



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

VERSO UN DESTINATION MANAGEMENT DATA-DRIVEN:
MODELLI TEORICI, WEB ANALYTICS E ANALISI EMPIRICA DEL
CASO REGIONE MARCHE
TOWARDS A DATA-DRIVEN DESTINATION MANAGEMENT:
THEORETICAL MODELS, WEB ANALYTICS, AND AN EMPIRICAL
ANALYSIS OF THE REGIONE MARCHE CASE STUDY

Relatore: Chiar.mo

Prof. Luca Marinelli

Tesi di Laurea di:

Valeria Urbano

Anno Accademico 2025 – 2026

INDICE

INTRODUZIONE.....	2
1. – DESTINATION MARKETING, GOVERNANCE E TURISTA DIGITALE	5
1.1. Destination marketing: definizione ed evoluzione teorica.....	5
1.1.1. La destinazione come sistema complesso: criticità e necessità di gestione strategica.....	5
1.1.2 Il Place Branding come Strumento di Posizionamento Competitivo della Destinazione	14
1.2 Il Ruolo della DMO e la Gestione della Competitività	18
1.2.1 Funzioni e Responsabilità delle DMO nella Governance Turistica	18
1.2.2. Le Sfide della Competitività e l’Allocazione Efficiente delle Risorse	23
1.3. Customer journey e necessità di monitoraggio	30
1.3.1 Il processo decisionale del turista nell’era digitale.....	30
1.3.2 Touchpoint digitali e trasformazione della customer journey: raccolta e utilizzo dei dati	36
CAPITOLO 2 – WEB ANALYTICS E DATA-DRIVEN DECISION MAKING NEL DESTINATION MARKETING.....	42
2.1 KPI e misurazione delle performance nel marketing turistico.....	42
2.1.1 Dati e performance nel destination marketing: verso una comunicazione strategica	42
2.1.2 Metriche, Indicatori e KPI: Dalla Misurazione all’Insight	49
2.2 Web Analytics: Strumenti, Funzionamento e Applicazioni per le DMO	55
2.2.1 Cos’è la Web Analytics: Processo, Metodologia e Obiettivi	55
2.3 L’Importanza del Monitoraggio per la Pubblica Amministrazione	67
2.3.1 Vantaggi dell’Approccio Data-Driven: Efficienza, Trasparenza e Ottimizzazione del Servizio Pubblico	67
2.3.2 Allineamento dei KPI agli Obiettivi Strategici di Sviluppo Turistico Territoriale.....	73
CAPITOLO 3 – LA DATA-DRIVEN MARKETING STRATEGY NEL TURISMO PUBBLICO: IL CASO DELLA REGIONE MARCHE.....	78
3.1 Governance turistica ed ecosistema digitale regionale.....	78
3.1.1 L'architettura dei canali digitali e il ruolo degli attori istituzionali	78
3.1.2 Il toolkit di Web Analytics e la sfida della conformità normativa	78
3.2 Dati, contenuti e processi decisionali	78
3.2.1 Dall'analisi dei dati alla progettazione dei contenuti: reperibilità dell'informazione e ottimizzazione dell'esperienza utente	78
3.2.2 Il collo di bottiglia informativo nella governance territoriale	78
3.3 Analisi empirica dei flussi turistici e implicazioni gestionali	78
3.3.1 Dall'analisi dei dati alla gestione dei flussi turistici: evidenze empiriche dal caso Harley Davidson e dal caso Sarnano	78

3.3.2 Verso un ecosistema turistico integrato: prospettive di convergenza tra dimensione regionale e nazionale.....	78
3.4 Discussione dei risultati, implicazioni manageriali e considerazioni conclusive	78
CONCLUSIONI.....	78
BIBLIOGRAFIA	84
ALLEGATO A – Intervista	90

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni la trasformazione digitale ha profondamente modificato il settore turistico, influenzando sia i comportamenti dei viaggiatori sia le modalità attraverso cui le destinazioni promuovono e valorizzano la propria offerta. Internet, i motori di ricerca, i social media e le piattaforme digitali hanno assunto un ruolo centrale nel processo decisionale dei turisti, che oggi raccolgono informazioni, confrontano alternative e pianificano i propri viaggi prevalentemente attraverso strumenti online. In questo contesto, la presenza digitale delle destinazioni è diventata un elemento strategico per la competitività territoriale.

Parallelamente, la crescente disponibilità di dati generati dalle interazioni degli utenti sui canali digitali ha aperto nuove opportunità per le organizzazioni che operano nel settore turistico. Attraverso strumenti di Web Analytics è oggi possibile monitorare i comportamenti di navigazione, individuare le preferenze dei visitatori, valutare l'efficacia dei contenuti pubblicati e supportare i processi decisionali mediante evidenze empiriche. L'utilizzo dei dati ha così favorito l'affermazione di approcci data-driven, nei quali le strategie di marketing e di gestione delle destinazioni vengono progressivamente orientate da informazioni misurabili e verificabili.

Tale evoluzione assume una particolare rilevanza anche nel settore pubblico. Le amministrazioni regionali e gli enti responsabili della promozione turistica si trovano infatti a operare in un contesto caratterizzato da risorse limitate, crescente competizione tra destinazioni e necessità di garantire un utilizzo efficiente dei fondi pubblici. In questo scenario, il monitoraggio delle performance digitali e l'analisi dei dati possono rappresentare strumenti fondamentali per migliorare la qualità dei servizi informativi, ottimizzare le attività promozionali e supportare lo sviluppo turistico del territorio.

Alla luce di queste considerazioni, il presente elaborato si propone di analizzare il ruolo della Web Analytics all'interno delle strategie di Destination Marketing nel settore pubblico, approfondendo in particolare il contributo che i dati possono offrire ai processi decisionali e alla gestione delle destinazioni turistiche. L'obiettivo della ricerca è comprendere in che modo gli strumenti di monitoraggio digitale possano supportare la pianificazione strategica, la produzione dei contenuti e la valutazione delle attività promozionali, evidenziandone al tempo stesso opportunità e criticità.

Dal punto di vista metodologico, la ricerca combina un approccio teorico e un approccio empirico. Nella prima parte viene effettuata una revisione della letteratura scientifica relativa al Destination Marketing, alla Web Analytics e ai processi decisionali data-driven nella Pubblica Amministrazione. Nella seconda parte viene sviluppato un caso di studio dedicato alla Regione Marche, analizzato attraverso l'osservazione diretta maturata durante il tirocinio curriculare svolto presso il Settore Turismo e attraverso un'intervista semi-strutturata a una figura direttamente coinvolta nella gestione dei portali turistici regionali.

L'osservazione partecipante ha permesso di acquisire familiarità con i processi operativi dell'ufficio, con le piattaforme utilizzate e con le dinamiche quotidiane di lavoro. L'intervista semi-strutturata ha invece consentito di raccogliere una riflessione esplicita e sistematica da parte della responsabile sulle scelte strategiche, sui limiti riscontrati e sulle prospettive di sviluppo.

La scelta del caso della Regione Marche risulta particolarmente significativa poiché consente di osservare l'applicazione concreta delle logiche data-driven all'interno di una realtà pubblica impegnata nella promozione territoriale attraverso un ecosistema digitale articolato, composto da portali turistici, archivi multimediali e strumenti di monitoraggio delle performance online. L'analisi del caso permette inoltre di evidenziare le sfide organizzative, tecnologiche e gestionali che caratterizzano l'adozione di strategie basate sui dati nel contesto della Pubblica Amministrazione.

La tesi si articola in tre capitoli principali. Il primo capitolo approfondisce i fondamenti teorici del Destination Marketing, analizzando l'evoluzione del concetto di destinazione turistica, il ruolo delle Destination Management Organization e l'impatto della digitalizzazione sui processi di promozione territoriale. Il secondo capitolo è dedicato alla Web Analytics e all'approccio data-driven, con particolare attenzione alle metriche digitali, ai Key Performance Indicators e al ruolo del monitoraggio nella Pubblica Amministrazione. Il terzo capitolo presenta il caso studio della Regione Marche, analizzando gli strumenti utilizzati, le pratiche di monitoraggio adottate e le principali evidenze emerse dall'indagine empirica.

Attraverso questo percorso di analisi, la ricerca intende contribuire alla comprensione del ruolo che i dati possono assumere nella gestione delle destinazioni turistiche pubbliche, evidenziando come il valore della Web Analytics non risieda esclusivamente nella raccolta delle informazioni, ma soprattutto nella capacità delle organizzazioni di trasformare tali informazioni in conoscenza utile per orientare decisioni strategiche e processi di sviluppo territoriale.

1. – DESTINATION MARKETING, GOVERNANCE E TURISTA DIGITALE

1.1. Destination marketing: definizione ed evoluzione teorica

1.1.1. La destinazione come sistema complesso: criticità e necessità di gestione strategica

Il dibattito accademico riguardante la definizione di destinazione turistica ha vissuto, negli ultimi decenni, un'evoluzione teorica significativa, evidenziando una transizione da una prospettiva puramente geografico-descrittiva a una lettura sistemica e relazionale. Comprendere a fondo l'essenza della destinazione turistica non è un semplice esercizio di semantica, ma rappresenta un presupposto fondamentale per analizzare l'efficacia delle strategie di governance e l'impatto dei flussi informativi digitali nella creazione del valore per il territorio.

Agli albori della letteratura sul turismo, la destinazione era considerata come un'entità geografica ben definita, un luogo capace di attrarre visitatori grazie ad attrattori naturali o artificiali. Questo approccio si focalizzava principalmente sui servizi e sulle caratteristiche del luogo stesso come elementi di analisi. A partire dagli anni Settanta, la progressiva evoluzione del pensiero ha superato la concezione deterministica e strettamente geografica della destinazione. Uno dei contributi più significativi in questo senso è quello di Clare A. Gunn (1972), che introduce il concetto di Tourism Resource Cluster¹.

Grazie a questo modello, la destinazione viene finalmente proposta non più come un

¹ GUNN C.A., *Vacationscape: Designing Tourist Regions*, Bureau of Business Research, University of Texas at Austin, 1972.

punto isolato, limitato alla presenza di singoli attrattori, ma come un sistema integrato di risorse interconnesse. L'attrattività di un territorio, infatti, non deriva dalla mera somma dei suoi elementi distintivi, ma dalla qualità delle interazioni tra le risorse materiali, le infrastrutture e i servizi di supporto. Secondo Gunn, la destinazione si configura come una rete di risorse correlate, che comprende attrattori principali, infrastrutture di accesso, servizi ricettivi, sistemi informativi e dotazioni complementari, la cui efficacia è determinata dal grado di integrazione funzionale. In questo contesto, il valore percepito dal turista scaturisce dall'esperienza globale del sistema territoriale piuttosto che dalla fruizione isolata di un singolo elemento.

