grazie alle risultanze della analisi di cui sopra, vi sarà l'Osservatorio Turistico Cremonese, che permetterà di disporre di un "cruscotto direzionale" utile anche in termini prospettici e che fornirà periodicamente gli indicatori strategici più rilevanti per verificare le dinamiche verso gli obiettivi prefissati. Questi indicatori verranno definiti alla luce degli obiettivi e della strategia, ma è senz'altro possibile indicarne sin da ora le principali caratteristiche, come la quantificabilità, la praticità, la direzionalità e l'operatività. Gli indicatori utilizzati saranno dei 4 principali tipi, ovvero generali, di qualità, di costo e di servizio.

Operativamente l'Osservatorio avrà il compito di:

- mappare le fonti e raccogliere i dati utili e disponibili;
- riportare analisi derivanti dai *big data* elaborati grazie a piattaforme consolidate;
- coinvolgere gli *stakeholder* e operatori turistico-territoriali;
- creare una *dashboard* che consenta di disporre di strumenti operativi dei quali i singoli operatori difficilmente potrebbero disporre;
- approntare il modello valutativo ritenuto più rispondente.

Si presenterà come un sito dedicato agli operatori pubblici e privati del turismo cremonese, uno strumento dinamico che nascerà in base alla nostra impostazione iniziale, per poi proseguire e crescere nel tempo anche grazie all'utilizzo di Big data, che rappresentano oggi un bacino informativo irrinunciabile per un osservatorio innovativo come quello che ci si appresta a realizzare per Cremona.

In particolare, oltre ai dati derivanti dalla piattaforma Travel Appeal (che verrà attivata in fase sperimentale anche per l'analisi della Reputation online) si considera fin d'ora importante attivare il sistema *H-Benchmark*: software di analisi comparata fra strutture ricettive<sup>1</sup>, per l'attivazione del quale occorre l'adesione da parte di un numero significativo di strutture ricettive locali (min. 12-15) e un costo annuale ipotizzabile intorno ai 700 euro per struttura + 350€ di attivazione una tantum, importi rispetto ai quali si potrà valutare nel corso delle attività di consultazione/concertazione la disponibilità di fonti private o da parte di stakeholders locali.

---

<sup>1</sup> H-Benchmark è una piattaforma online di Hospitality Data Intelligence che aggrega i dati provenienti dai gestionali (PMS) dei singoli hotel e restituisce in real time in forma anonima e aggregata le tendenze passate e future del mercato locale. Raccoglie i dati di singoli hotel e campeggi che riguardano le prenotazioni degli ultimi 24 mesi e dei prossimi 12 mesi. I dati vengono aggiornati quotidianamente per avere informazioni sempre aggiornate sull'andamento dei trend delle prenotazioni e degli ospiti sul territorio non solo per il passato, ma anche per il futuro. H-Benchmark consente alla destinazione di ottenere e, conseguentemente, analizzare i dati in tempo reale, con realistiche previsioni degli scenari futuri ed eliminando radicalmente una delle criticità di tutti gli strumenti di programmazione e pianificazione utilizzati sino ad oggi, ovvero il fatto che essi fossero basati su informazioni obsolete, parziali, non rappresentative dello scenario del momento e orientate ad una visione meramente quantitativa dei dati.

**Le piattaforme** che si intendono attivare per ottenere i dati di analisi della reputazione on line (analisi BIG Data) e delle prenotazioni nelle strutture ricettive per avere informazioni predittive sull'andamento delle prenotazioni, costo delle camere, tasso di occupazione, etc, sono rispettivamente Travel Appeal e H-Benchmark.

Si propone anche idonea **formazione al personale dipendente** del Servizio Turismo del Comune di Cremona in particolare per la gestione degli applicativi utilizzati e che verranno attivati.

I dati ottenuti attraverso l'osservatorio verranno analizzati dal fornitore per tutto l'anno 2023 con una cadenza di norma bimestrale.

#### **4. TEMPI E RISORSE**

In accordo con quanto richiesto dall'Amministrazione Comunale, entro 3 mesi dall'assegnazione dell'incarico verrà presentata una prima bozza del Piano, che prevederà anche un momento di condivisione pubblica. Entro i successivi 3 mesi verrà redatto il Piano definitivo, che sarà oggetto di una presentazione finale. Per lo svolgimento del servizio sarà impiegato un Gruppo di Lavoro multidisciplinare composto da risorse qualificate del LEL, con esperienza nella programmazione, progettazione e gestione di interventi in ambito di marketing territoriale e promozione turistica incluso il monitoraggio e valutazione di programmi.

I responsabili del progetto, Prof. Paolo Rizzi e Dott. Stefano Soglia, grazie alla loro esperienza professionale ricopriranno il ruolo di coordinatori, assicurando la stretta collaborazione fra i singoli esperti ed i rappresentanti del Comune di Cremona e delle istituzioni locali. Il lavoro verrà svolto in costante confronto e interazione tra gli stessi, al fine di garantire un output coeso, coerente e completo sotto i diversi profili di interesse della Committenza.

Per la realizzazione del progetto si chiede un contributo di 36.000 euro (Iva esclusa) per complessive 45 giornate di ricercatore junior e 50 giornate di ricercatore senior. Il compenso sarà erogato in due rate: il 40% all'avvio del progetto, relativo alle attività previste per il 2022; il restante 60% relativo alle attività 2023, alla consegna della relazione finale.

Suddivisione dei costi per tipo di attività

<b><i>Fasi di attività</i></b>	<b><i>Euro (IVA esclusa)</i></b>
A - Analisi desk (flussi, ricettività, attrattori, politiche)	2500
B - Indagine conoscitiva sugli operatori turistici locali	3000
C - Analisi della reputation on line	9000
<i>C1 - Analisi della reputation on line delle destinazioni</i>	<i>3000</i>
<i>C2 - Analisi della reputation on line dell'offerta turistica</i>	<i>3000</i>
<i>C3 - Analisi di best practices</i>	<i>3000</i>
D - Concertazione con operatori privati e pubblici	7000
E - Impostazione Osservatorio turistico	3500
Formazione del personale	2000

Analisi gestione dell'Osservatorio	5000
Spese generali	4000
Totale	36000

Milano, 10 novembre 2022

Il Legale rappresentante dell'Università Cattolica del Sacro Cuore

Prof. Franco Anelli