Ad esempio, un patrimonio storico-artistico di alta qualità non è sufficiente a garantire competitività turistica senza collegamenti efficienti, strumenti di orientamento adeguati e una rete di servizi coerenti. È quindi la sinergia tra le diverse componenti del cluster a trasformare le risorse potenziali del territorio in un prodotto turistico realmente accessibile e competitivo. Il contributo teorico di Gunn segna una tappa fondamentale nell'evoluzione della letteratura turistica, poiché introduce per la prima volta in modo sistematico una visione relazionale della destinazione. L'attenzione si sposta progressivamente dal singolo luogo alla rete di connessioni che favoriscono l'esperienza turistica, anticipando le successive interpretazioni sistemiche sviluppate negli anni a seguire.

La destinazione non è più vista come uno spazio statico e autosufficiente, ma come un organismo composto da elementi eterogenei che devono interagire in modo coordinato per generare valore. Sul piano manageriale, il modello del Tourism Resource Cluster richiede una revisione profonda delle responsabilità della Destination Management Organization (DMO). Essa non può limitarsi alla promozione dei singoli attrattori, ma

deve assumere un ruolo di coordinamento sistemico, essendo responsabile della creazione e della manutenzione delle connessioni che garantiscono continuità all'esperienza turistica. In questa prospettiva, la debolezza di un singolo nodo della rete — come un disservizio nei trasporti, una carenza informativa o un insufficiente livello di accoglienza — può compromettere la percezione complessiva della destinazione, influenzando negativamente il valore attribuito all'intero territorio. Questa impostazione teorica assume un'importanza ancora più significativa nel contesto digitale attuale. Le tecnologie dell'informazione e le piattaforme online fungono infatti da infrastrutture immateriali, capaci di rendere visibili e facilmente accessibili le connessioni interne al cluster turistico. Il portale istituzionale di una destinazione non è più solo uno strumento promozionale, ma diventa l'interfaccia cognitiva attraverso la quale il turista costruisce una percezione unitaria del territorio.

Nel caso della Regione Marche, per esempio, il sistema digitale permette di integrare borghi, patrimonio culturale, offerta balneare, itinerari naturalistici ed esperienze enogastronomiche all'interno di una narrazione coesa e interconnessa, trasformando una pluralità di risorse diffuse in un ecosistema turistico percepito come coordinato e riconoscibile. L'eredità teorica di Gunn rappresenta quindi una premessa fondamentale per comprendere l'evoluzione successiva del concetto di destinazione turistica, verso modelli più complessi, nei quali il territorio non viene interpretato come un semplice contenitore di attrattori, ma come un sistema dinamico di relazioni, flussi e interazioni, continuamente ridefinito dai comportamenti dei turisti e dalle capacità di coordinamento della governance territoriale.

Un punto di svolta significativo nell'evoluzione del pensiero scientifico sul turismo è rappresentato dal contributo di Neil Leiper (1979), che introduce una discontinuità teorica rispetto alle precedenti interpretazioni della destinazione turistica². Con il modello dei Sistemi Turistici, Leiper supera definitivamente la concezione del territorio come un'entità geografica isolata, interpretando il fenomeno turistico come un sistema dinamico di relazioni e flussi interconnessi. La destinazione viene così inserita all'interno di una struttura composta da aree funzionalmente distinte ma reciprocamente interdipendenti.

Secondo questa impostazione, il sistema turistico si articola in tre componenti fondamentali. La prima è la Tourist Generating Region, ovvero la regione di origine dei viaggiatori, che rappresenta il contesto in cui si formano i bisogni, le motivazioni e il processo decisionale del turista. È in questa fase che si determina l'immagine mentale della destinazione, influenzata da fattori culturali, sociali, economici e comunicativi. In un'ottica di marketing strategico, la regione di origine gioca pertanto un ruolo centrale, in quanto rappresenta il luogo in cui si attiva la domanda turistica e si spostano le preferenze dei potenziali visitatori.

La seconda componente è la Transit Route Region, che si intende come lo spazio fisico e funzionale che connette l'area di origine alla destinazione finale. Leiper attribuisce a questa dimensione un'importanza strategica che la letteratura precedente spesso sottovaluta. La qualità delle infrastrutture, l'accessibilità territoriale, l'efficienza dei trasporti e la fluidità dei collegamenti hanno un impatto significativo sulla percezione della destinazione e sul livello di rischio avvertito dal turista. Pertanto, la regione di

² LEIPER N., *The Framework of Tourism: Towards a Definition of Tourism, Tourist, and the Tourist Industry*, in "Annals of Tourism Research", vol. 6, n. 4, 1979, pp. 390-407.

transito non è un semplice spazio intermedio, ma rappresenta una componente integrante dell'esperienza turistica complessiva. La terza componente è costituita dalla Tourist Destination Region, ovvero la regione di destinazione turistica, nella quale si concretizza l'esperienza di viaggio e si manifestano gli impatti economici, sociali e ambientali generati dai flussi turistici. In questa fase il turista entra in contatto diretto con il sistema territoriale, sperimentando l'offerta della destinazione attraverso l'interazione con servizi, infrastrutture, patrimonio culturale e comunità locale. L'elemento di maggiore innovazione introdotto da Leiper risiede nella natura relazionale del modello. Il turismo non viene più interpretato come un fenomeno circoscritto esclusivamente alla destinazione, bensì come un processo che prende avvio nella regione di origine, attraversa la regione di transito e si compie nella destinazione, per poi riflettersi nuovamente sul contesto di partenza attraverso il ricordo, il racconto e la condivisione dell'esperienza vissuta.

Tale impostazione consente di superare definitivamente una visione frammentata del fenomeno turistico, introducendo una lettura fondata sulle interdipendenze tra le diverse componenti del viaggio.

In questa prospettiva, la competitività di un territorio dipende non soltanto dalla qualità delle proprie risorse endogene, ma anche dalla capacità di interpretare i segnali provenienti dai mercati di origine e di presidiare l'efficienza dei canali di accesso e comunicazione.

Il superamento definitivo della concezione della destinazione come semplice entità geografica trova la propria maturazione teorica nel contributo di Wolfgang Framke

(2002), il quale introduce una distinzione concettuale fondamentale tra “luogo” e “destinazione”³.

Se il luogo rappresenta la dimensione fisica e territoriale, caratterizzata da elementi materiali, infrastrutture e confini amministrativi, la destinazione si definisce invece come una costruzione percettiva e simbolica che prende forma attraverso l’esperienza e l’interpretazione del turista.

All’interno di tale modello, la destinazione non costituisce un dato oggettivo preesistente, bensì un’entità fluida che emerge dall’interazione tra le caratteristiche tangibili del territorio e il sistema cognitivo, emotivo e valoriale dell’individuo. Framke evidenzia infatti come il turista non consumi semplicemente uno spazio fisico, ma attribuisca significati al territorio sulla base delle proprie aspettative, motivazioni e rappresentazioni mentali.

La destinazione assume quindi i contorni di una costruzione sociale e cognitiva, il cui valore deriva dalla capacità del territorio di essere percepito come coerente con i desideri e l’immaginario del visitatore.

Tale impostazione amplia e completa la lettura sistemica introdotta da Neil Leiper. Se Leiper interpreta il turismo come un insieme di flussi interconnessi tra regioni di origine, transito e destinazione, Framke sposta l’attenzione sul modo in cui il turista attribuisce significato a tali flussi e costruisce mentalmente la meta finale.

La destinazione non coincide più necessariamente con una specifica delimitazione geografica, ma può espandersi o restringersi nella percezione del consumatore,

³FRAMKE W., The Destination as a Concept: A Discussion of the Business-Related Perspective versus the Socio-Cultural Approach in Tourism Theory, in «Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism», vol. 2, n. 2, 2002, pp. 92-108.

assumendo la forma di una combinazione di esperienze che trascende i confini amministrativi tradizionali.

Per alcuni visitatori, ad esempio, la destinazione può identificarsi con l'intera Regione Marche; per altri, con un singolo cluster legato alla cultura, al benessere o all'enogastronomia.

Le implicazioni manageriali di questa visione risultano particolarmente rilevanti. Se l'esistenza stessa della destinazione dipende dalla percezione del turista, la competitività territoriale non può più essere garantita esclusivamente dalla presenza di risorse naturali, artistiche o infrastrutturali. Diventa invece essenziale governare la dimensione immateriale del territorio, ossia quell'insieme di valori, immagini e significati che contribuiscono alla formazione dell'identità percepita della destinazione. È proprio in questo contesto che emerge il legame diretto con le strategie di place branding e con il ruolo delle Destination Management Organizations: la DMO non si limita più a gestire uno spazio geografico, ma assume la funzione di regista dell'immaginario territoriale.

L'interpretazione della destinazione turistica come Sistema Complesso Adattivo conduce inevitabilmente a una riflessione ulteriore: se il territorio costituisce un ecosistema dinamico composto da relazioni, flussi informativi e interazioni continue tra attori eterogenei, il problema centrale non riguarda più soltanto la definizione della destinazione, ma soprattutto le modalità attraverso cui tale complessità possa essere governata. La riflessione accademica si è quindi progressivamente orientata verso l'individuazione di modelli organizzativi capaci di gestire contesti caratterizzati da elevata frammentazione, interdipendenza e mutevolezza. In questa prospettiva emerge con chiarezza l'inadeguatezza dei modelli gerarchici tradizionali. La destinazione

turistica sfugge infatti alle dinamiche di controllo verticale, poiché il comparto turistico si struttura fisiologicamente come un insieme di piccole e medie imprese indipendenti, istituzioni pubbliche, associazioni territoriali e comunità locali, ciascuna portatrice di obiettivi e interessi differenti. A differenza delle organizzazioni industriali integrate, il turismo non dispone di un'autorità centrale in grado di esercitare un controllo diretto sull'intera filiera. Ne consegue che la competitività della destinazione non può essere costruita attraverso meccanismi coercitivi, ma deve emergere dalla capacità di cooperazione e coordinamento tra soggetti reciprocamente interdipendenti. È proprio all'interno di questo quadro teorico che la letteratura più recente introduce il concetto di destinazione come rete di valore territoriale. In tale configurazione, il territorio cessa definitivamente di essere interpretato come un semplice insieme di risorse o attrattori e assume la forma di un sistema relazionale complesso. Il valore turistico non viene più considerato una proprietà intrinseca del patrimonio locale, ma il risultato delle connessioni che si instaurano tra i diversi nodi della rete. La competitività di una destinazione non dipende quindi esclusivamente dalla presenza di beni culturali, paesaggi o infrastrutture, bensì dalla capacità degli attori locali di integrare tali risorse all'interno di una proposta esperienziale coerente e riconoscibile.

Questa evoluzione concettuale si collega direttamente ai paradigmi sistemici precedentemente analizzati. Se Gunn aveva introdotto la logica del cluster territoriale e Framke aveva evidenziato come la destinazione prendesse forma attraverso la percezione del turista, l'approccio reticolare amplia ulteriormente la prospettiva, ponendo al centro le relazioni organizzative necessarie per rendere possibile tale esperienza. La destinazione non è soltanto un sistema percepito o adattivo, ma anche una configurazione di governance che richiede coordinamento continuo affinché la complessità non degeneri in frammentazione.

In questo contesto, il contributo di Harald Pechlaner (2012) assume particolare rilevanza⁴. L'autore interpreta la governance della destinazione come una funzione di meta-management, ossia una forma di gestione indiretta fondata sulla capacità di orchestrare e coordinare una pluralità di stakeholder pubblici e privati. La DMO non agisce come un'autorità gerarchica tradizionale, ma come soggetto facilitatore incaricato di costruire consenso, ridurre conflitti e orientare il sistema verso una visione strategica condivisa.

Secondo Pechlaner, la competitività territoriale dipende dalla distinzione tra resource endowment e management capability. La mera disponibilità di risorse naturali, culturali o paesaggistiche non garantisce automaticamente il successo turistico di una destinazione.

Un territorio può possedere un patrimonio di straordinario valore e, al tempo stesso, rimanere incapace di trasformare tale potenziale in attrattività concreta qualora manchino efficaci meccanismi di coordinamento, integrazione e comunicazione. In assenza di governance, infatti, la destinazione permane in uno stato di "potenzialità

⁴ PECHLANER H., *Destination Governance: Teoria e pratica nella gestione delle destinazioni turistiche*, FrancoAngeli, Milano, 2012.

latente”.

Il passaggio dalla “somma delle risorse” alla “sinergia dei processi” rappresenta la vera essenza del Destination management contemporaneo e costituisce il presupposto teorico necessario per comprendere il ruolo che il monitoraggio digitale e l’analisi dei dati assumono nella gestione strategica delle destinazioni turistiche.

È proprio a partire da questa complessità sistemica che emerge la necessità di un soggetto deputato a coordinarla: la Destination Management Organization, le cui funzioni e responsabilità vengono approfondite nel paragrafo successivo.

1.1.2 Il Place Branding come Strumento di Posizionamento Competitivo della Destinazione

La complessità sistemica della destinazione turistica trova una delle sue principali espressioni strategiche nel concetto di place branding. In un contesto globale caratterizzato da elevata competitività territoriale e crescente saturazione informativa, il vantaggio competitivo non dipende più esclusivamente dalla disponibilità di attrattori tangibili, ma dalla capacità del territorio di generare significati distintivi e coerenti con le aspettative della domanda.

Il brand territoriale assume così la funzione di sintesi strategica della destinazione: integra risorse, attori, valori e relazioni, traducendoli in una proposta di valore chiara e differenziante. Non si tratta di un semplice strumento promozionale, ma del risultato di un processo di costruzione identitaria nel quale convergono la visione della DMO e la percezione dei visitatori. In questa prospettiva, il contributo di Simon Anholt (2007) risulta particolarmente rilevante: attraverso il concetto di *Competitive Identity*, l'autore evidenzia come il successo del branding territoriale dipenda dalla capacità di

armonizzare reputazione, identità e performance effettiva, trasformando il territorio in un asset immateriale di valore competitivo⁵.

Una criticità strutturale distingue tuttavia il brand territoriale dai marchi commerciali tradizionali: la frammentazione della sua proprietà e gestione. Il brand della destinazione costituisce un bene collettivo la cui rappresentazione dipende da una pluralità di soggetti autonomi, pubblici e privati. Tale natura multi-attoriale espone la destinazione al rischio di disallineamento tra la promessa comunicativa istituzionale e l'esperienza effettivamente vissuta dal turista, con conseguente perdita di credibilità e capacità distintiva del brand.

Ne consegue che il *place branding* debba essere considerato una funzione integrata di governance territoriale, e non una mera attività promozionale. La sua credibilità dipende dall'allineamento costante tra identità comunicata, sviluppo dell'offerta ed esperienza reale del visitatore, e richiede che il brand venga condiviso e concretamente rappresentato dagli stakeholder locali e dalla comunità residente.

Se Gunn aveva sottolineato l'importanza dell'integrazione tra risorse territoriali, e gli approcci sistemici successivi avevano mostrato come la destinazione prendesse forma attraverso relazioni e percezioni, la Competitive Identity rappresenta il tentativo di tradurre tale complessità in una sintesi strategica riconoscibile. Il brand territoriale diviene così il punto di convergenza tra dimensione materiale e dimensione simbolica: deve riflettere le caratteristiche reali del territorio e, al contempo, trasformarle in un immaginario competitivo capace di differenziare la meta in mercati sempre più saturi.

⁵ ANHOLT S., *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, Palgrave Macmillan, London, 2007.

Il posizionamento competitivo della destinazione non emerge quindi da una comunicazione unidirezionale della DMO, ma dall'equilibrio tra identità reale — qualità effettiva dell'offerta, delle infrastrutture e delle esperienze disponibili — e immagine percepita, ossia il modo in cui tali elementi vengono interpretati e ricordati dai visitatori.

Questo aspetto assume rilevanza ancora maggiore nel contesto digitale contemporaneo. Recensioni, fotografie e contenuti generati dagli utenti influenzano significativamente il processo decisionale dei potenziali visitatori, trasformando la costruzione della reputazione territoriale in un processo continuo e partecipativo. Il rischio principale è la formazione di una dissonanza tra immagine promossa ed esperienza reale: qualora la narrazione istituzionale non trovi conferma nella qualità effettiva dell'offerta, il capitale reputazionale tende a deteriorarsi rapidamente. Il monitoraggio delle tracce digitali — comportamenti online, recensioni, interazioni degli utenti — consente alla DMO di osservare in tempo reale l'evoluzione della reputazione e di adattare di conseguenza la propria strategia. La Competitive Identity non è quindi una costruzione statica, ma un processo dinamico di adattamento continuo.

In continuità con questo quadro teorico, il contributo di Mihalis Kavaratzis (2004) approfondisce la natura sistemica del branding territoriale, superando una concezione puramente comunicativa del brand e interpretandolo come un processo integrato di gestione delle percezioni⁶. L'originalità del suo modello risiede nella distinzione tra tre livelli di comunicazione territoriale. La comunicazione primaria riguarda ciò che la destinazione "fa" concretamente: infrastrutture, accessibilità, qualità urbana, servizi e accoglienza, elementi che contribuiscono direttamente alla formazione dell'immagine percepita. La comunicazione secondaria coincide con il "dire" istituzionale — campagne pubblicitarie, strategie digitali, portali web e contenuti ufficiali della DMO. La comunicazione terziaria, infine, è costituita dal passaparola e dai contenuti generati spontaneamente dagli utenti: recensioni, post sui social network, commenti sulle piattaforme digitali.

Tale articolazione consente di comprendere come l'immagine di una destinazione non venga definita esclusivamente dalla comunicazione istituzionale, ma emerga dall'interazione tra esperienza concreta, narrazione promozionale e dinamiche relazionali generate dagli utenti. La principale criticità del place branding contemporaneo risiede proprio nel rischio di disallineamento tra questi livelli: quando la promessa veicolata dalla DMO non trova conferma nell'esperienza concreta del turista, si genera una frattura reputazionale che nell'ecosistema digitale tende ad amplificarsi rapidamente attraverso la comunicazione terziaria.

⁶ KAVARATZIS M., *From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands*, in "Place Branding", vol. 1, n. 1, 2004, pp. 58-73.

La reputazione si configura pertanto come un asset immateriale strategico, costruito progressivamente attraverso la sedimentazione delle percezioni degli utenti, e il branding deve essere interpretato come una funzione centrale di governance territoriale, orientata a garantire coerenza tra identità comunicata e identità percepita.

1.2 Il Ruolo della DMO e la Gestione della Competitività

1.2.1 Funzioni e Responsabilità delle DMO nella Governance Turistica

La progressiva evoluzione della destinazione turistica da semplice spazio geografico a sistema relazionale complesso ha comportato una profonda trasformazione anche delle strutture incaricate della sua gestione. In questo scenario, le Destination Management Organizations (DMO) assumono un ruolo centrale all'interno della governance territoriale, superando la tradizionale funzione promozionale per diventare soggetti responsabili del coordinamento strategico dell'intero ecosistema turistico. La crescente complessità delle destinazioni contemporanee, caratterizzate da una pluralità di attori autonomi, interessi differenziati e dinamiche competitive in continua evoluzione, rende infatti insufficiente una gestione limitata alla sola promozione dell'immagine territoriale.

La letteratura più recente, in particolare i contributi di Steven Pike e Stephen J. Page (2014), evidenzia come l'evoluzione delle DMO sia riconducibile al passaggio da una logica di destination marketing a una di destination management⁷.

⁷ PIKE S., PAGE S. J., *Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature*, in "Tourism Management", vol. 41, 2014, pp. 202-227.

Se in passato tali organizzazioni erano prevalentemente orientate a influenzare la domanda attraverso attività promozionali e campagne pubblicitarie, oggi il loro compito consiste soprattutto nella gestione integrata della destinazione, ossia nel coordinamento dell'offerta, delle relazioni territoriali e dei processi strategici che determinano la competitività del sistema locale.

Questa trasformazione risulta strettamente collegata ai paradigmi sistemici analizzati nei paragrafi precedenti. Se la destinazione può essere interpretata come un ecosistema adattivo composto da relazioni, flussi informativi e interazioni tra stakeholder, allora la funzione della DMO non può più limitarsi alla valorizzazione dei singoli attrattori territoriali. Diventa invece necessario sviluppare forme di coordinamento capaci di integrare soggetti pubblici e privati all'interno di una visione condivisa di sviluppo turistico.

Da questo punto di vista, il ruolo della DMO può essere interpretato come quello di un vero e proprio network manager, secondo la definizione proposta da Harald Pechlaner, Volgger e Herntrei⁸. In un sistema caratterizzato dalla presenza di imprese turistiche indipendenti, enti pubblici, associazioni territoriali e comunità locali, la governance non può fondarsi su modelli gerarchici tradizionali. La DMO è quindi chiamata a operare attraverso meccanismi di coordinamento relazionale, basati sulla costruzione di consenso, sulla mediazione degli interessi e sulla promozione della cooperazione tra gli attori della rete territoriale.

⁸ PECHLANER H., VOLGGER M., HERNTREI M., *Destination management organizations as network managers? The case of South Tyrol, Italy*, in "Tourism Review", vol. 67, n. 2, 2012, pp. 24-33.

La leadership esercitata dalla DMO assume pertanto una natura prevalentemente relazionale e strategica. Come evidenziato da Peter Beritelli, Bieger e Laesser, la governance della destinazione implica la capacità di orientare decisioni individuali e interessi spesso divergenti verso obiettivi condivisi e coerenti con il posizionamento competitivo del territorio⁹. La DMO non esercita un controllo diretto sugli operatori, ma agisce come soggetto facilitatore, favorendo sinergie, riducendo conflitti e stimolando processi collaborativi. La competitività della destinazione dipende infatti non soltanto dalla qualità delle singole risorse territoriali, ma soprattutto dalla capacità del sistema di operare in maniera integrata.

In questo processo, il coinvolgimento della comunità locale assume una rilevanza strategica fondamentale. Gli studi di J. R. Brent Ritchie, Bornhorst e Sheehan evidenziano come il successo di una destinazione sia strettamente legato al livello di supporto e partecipazione dei residenti¹⁰. Il turismo, infatti, non produce esclusivamente effetti economici, ma incide profondamente anche sulla dimensione sociale, culturale e ambientale del territorio. La DMO è quindi chiamata a bilanciare gli obiettivi di crescita turistica con la tutela della qualità della vita della comunità residente, promuovendo forme di sviluppo sostenibile e condiviso.

⁹ BERITELLI P., BIEGER T., LAESSER C., *Destination governance: Using corporate governance theories as a framework for value creation in destinations*, in "Tourism Management", vol. 28, n. 1, 2007, pp. 96-107

¹⁰ BORNHORST T., RITCHIE J. B. R., SHEEHAN L., *Determinants of tourism destination success: Exploring the role of destination management organizations (DMOs)*, in "Tourism Management", vol. 31, n. 5, 2010, pp. 572-589

Accanto alla funzione di coordinamento emerge poi la dimensione più propriamente strategico-operativa della DMO. Il modello multidimensionale elaborato da Alastair Morrison individua nella pianificazione strategica il fulcro dell'azione organizzativa della destinazione¹¹. In questa prospettiva, la DMO non si limita a promuovere un'offerta turistica già esistente, ma interviene attivamente nello sviluppo del prodotto territoriale, incentivando innovazione, integrazione e diversificazione dell'esperienza turistica.

Ciò significa che la gestione della destinazione non può essere ridotta a un'attività comunicativa, ma richiede una costante capacità di progettazione territoriale. La DMO contribuisce infatti alla definizione degli standard qualitativi, al miglioramento dell'accessibilità, all'integrazione dei servizi e alla costruzione di esperienze coerenti con il posizionamento competitivo del territorio. In questo senso, la qualità percepita dal turista dipende sempre più dalla continuità dell'esperienza complessiva piuttosto che dall'eccellenza isolata dei singoli attrattori.

La distinzione proposta da Angelo Presenza, Sheehan e Ritchie tra attività orientate al mercato e attività orientate alla destinazione risulta particolarmente utile per comprendere questa evoluzione¹².

Le prime comprendono le tradizionali attività di marketing e promozione rivolte alla domanda turistica; le seconde riguardano invece la gestione delle risorse territoriali, il coordinamento degli stakeholder e lo sviluppo dell'offerta.

¹¹ MORRISON A.M., *The Marketing and Management of Tourism Destinations*, Routledge, London, 2013.

¹² PRESENZA A., SHEEHAN L., RITCHIE J. B. R., *Towards a model of the roles and activities of Destination Management Organizations*, in "Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science", vol. 3, n. 1, 2005, pp. 1-16

L'efficacia della DMO dipende proprio dalla capacità di integrare queste due dimensioni, evitando la separazione tra comunicazione della destinazione e gestione concreta dell'esperienza turistica.

Un ulteriore ambito di intervento riguarda l'attività di advocacy istituzionale. La DMO agisce infatti come interlocutore strategico nei confronti dei decisori pubblici, contribuendo a orientare politiche e investimenti relativi a infrastrutture, mobilità, accessibilità e pianificazione territoriale. Tale funzione appare particolarmente rilevante poiché molti dei fattori che influenzano la competitività della destinazione non dipendono direttamente dagli operatori turistici, ma da scelte di governance territoriale più ampie. La qualità dei collegamenti, l'efficienza dei trasporti, la sostenibilità urbana e la fruibilità degli spazi pubblici incidono infatti in maniera determinante sull'esperienza del visitatore.

Nel contesto contemporaneo, caratterizzato dalla crescente centralità delle tecnologie digitali e dei flussi informativi, la funzione di intelligence territoriale assume un'importanza sempre più strategica. La DMO evolve progressivamente da semplice ente promotore a centro di raccolta, interpretazione e diffusione delle informazioni, trasformando i dati in conoscenza utile per l'intero sistema turistico.

Come evidenziato da Ulrike Gretzel e collaboratori, questa trasformazione si inserisce pienamente nel paradigma delle Smart Tourism Destination, all'interno del quale le tecnologie digitali abilitano nuove forme di governance territoriale¹³. In tale contesto, la DMO è chiamata a sviluppare infrastrutture informative capaci di facilitare la condivisione dei dati tra stakeholder e di supportare processi decisionali più tempestivi ed efficienti.

¹³ GRETZEL U., WERTHNER H., KOO C., LAMSFUS C., Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems, in «Computers in Human Behavior», vol. 50, 2015, pp. 558-563.

Il presidio delle piattaforme digitali, dei sistemi di web analytics e degli strumenti di monitoraggio dei comportamenti online consente non soltanto di migliorare le attività di comunicazione, ma anche di ridurre le asimmetrie informative che tradizionalmente caratterizzano il settore turistico. L'analisi delle tracce digitali generate dagli utenti permette infatti di comprendere in tempo reale preferenze, bisogni, livelli di soddisfazione e dinamiche reputazionali della destinazione, offrendo alla DMO strumenti fondamentali per orientare le strategie di sviluppo territoriale.

Alla luce di queste trasformazioni, il ruolo della DMO può essere interpretato come una funzione di sintesi tra dimensioni differenti ma profondamente interdipendenti: promozione del brand e coordinamento operativo, innovazione e tutela delle risorse territoriali, ascolto della domanda e integrazione dell'offerta. La competitività della destinazione dipende quindi dalla capacità della DMO di armonizzare tali dimensioni in modo coerente e continuativo, favorendo collaborazione, adattamento e apprendimento strategico.

In questa prospettiva, un approccio fondato sull'analisi dei dati e sulla cooperazione tra gli attori territoriali consente di trasformare la destinazione in un sistema dinamico e adattivo, capace di rispondere ai cambiamenti del mercato e di generare valore sostenibile nel lungo periodo.

1.2.2. Le Sfide della Competitività e l'Allocazione Efficiente delle Risorse

Nel quadro teorico delineato nei paragrafi precedenti, la competitività della destinazione turistica emerge come una dimensione molto più articolata rispetto alla semplice capacità di attrarre visitatori. La competitività, infatti, non può essere interpretata esclusivamente in termini quantitativi — come aumento degli arrivi o delle presenze — ma deve essere letta come la capacità del sistema territoriale di trasformare

i flussi turistici in sviluppo economico, benessere sociale e valorizzazione sostenibile delle risorse locali. In questa prospettiva, la destinazione competitiva non è necessariamente quella che registra il maggior numero di turisti, ma quella che riesce a mantenere nel tempo un equilibrio tra crescita economica, qualità dell'esperienza e tutela del territorio.

Le riflessioni di Geoffrey Crouch e J. R. Brent Ritchie (1999) risultano particolarmente significative in tal senso. Gli autori sottolineano come la competitività rappresenti uno strumento funzionale al raggiungimento di obiettivi più ampi, legati alla sostenibilità e alla prosperità collettiva¹⁴.

La destinazione turistica viene quindi interpretata come un sistema economico e sociale complesso, nel quale la capacità di generare valore dipende non soltanto dalla presenza di attrattori territoriali, ma anche dall'efficacia con cui tali risorse vengono organizzate, coordinate e gestite.

Questa impostazione teorica si collega direttamente alla progressiva evoluzione della DMO da ente promozionale a soggetto di governance strategica della destinazione. La competitività territoriale richiede infatti una gestione consapevole del capitale territoriale, inteso come l'insieme delle risorse naturali, culturali, infrastrutturali, relazionali e simboliche che contribuiscono alla costruzione del valore turistico.

In tale contesto, l'allocazione efficiente delle risorse assume una rilevanza centrale, poiché le decisioni relative agli investimenti, alla promozione e allo sviluppo dell'offerta influenzano direttamente la capacità competitiva del territorio nel lungo periodo.

¹⁴ CROUCH G. I., RITCHIE J. B. R., *Tourism, competitiveness, and societal prosperity*, in "Journal of Business Research", vol. 44, n. 3, 1999, pp. 137-152.

Il passaggio da una gestione prevalentemente intuitiva a una gestione strutturata della competitività implica la necessità di adottare modelli interpretativi e strumenti analitici capaci di individuare i fattori che incidono sulla performance della destinazione. In questa prospettiva, il modello elaborato da Larry Dwyer e Chulwon Kim (2003) rappresenta uno dei contributi più rilevanti¹⁵. Gli autori distinguono tra risorse ereditate, ossia gli elementi naturali e culturali già presenti nel territorio, e risorse create, costituite invece da infrastrutture, servizi, eventi, sistemi di accoglienza e attività sviluppate attraverso interventi strategici.

Tale distinzione evidenzia come il vantaggio competitivo di una destinazione non dipenda esclusivamente dal patrimonio territoriale posseduto, ma dalla capacità di valorizzarlo attraverso adeguate politiche di sviluppo e coordinamento. Un territorio può disporre di un patrimonio paesaggistico o culturale di grande valore, ma risultare poco competitivo qualora non riesca a trasformare tali risorse in esperienze accessibili, integrate e coerenti con le aspettative della domanda contemporanea.

La sfida principale per la DMO consiste quindi nel bilanciare gli investimenti tra tutela delle risorse esistenti e sviluppo di nuove componenti dell'offerta. Concentrarsi esclusivamente sulla promozione rischia infatti di produrre benefici limitati e temporanei, soprattutto in assenza di un parallelo rafforzamento delle infrastrutture, della qualità dei servizi e della capacità organizzativa del territorio. La competitività sostenibile richiede invece investimenti orientati al lungo periodo, capaci di consolidare gli elementi strutturali che rendono la destinazione difficilmente imitabile dai competitor.

¹⁵ DWYER L., KIM C., *Destination competitiveness as a determinant of tourism development*, in "Current Issues in Tourism", vol. 6, n. 5, 2003, pp. 369-414.

Questo aspetto assume particolare rilevanza nei sistemi turistici caratterizzati da forte frammentazione dell'offerta, come nel caso delle destinazioni composte prevalentemente da piccole e medie imprese indipendenti. In tali contesti, la presenza di numerosi operatori autonomi può generare dispersione strategica, duplicazione degli interventi e difficoltà di coordinamento. Roberto Sainaghi (2006) sottolinea, a questo proposito, la necessità di superare una logica centrata esclusivamente sui singoli contenuti dell'offerta per adottare una prospettiva orientata ai processi e all'integrazione sistemica¹⁶.

La competitività della destinazione non dipende infatti soltanto dalla qualità dei singoli attrattori, ma dalla continuità dell'esperienza complessiva vissuta dal turista. Accessibilità, trasporti, accoglienza, disponibilità di informazioni, integrazione tra servizi e qualità della comunicazione contribuiscono congiuntamente alla percezione globale della destinazione. Anche una sola criticità operativa può compromettere l'esperienza del visitatore e influenzare negativamente la reputazione territoriale.

In questo scenario, la DMO assume il ruolo di soggetto coordinatore incaricato di ridurre le asimmetrie informative e migliorare l'efficienza complessiva del sistema turistico locale. La sua funzione non consiste soltanto nel promuovere il territorio verso l'esterno, ma anche nel favorire la cooperazione tra gli stakeholder, creando condizioni organizzative che consentano agli operatori di agire in maniera coerente e integrata.

La crescente scarsità delle risorse pubbliche rende inoltre necessario adottare criteri sempre più rigorosi nella definizione delle priorità strategiche. Le scelte allocative non possono più basarsi esclusivamente su valutazioni intuitive o su pratiche consolidate, ma devono fondarsi su evidenze empiriche e strumenti di analisi in grado di misurare

¹⁶ SAINAGHI R., *From contents to processes: Versus a model of destination management*, in "International Journal of Contemporary Hospitality Management", vol. 18, n. 2, 2006, pp. 154-163.

l'efficacia degli interventi. In questo senso, gli studi di Josef Mazanec, Wöber e Zins (2007) evidenziano l'importanza di un approccio evidence-based alla governance della destinazione¹⁷.

L'analisi dei dati consente infatti alla DMO di monitorare costantemente le performance del territorio attraverso indicatori quantitativi e qualitativi, interpretando i comportamenti dei visitatori e identificando le aree che richiedono interventi prioritari. Il monitoraggio dei Key Performance Indicators (KPI), dei flussi di navigazione online, delle recensioni digitali e dei comportamenti di ricerca permette di comprendere non soltanto quanti utenti interagiscono con la destinazione, ma anche come essi percepiscono il territorio e quali elementi influenzano maggiormente il loro processo decisionale.

In questa prospettiva, l'allocazione delle risorse diventa un processo dinamico e adattivo. Gli investimenti possono essere progressivamente riallocati verso segmenti di domanda a maggiore valore aggiunto, verso prodotti turistici emergenti o verso aree della destinazione che presentano criticità reputazionali e operative. Il dato si trasforma quindi in uno strumento di supporto strategico capace di ridurre il margine di incertezza nelle decisioni della governance territoriale.

¹⁷ MAZANEC J. A., WÖBER K., ZINS A. H., *Tourism destination competitiveness: From definition to explanation?*, in "Journal of Travel Research", vol. 46, n. 1, 2007, pp. 86-95.

La competitività della destinazione risulta inoltre strettamente connessa alla sostenibilità ambientale e sociale. Come evidenziato da Salah Hassan (2000), la conservazione delle risorse naturali e culturali rappresenta una condizione essenziale per il mantenimento della competitività nel lungo periodo¹⁸. Il deterioramento ambientale, la perdita di autenticità o la pressione eccessiva sui territori possono infatti compromettere sia la qualità dell'esperienza turistica sia l'attrattiva complessiva della destinazione.

Negli ultimi anni, tale problematica è diventata particolarmente evidente attraverso il fenomeno dell'overtourism, ossia la concentrazione eccessiva dei flussi turistici in determinate aree o periodi temporali. Il sovraffollamento produce effetti negativi sia sui residenti sia sui visitatori: congestione urbana, aumento dei costi locali, deterioramento delle risorse ambientali e riduzione della qualità dell'esperienza contribuiscono progressivamente a indebolire il capitale reputazionale della destinazione.

La DMO è quindi chiamata a sviluppare strategie di pianificazione sostenibile dei flussi, orientando la domanda verso periodi meno congestionati, promuovendo destinazioni alternative e distribuendo in maniera più equilibrata i benefici economici del turismo sul territorio. In questo senso, la sostenibilità non rappresenta un vincolo alla competitività, ma una condizione necessaria per garantirne la continuità nel tempo.

¹⁸ HASSAN S. S., *Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry*, in "Journal of Travel Research", vol. 38, n. 3, 2000, pp. 239-245

Per territori come la Regione Marche, caratterizzati da una forte diffusione delle risorse e da una struttura turistica policentrica, tali sfide assumono una rilevanza ancora maggiore. La presenza di numerose eccellenze locali costituisce infatti un importante vantaggio competitivo, ma richiede allo stesso tempo elevati livelli di coordinamento strategico per evitare dispersione comunicativa e frammentazione dell'offerta.

La competitività del territorio marchigiano dipende quindi dalla capacità della governance regionale di integrare le diverse identità locali all'interno di una visione unitaria e coerente, valorizzando le specificità territoriali senza compromettere la riconoscibilità complessiva della destinazione. In questo processo, l'analisi dei dati e il monitoraggio digitale assumono una funzione decisiva, poiché consentono di comprendere in tempo reale le dinamiche della domanda e di orientare in maniera più efficace le strategie di sviluppo.

In definitiva, la gestione della competitività si configura come un processo continuo di adattamento e coordinamento, nel quale la capacità di allocare efficientemente le risorse rappresenta uno degli elementi fondamentali per garantire resilienza e sostenibilità nel lungo periodo. L'integrazione tra modelli teorici di competitività, governance collaborativa e approccio data-driven consente alla destinazione di evolvere da semplice aggregato di attrattori a sistema intelligente, capace di apprendere dai dati, interpretare i cambiamenti del mercato e trasformare la complessità territoriale in valore competitivo duraturo.

1.3. Customer journey e necessità di monitoraggio

1.3.1 Il processo decisionale del turista nell'era digitale

Il paradigma del consumo turistico contemporaneo non può essere compreso senza un'analisi preliminare delle dinamiche psicologiche e comportamentali che orientano le decisioni del consumatore. In una ricerca finalizzata a indagare il ruolo dei flussi informativi digitali e delle attività di monitoraggio online, risulta infatti indispensabile ricostruire l'evoluzione del processo decisionale turistico, partendo dai principali modelli teorici del comportamento del consumatore fino ad arrivare alla complessità dell'attuale ecosistema digitale.

Il turismo, rispetto ad altre forme di consumo, presenta caratteristiche peculiari che rendono il processo decisionale particolarmente articolato. Il viaggio costituisce infatti un bene prevalentemente esperienziale, intangibile e non testabile prima dell'acquisto. A differenza di un prodotto materiale, il turista non può verificare concretamente la qualità dell'esperienza prima della fruizione; ciò determina un elevato livello di rischio percepito e rende la ricerca informativa una fase centrale dell'intero percorso decisionale.

In questa prospettiva, Pizam e Mansfeld (1999) evidenziano come il comportamento del turista sia caratterizzato da un elevato grado di coinvolgimento emotivo e cognitivo¹⁹. La scelta della destinazione implica infatti investimenti economici, aspettative personali, disponibilità di tempo e componenti simboliche legate all'identità individuale. Il viaggio non rappresenta semplicemente l'acquisto di un servizio, ma una forma di esperienza carica di significati sociali, culturali ed emozionali.

¹⁹ PIZAM A., MANSFELD Y., *Consumer Behavior in Travel and Tourism*, Routledge, New York, 1999.

La decisione turistica si sviluppa quindi attraverso un insieme di valutazioni molto più complesse rispetto ad altri contesti di consumo. Swarbrooke e Horner (2007) sottolineano come nel comportamento turistico convivano componenti razionali ed emotive²⁰. Da un lato, il turista valuta elementi concreti quali costi, accessibilità, sicurezza, tempo disponibile e qualità dei servizi; dall'altro, entrano in gioco motivazioni psicologiche più profonde, legate al desiderio di evasione, autorealizzazione, relax, prestigio sociale o ricerca di autenticità.

La scelta della destinazione non deriva dunque da un processo esclusivamente razionale, ma dalla continua interazione tra bisogni funzionali e aspettative simboliche. Tale caratteristica contribuisce a rendere il turismo uno dei settori maggiormente influenzati dalla comunicazione, dalle percezioni e dai processi di costruzione dell'immaginario.

L'inquadramento teorico proposto da Kotler et al. (2017) consente di leggere il comportamento del turista all'interno dei modelli classici del consumer decision-making process²¹.

Secondo questa prospettiva, il processo prende avvio dal riconoscimento di un bisogno, ossia dalla percezione di una differenza tra situazione attuale e situazione desiderata.

Nel turismo, questo bisogno può assumere forme differenti: desiderio di relax, ricerca di esperienze culturali, necessità di socializzazione o volontà di vivere esperienze identitarie e trasformative.

²⁰ SWARBROOKE J., HORNER S., *Consumer Behaviour in Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2007.

²¹ KOTLER P., BOWEN J. T., MAKENS J. C., BALOGLU S., *Marketing for Hospitality and Tourism*, 7^a ed., Pearson, Boston, 2017.

Tuttavia, i modelli sequenziali tradizionali — basati su fasi lineari come riconoscimento del bisogno, ricerca di informazioni, valutazione delle alternative, acquisto e comportamento post-consumo — risultano oggi insufficienti a descrivere il comportamento turistico contemporaneo.

L'evoluzione tecnologica e la diffusione delle piattaforme digitali hanno infatti trasformato radicalmente il modo in cui i consumatori raccolgono informazioni, confrontano alternative e costruiscono le proprie decisioni.

L'avvento delle Information and Communication Technologies (ICT) ha modificato profondamente il rapporto tra domanda e offerta turistica. Gretzel (2011) evidenzia come i sistemi informativi digitali abbiano progressivamente assunto il ruolo di mediatori dell'esperienza turistica, diventando ambienti intelligenti capaci di influenzare il comportamento del consumatore lungo tutte le fasi della customer journey²².

Internet ha eliminato molte delle tradizionali asimmetrie informative che caratterizzavano il mercato turistico.

Se in passato il turista dipendeva prevalentemente da agenzie di viaggio, cataloghi cartacei o intermediari tradizionali, oggi può accedere autonomamente a una quantità quasi illimitata di informazioni attraverso motori di ricerca, piattaforme di recensione, social media, blog, video e portali istituzionali.

²² GRETZEL U., *Intelligent systems in tourism: A social science perspective*, in "Annals of Tourism Research", vol. 38, n. 3, 2011, pp. 757–779.

Questa trasformazione ha reso il consumatore molto più autonomo, informato e consapevole. Allo stesso tempo, però, la sovrabbondanza informativa ha introdotto nuove complessità. Il turista contemporaneo si trova immerso in un ambiente digitale caratterizzato da una continua esposizione a contenuti, immagini, opinioni e stimoli comunicativi spesso eterogenei e contraddittori. Il problema principale non è più l'accesso alle informazioni, ma la capacità di selezionarle, interpretarle e valutarne l'affidabilità.

Il processo decisionale assume così una struttura multidirezionale e non lineare.

Il turista costruisce progressivamente il proprio insieme di alternative attraverso una molteplicità di touchpoint digitali: ricerca online, recensioni degli utenti, social network, video esperienziali, influencer, siti ufficiali delle destinazioni e piattaforme di prenotazione.

Ogni interazione contribuisce alla formazione dell'immagine percepita della destinazione e influenza il processo di scelta.

In questo scenario, il sito istituzionale della destinazione assume una funzione strategica particolarmente rilevante. Esso non rappresenta soltanto uno strumento informativo, ma uno spazio di costruzione simbolica dell'identità territoriale. Attraverso contenuti, immagini, percorsi di navigazione e organizzazione delle informazioni, il portale contribuisce a definire le aspettative del visitatore e a influenzare la percezione della destinazione ancora prima dell'esperienza fisica sul territorio.

Parallelamente, le piattaforme di electronic Word-of-Mouth (e-WOM) esercitano un'influenza crescente sul comportamento turistico. Recensioni online, commenti, fotografie condivise e contenuti generati dagli utenti vengono spesso percepiti come fonti più autentiche e credibili rispetto alla comunicazione istituzionale. La reputazione della destinazione si costruisce quindi attraverso un processo collettivo e distribuito, nel quale gli utenti partecipano attivamente alla produzione di significato.

Un ulteriore elemento di trasformazione riguarda il passaggio da una logica transazionale a una logica relazionale del consumo turistico. La Service-Dominant Logic elaborata da Payne, Storbacka e Frow (2008) interpreta infatti il valore non come una caratteristica intrinseca del prodotto turistico, ma come il risultato di un processo di co-creazione che emerge dall'interazione tra diversi attori²³.

Applicata al turismo, questa prospettiva consente di leggere la customer journey come un processo partecipativo e dinamico. Il turista non è più un soggetto passivo che consuma un'offerta predefinita, ma un attore che contribuisce attivamente alla costruzione della propria esperienza attraverso le interazioni con piattaforme digitali, servizi territoriali e altri utenti.

In questo contesto, il portale istituzionale della destinazione evolve da semplice vetrina informativa a piattaforma relazionale. L'utente utilizza il sito per selezionare informazioni, confrontare alternative, costruire itinerari personalizzati e organizzare il proprio percorso esperienziale. Ogni interazione digitale — dalla consultazione di una pagina alla ricerca di un evento specifico — rappresenta un momento di produzione di valore e, contemporaneamente, una fonte di dati strategici per la DMO.

²³ PAYNE A. F., STORBACKA K., FROW P., *Managing the co-creation of value*, in "Journal of the Academy of Marketing Science", vol. 36, n. 1, 2008, pp. 83-96

La crescente centralità delle tecnologie digitali trova una sintesi teorica nel concetto di Smart Experience sviluppato nell'ambito dello Smart Tourism. Buhalis e Amaranggana (2015) definiscono l'esperienza turistica intelligente come un processo altamente personalizzato, interattivo e adattivo, reso possibile dall'integrazione tra tecnologie digitali, dati e risorse territoriali²⁴.

La tecnologia non agisce più soltanto come supporto operativo, ma diventa parte integrante dell'esperienza turistica stessa. Xiang, Magnini e Fesenmaier (2015) sottolineano come il turista contemporaneo interpreti la realtà attraverso una continua mediazione digitale²⁵. Smartphone, piattaforme online, mappe interattive, recensioni e contenuti social accompagnano il visitatore durante tutte le fasi del viaggio, influenzando costantemente percezioni e decisioni.

La customer journey assume pertanto una natura ibrida, nella quale dimensione fisica e dimensione digitale risultano strettamente interconnesse. L'esperienza turistica non si limita più al momento del soggiorno, ma si estende nel tempo attraverso un continuum che comprende ispirazione, pianificazione, prenotazione, esperienza sul territorio e successiva condivisione online.

La fase post-esperienziale assume oggi un'importanza strategica particolarmente elevata. Dopo il viaggio, il turista produce e diffonde contenuti digitali che contribuiscono alla costruzione della reputazione territoriale e influenzano i futuri processi decisionali di altri utenti. Fotografie, recensioni, video e racconti condivisi online diventano parte integrante dell'immagine percepita della destinazione.

²⁴ BUHALIS D., AMARANGGANA A., *Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services*, in "Information and Communication Technologies in Tourism 2015", Springer, Lugano, 2015, pp. 377-389.

²⁵ XIANG Z., MAGNINI V. P., FESENMAIER D. R., *Information technology and consumer behavior in travel and tourism: Insights from recent research*, in "Tourism Management", vol. 48, 2015, pp. 244-255.

Alla luce di queste trasformazioni, il processo decisionale turistico nell'era digitale si configura come un sistema complesso, dinamico e continuamente adattivo. Il comportamento del consumatore non segue più traiettorie lineari e prevedibili, ma si sviluppa attraverso una molteplicità di micro-interazioni distribuite tra ambienti fisici e digitali.

In questo scenario, la capacità di osservare e interpretare il comportamento del turista lungo la customer journey digitale diventa una condizione fondamentale per la governance della destinazione. Come e attraverso quali strumenti questo monitoraggio possa essere realizzato è oggetto del capitolo successivo.

1.3.2 Touchpoint digitali e trasformazione della customer journey: raccolta e utilizzo dei dati

L'evoluzione del comportamento turistico e della customer journey, analizzata nel paragrafo precedente, ha profondamente modificato il ruolo degli strumenti digitali all'interno del sistema-destinazione. Se il processo decisionale del turista contemporaneo si sviluppa attraverso una molteplicità di interazioni distribuite tra motori di ricerca, piattaforme social, portali istituzionali e contenuti generati dagli utenti, allora i touchpoint digitali non possono più essere interpretati come semplici canali informativi o promozionali. Essi assumono una funzione molto più ampia e strategica, poiché diventano contemporaneamente spazi di relazione con il turista e strumenti di osservazione del suo comportamento.

In questa prospettiva, il sito web istituzionale della destinazione non svolge più esclusivamente il compito di presentare il territorio, ma si configura come un'infrastruttura relazionale attraverso cui il turista esplora, interpreta e costruisce la propria esperienza ancora prima del contatto fisico con la destinazione. Ogni ricerca effettuata, ogni pagina visitata, ogni contenuto consultato o abbandonato rappresenta una traccia informativa che consente alla DMO di comprendere in maniera sempre più precisa bisogni, aspettative e interessi degli utenti.

Il contributo di Xiang, Magnini e Fesenmaier (2015) risulta particolarmente rilevante per comprendere questa trasformazione²⁶. Gli autori evidenziano come le tecnologie digitali abbiano modificato non soltanto le modalità di accesso alle informazioni turistiche, ma anche il rapporto tra domanda e offerta. Le piattaforme digitali producono infatti una quantità continua di dati comportamentali che permettono di osservare il turista lungo tutto il percorso decisionale. Le interazioni online generano così delle vere e proprie digital footprints, ossia impronte digitali che riflettono interessi, preferenze, percorsi cognitivi e intenzioni comportamentali dell'utente.

Questo cambiamento determina un'evoluzione sostanziale della funzione dei portali turistici istituzionali. Il sito della destinazione non rappresenta più una semplice "vetrina digitale", ma un ambiente intelligente capace di raccogliere informazioni strategiche sul comportamento dei visitatori. La piattaforma digitale diventa quindi uno strumento di ascolto continuo del mercato, attraverso cui la DMO può monitorare in tempo reale l'evoluzione della domanda e individuare eventuali criticità nell'esperienza di navigazione o nella struttura dell'offerta informativa.

²⁶ XIANG Z., MAGNINI V. P., FESENMAIER D. R., *op. cit*

In tale scenario, anche l'architettura del sito web assume una rilevanza strategica. Come evidenziato da Fesenmaier e Xiang (2017), la progettazione delle interfacce digitali non riguarda esclusivamente aspetti estetici o funzionali, ma influenza direttamente sia l'esperienza dell'utente sia la qualità dei dati raccolti²⁷.

La disposizione dei contenuti, l'organizzazione dei percorsi di navigazione, la chiarezza delle categorie informative e la facilità di accesso alle informazioni condizionano infatti il comportamento dell'utente e, di conseguenza, le informazioni che possono essere estratte dall'analisi dei dati.

Un'interfaccia ben progettata favorisce una navigazione fluida e intuitiva, riduce l'incertezza del turista e facilita il processo di costruzione dell'esperienza. Allo stesso tempo, permette alla DMO di interpretare con maggiore precisione i percorsi seguiti dagli utenti all'interno del sito. L'analisi delle pagine maggiormente visitate, dei contenuti ignorati o dei punti in cui avviene l'abbandono della navigazione consente infatti di individuare eventuali disallineamenti tra le aspettative dell'utente e la struttura dell'offerta digitale.

Il comportamento online del turista assume così un valore conoscitivo fondamentale. Le modalità con cui gli utenti navigano il portale istituzionale consentono di comprendere quali temi suscitino maggiore interesse, quali contenuti risultino più efficaci e quali aspetti dell'esperienza digitale necessitino di miglioramenti. La navigazione non rappresenta quindi soltanto un'attività tecnica, ma una forma di espressione indiretta delle motivazioni e delle preferenze del consumatore turistico.

²⁷ FESENMAIER D. R., XIANG Z. (a cura di), *Design Science in Tourism: Foundations of Destination Management*, Springer, Cham, 2017.

Questa impostazione trova un importante supporto metodologico negli studi di Plaza (2011), che analizzano l'applicazione dei sistemi di web analytics al marketing turistico²⁸.

L'autrice sottolinea come metriche apparentemente tecniche — quali sessioni, durata della visita, bounce rate o frequenza di ritorno — possano essere interpretate come indicatori del livello di coinvolgimento dell'utente e dell'efficacia della comunicazione territoriale.

L'analisi dei dati di navigazione consente infatti di misurare il grado di interesse generato dai contenuti proposti dalla destinazione. Un tempo medio elevato di permanenza su determinate sezioni del sito può indicare un forte coinvolgimento rispetto a specifiche tipologie di offerta, mentre un alto tasso di abbandono può evidenziare problemi di usabilità, contenuti poco coerenti con le aspettative o difficoltà nel reperimento delle informazioni. I web analytics permettono quindi di trasformare il sito istituzionale in uno spazio di osservazione continua delle dinamiche decisionali del turista.

La rilevanza strategica di questi strumenti emerge soprattutto nel momento in cui i dati raccolti vengono integrati all'interno di processi decisionali più ampi.

Come evidenziato da Mariani, Baggio, Fuchs e Höpken (2014), la vera sfida delle DMO contemporanee non consiste semplicemente nella raccolta di grandi quantità di informazioni, ma nella capacità di trasformare tali dati in conoscenza strategica utile per la governance territoriale²⁹.

²⁸ PLAZA B., *Google Analytics for measuring the effectiveness of websites in tourism marketing*, in "Journal of Travel & Tourism Marketing", vol. 28, n. 5, 2011, pp. 477-481.

²⁹ MARIANI M. M., BAGGIO R., FUCHS M., HÖPKEN W., *Business intelligence and big data in tourism: A conceptual framework*, in "International Journal of Contemporary Hospitality Management", vol. 26, n. 5, 2014, pp. 732-754

Nel contesto turistico contemporaneo, infatti, il rischio principale non è la scarsità di informazioni, bensì il sovraccarico informativo. Le destinazioni producono quotidianamente enormi quantità di dati provenienti da portali web, piattaforme social, sistemi di prenotazione, recensioni online e applicazioni mobile. Senza adeguati strumenti di interpretazione, tale abbondanza rischia di tradursi in frammentazione conoscitiva e inefficienza decisionale.

Per questa ragione, gli autori sottolineano l'importanza dei sistemi di Business Intelligence, capaci di integrare, organizzare e correlare dati provenienti da fonti differenti. Attraverso questi strumenti, le informazioni raccolte dai touchpoint digitali possono essere trasformate in indicatori sintetici di performance utili per orientare le strategie della DMO. L'analisi integrata dei dati consente, ad esempio, di individuare trend emergenti, monitorare l'efficacia delle campagne di comunicazione, comprendere i comportamenti degli utenti e valutare il posizionamento competitivo della destinazione.

Rispetto agli strumenti tradizionali di ricerca, come questionari o interviste, il monitoraggio digitale presenta inoltre vantaggi significativi. I dati raccolti online sono continui, aggiornati in tempo reale e derivano da comportamenti effettivi degli utenti, riducendo il rischio di distorsioni tipiche delle dichiarazioni soggettive. La DMO può così osservare non ciò che il turista afferma di fare, ma ciò che realmente compie durante il processo di ricerca e pianificazione del viaggio.

Questa evoluzione si inserisce pienamente nel paradigma dello Smart Tourism descritto da Gretzel, Sigala, Xiang e Koo (2015)³⁰. Gli autori interpretano le Smart Tourism Destination come ecosistemi intelligenti nei quali le tecnologie digitali permettono di integrare infrastrutture, informazioni e processi decisionali all'interno di una governance data-driven.

In questo modello, il portale istituzionale della destinazione assume il ruolo di hub informativo centrale dell'intero ecosistema turistico. Esso non si limita a rappresentare il territorio online, ma contribuisce attivamente alla costruzione della relazione tra destinazione e turista, generando allo stesso tempo dati utili per il coordinamento strategico del sistema territoriale.

Per una destinazione come la Regione Marche, caratterizzata da una struttura policentrica e da una forte diffusione delle risorse territoriali, tale funzione assume una rilevanza ancora maggiore. I portali istituzionali possono infatti essere interpretati come uno spazio di integrazione tra le diverse identità locali, capace sia di offrire una narrazione unitaria della destinazione sia di raccogliere informazioni strategiche sui comportamenti e sugli interessi degli utenti.

In questa prospettiva, il monitoraggio digitale non rappresenta più un'attività tecnica accessoria o una semplice misurazione quantitativa delle visite al sito, ma diventa uno strumento essenziale di governance territoriale. Attraverso l'analisi sistematica delle interazioni digitali, la DMO può comprendere l'evoluzione della domanda, migliorare la qualità dell'esperienza online, ottimizzare le strategie di comunicazione e rafforzare la competitività della destinazione.

³⁰ GRETZEL U., SIGALA M., XIANG Z., KOO C., *Smart tourism: foundations and developments*, in "Electronic Markets", vol. 25, n. 3, 2015, pp. 179-188.

La raccolta e l'interpretazione dei dati consentono quindi di trasformare l'incertezza tipica del mercato turistico contemporaneo in conoscenza operativa. In un ecosistema caratterizzato da cambiamenti rapidi, comportamenti fluidi e crescente centralità delle piattaforme digitali, la capacità di monitorare costantemente i touchpoint della customer journey diventa una condizione indispensabile per sviluppare strategie adattive, coerenti e sostenibili nel lungo periodo.

CAPITOLO 2 – WEB ANALYTICS E DATA-DRIVEN DECISION MAKING NEL DESTINATION MARKETING

2.1 KPI e misurazione delle performance nel marketing turistico

2.1.1 Dati e performance nel destination marketing: verso una comunicazione strategica

La digitalizzazione sempre più intensa del percorso turistico ha radicalmente cambiato il modo in cui le destinazioni si relazionano con il mercato e interpretano i comportamenti dei visitatori. Come già evidenziato nei paragrafi precedenti, il turista attuale crea la propria esperienza attraverso un itinerario frammentato e multidirezionale, caratterizzato da continui passaggi tra ambienti digitali e fisici.

In questo contesto, le interazioni avvenute all'interno dei touchpoint online non costituiscono più semplici azioni di navigazione, ma si trasformano in preziose informazioni utili per comprendere bisogni, aspettative, interessi e intenzioni di viaggio. Pertanto, per una Destination Management Organization, la raccolta e l'analisi dei dati digitali non devono essere considerate attività accessorie o puramente tecniche, ma devono assumere un'importanza strategica nei processi di governance territoriale. Le tradizionali pratiche di marketing turistico, spesso basate sull'intuizione dei manager, su campagne generiche o su analisi retrospettive, risultano oggi inadeguate per affrontare un mercato altamente competitivo e in costante evoluzione. La crescente disponibilità di dati generati dagli utenti permette, infatti, alle organizzazioni turistiche di elaborare modelli decisionali più dinamici, fondati sull'osservazione empirica dei comportamenti reali dei consumatori. In questa prospettiva, il contributo di Höchtel, Parycek e Schöllhammer (2016) mette in luce come emergere dei Big Data e delle tecnologie digitali abbia profondamente trasformato i processi decisionali delle amministrazioni pubbliche³¹. Gli autori evidenziano un passaggio da una gestione reattiva, mirata a intervenire solo in presenza di problematiche evidenti, ad un approccio predittivo e proattivo, capace di anticipare tendenze, bisogni emergenti e trasformazioni del mercato attraverso l'analisi sistematica dei dati.

Questo cambiamento implica anche il superamento della tradizionale comunicazione istituzionale di massa, a favore di strategie più precise e personalizzate. In effetti, la disponibilità di informazioni dettagliate sui comportamenti degli utenti consente di formulare messaggi mirati alle esigenze dei diversi segmenti di pubblico, aumentando così l'efficacia delle azioni promozionali e ottimizzando l'impiego delle risorse

³¹ HÖCHTEL J., PARYCEK P., SCHÖLLHAMMER R., *Big data in the policy cycle: Policy decision making in the digital era*, in "Government Information Quarterly", vol. 33, n. 1, 2016, pp. 147-156

pubbliche. Nel contesto italiano, tali dinamiche trovano un importante supporto teorico nelle riflessioni di Grandinetti (2020), che esamina il legame tra digitalizzazione, marketing pubblico e gestione dei servizi territoriali³². L'autore sottolinea come la Pubblica Amministrazione debba superare un approccio autoreferenziale per adottare una visione più orientata verso il cittadino e l'utente. In questo contesto, i dati digitali si rivelano strumenti fondamentali per cogliere i bisogni reali dei destinatari della comunicazione pubblica e per progettare servizi e contenuti che siano in linea con le aspettative del mercato. Per le DMO regionali, ciò implica una transizione da una promozione standardizzata del territorio a una comunicazione strategica basata su una conoscenza approfondita dei comportamenti turistici. L'analisi dei dati consente, infatti, di identificare quali contenuti non risultano più attrattivi, quali segmenti di domanda mostrano un interesse maggiore verso specifici prodotti turistici e quali elementi dell'identità territoriale generano un coinvolgimento più elevato.

In questo scenario, il valore strategico dei dati non risiede esclusivamente nella possibilità di osservare il comportamento degli utenti, ma soprattutto nella capacità di segmentare la domanda turistica e di differenziare le azioni comunicative in funzione delle caratteristiche dei diversi pubblici di riferimento.

Le informazioni raccolte attraverso i canali digitali consentono infatti di individuare gruppi di utenti accomunati da specifici interessi, motivazioni di viaggio, provenienza geografica o modalità di fruizione dei contenuti.

La segmentazione basata sui dati permette alle DMO di superare una comunicazione uniforme e generalista, adottando strategie più mirate e rilevanti. Un visitatore interessato al turismo culturale, ad esempio, manifesta esigenze informative differenti

³² GRANDINETTI R. (a cura di), *Marketing e management dei servizi pubblici*, Donzelli Editore, Roma, 2020.

rispetto a un turista attratto da esperienze outdoor o da itinerari enogastronomici. Analogamente, mercati internazionali diversi possono attribuire valore a elementi differenti dell'offerta territoriale. La disponibilità di dati comportamentali consente quindi di personalizzare contenuti, linguaggi e strumenti di comunicazione, aumentando la capacità della destinazione di instaurare relazioni significative con i propri pubblici e di migliorare l'efficacia delle attività promozionali.

La trasformazione della comunicazione pubblica e del marketing delle destinazioni trova il proprio fondamento teorico nel paradigma del Data-Driven Decision Making (DDDM), approfondito da Mandinach (2012)³³. Secondo l'autrice, un vero approccio data-driven non si limita semplicemente alla raccolta di grandi quantità di dati né all'impiego di tecnologie avanzate. Piuttosto, si tratta di un processo di interpretazione complesso in cui i dati vengono gradualmente trasformati in informazioni, conoscenze e decisioni strategiche. Mandinach evidenzia l'importanza di differenziare chiaramente tra dati grezzi e conoscenza strategica. I dati, presi singolarmente, non portano alcun significato autonomo; essi rappresentano semplicemente la registrazione di un'interazione o di un comportamento. Per diventare utili nel processo decisionale, è fondamentale che vengano contestualizzati, organizzati e interpretati all'interno di un sistema analitico coerente.

Prendendo ad esempio il turismo digitale, il mero conteggio delle visite a una pagina web non riesce a spiegare il comportamento del turista. Questo dato assume una valenza significativa solo se collegato ad altri indicatori, come il tempo di permanenza, il percorso di navigazione, il tasso di abbandono o la provenienza geografica dell'utente. Grazie a questo processo interpretativo, la Destination Management

³³ MANDINACH E. B., *A perfect time for data-driven decision making: The convergence of policy, practice, and research*, in "Educational Psychologist", vol. 47, n. 2, 2012, pp. 71-85

Organization (DMO) può rilevare modelli comportamentali ricorrenti, comprendere le preferenze dei visitatori e un'eventuale criticità nell'esperienza digitale offerta dalla destinazione.

Il valore strategico dei dati non deriva tanto dalla loro quantità, ma dalla capacità di trasformarli in conoscenza operativa attraverso un'organizzazione adeguata. In assenza di una chiara visione interpretativa, si corre il rischio di accumulare metriche di scarsa utilità decisionale, generando confusione e un eccesso di informazioni. La tecnologia analitica, quindi, non è l'obiettivo finale dell'azione manageriale, ma piuttosto uno strumento di supporto ai processi di governance. Quando il paradigma del Data-Driven Decision Making (DDDM) viene integrato efficacemente nei processi organizzativi, la DMO si evolve verso una organizzazione che apprende, ossia un'organizzazione capace di apprendere continuamente dai comportamenti degli utenti e di adattare la propria strategia alle dinamiche del mercato. In tal modo, le decisioni non vengono più prese esclusivamente sulla base di ipotesi teoriche o intuizioni personali, ma attraverso un'analisi sistematica delle interazioni che si generano lungo il percorso dell'utente nel contesto digitale.

L'evoluzione dei processi decisionali basati sui dati trova una naturale applicazione nell'ambito della comunicazione pubblica e del marketing territoriale. Duvergé (2022), attraverso una sistematica revisione della letteratura, evidenzia come le organizzazioni pubbliche stiano progressivamente abbandonando modelli comunicativi fondati sulla semplice diffusione di informazioni istituzionali standardizzate³⁴.

In passato, la comunicazione pubblica era prevalentemente orientata alla trasmissione unidirezionale di contenuti rivolti a un pubblico considerato sostanzialmente

³⁴ DUVERGÉ G., *Data-driven communication in the public sector: A literature review and research agenda*, in "International Journal of Public Sector Management", vol. 35, n. 4, 2022, pp. 412-428

omogeneo.

La diffusione degli strumenti digitali e la crescente disponibilità di dati sui comportamenti degli utenti hanno però reso evidente la necessità di adottare approcci maggiormente orientati all'ascolto, alla personalizzazione e all'interazione.

La comunicazione data-driven si fonda proprio sulla capacità di trasformare le informazioni raccolte attraverso i touchpoint digitali in conoscenza utile per progettare contenuti più pertinenti e rilevanti. I dati consentono di comprendere quali temi suscitino maggiore interesse, quali percorsi informativi risultino più efficaci e quali segmenti di pubblico manifestino livelli più elevati di coinvolgimento. In questo modo, la comunicazione non viene più progettata esclusivamente a partire dalle esigenze dell'ente, ma si sviluppa tenendo conto delle aspettative e dei bisogni espressi dagli utenti durante il loro percorso informativo.

In quest'ottica, la comunicazione istituzionale assume una dimensione relazionale e interattiva.

L'obiettivo non è più solo quello di diffondere informazioni, ma di instaurare un dialogo continuo con il destinatario, migliorando la qualità dell'esperienza informativa e aumentando il livello di coinvolgimento. Per una DMO, questo approccio permette di creare strategie comunicative più specifiche. Grazie alla segmentazione analitica del pubblico, è possibile adeguare linguaggi, contenuti e formati comunicativi ai diversi target turistici. Ad esempio, si può differenziare la comunicazione per i mercati internazionali, per i visitatori interessati al turismo culturale o per chi propende verso esperienze naturali e autentiche. Inoltre, la possibilità di monitorare in tempo reale i risultati delle campagne digitali consente di ottimizzare continuamente le strategie promozionali. Le performance dei contenuti possono essere analizzate in modo

empirico tramite indicatori misurabili, permettendo alla DMO di correggere rapidamente eventuali inefficienze e di reindirizzare le risorse verso le azioni più efficaci.

Nel settore turistico, l'approccio data-driven assume un'importanza particolarmente rilevante a causa della crescente complessità della domanda e dell'elevata competitività tra destinazioni. I turisti contemporanei presentano motivazioni, interessi e comportamenti estremamente differenziati, rendendo sempre meno efficace una promozione territoriale basata su messaggi indistinti e rivolti a pubblici generici.

Le DMO sono quindi chiamate a sviluppare strategie comunicative capaci di adattarsi alle caratteristiche dei diversi segmenti di mercato. I dati raccolti attraverso i canali digitali consentono di identificare i contenuti maggiormente apprezzati, i prodotti turistici che generano più interesse e le eventuali criticità presenti lungo il percorso informativo dell'utente. In tal modo, il sito web della destinazione non rappresenta soltanto uno strumento di promozione, ma diventa una piattaforma strategica di osservazione e ascolto della domanda.

Se i dati costituiscono la materia prima della conoscenza strategica, diventa però necessario individuare strumenti in grado di organizzarli, interpretarli e trasformarli in informazioni utili ai processi decisionali. Da questa esigenza deriva l'importanza di metriche, indicatori e Key Performance Indicators (KPI), che rappresentano i principali strumenti attraverso cui le organizzazioni possono misurare i risultati delle proprie azioni e tradurre l'evidenza empirica in conoscenza operativa a supporto della governance territoriale.

2.1.2 Metriche, Indicatori e KPI: Dalla Misurazione all'Insight

L'integrazione di un approccio orientato ai dati nelle moderne organizzazioni pubbliche, in particolare nelle Destination Management Organization (DMO), ha rivoluzionato il modo in cui le informazioni vengono raccolte, interpretate e utilizzate. In passato, il principale ostacolo alla pianificazione turistica era la mancanza di dati affidabili e aggiornati. Oggi, nel contesto dell'ecosistema digitale, la sfida principale risiede nella gestione della vasta quantità di informazioni generate quotidianamente dai sistemi digitali. Le piattaforme di web analytics, i sistemi di tracciamento e le infrastrutture digitali dei portali turistici sono in grado di registrare in tempo reale un numero elevatissimo di interazioni degli utenti durante la loro navigazione. Ogni clic, visualizzazione, ricerca interna o tempo di permanenza su una pagina genera una traccia digitale, utile per analizzare il comportamento del turista. Tuttavia, la semplice disponibilità di grandi volumi di dati non si traduce automaticamente in una migliore capacità decisionale o in una gestione più efficace della destinazione. Infatti, l'accumulo indiscriminato di informazioni può portare a fenomeni di sovraccarico informativo, rendendo complessa la distinzione tra dati rilevanti e quelli privi di valore strategico. Pertanto, la letteratura sul performance management evidenzia l'importanza di sviluppare sistemi di misurazione ben strutturati, in grado di organizzare le informazioni secondo una gerarchia logica e funzionale. All'interno di questo framework, i dati grezzi vengono progressivamente elaborati e trasformati attraverso tre livelli principali: metriche, indicatori e Key Performance Indicators (KPI). Questo processo permette di passare dalla mera rilevazione quantitativa alla produzione di

conoscenza utile che supporta le decisioni strategiche della DMO.

Secondo Franceschini, Galetto e Maisano (2019), la metrica si configura come la misurazione quantitativa diretta di un fenomeno osservabile³⁵. Essa rappresenta il livello più basilare del sistema di misurazione e si limita a registrare un evento senza conferirgli un significato interpretativo. Nel contesto delle web analytics applicate al settore turistico, esempi di metriche includono il numero di visualizzazioni di una pagina, il conteggio dei clic su un collegamento, il numero di visitatori unici o il volume complessivo delle sessioni registrate dal portale della destinazione. Si tratta di dati descrittivi che fotografano il comportamento dell'utente durante la navigazione; tuttavia, se analizzati in modo isolato, forniscono informazioni limitate sul reale coinvolgimento del turista o sull'efficacia della strategia comunicativa. Conoscere il numero di accesso a una specifica sezione del sito, ad esempio, non aiuta a capire se il contenuto sia stato effettivamente rilevante per l'utente, se ha soddisfatto un bisogno informativo o se ha accresciuto l'interesse verso la destinazione. In questo senso, la metrica rappresenta un punto di partenza cruciale, ma da sola non è sufficiente per guidare le decisioni strategiche della DMO. Il livello successivo nel processo analitico è composto dagli indicatori. A differenza delle metriche, gli indicatori sono il risultato della combinazione e dell'elaborazione di più dati elementari e si propongono di descrivere fenomeni più complessi legati al comportamento degli utenti. Come sottolineato da Franceschini, Galetto e Maisano (2019), un indicatore non si limita a misurare un evento, ma offre la possibilità di interpretare dinamiche o relazioni significative all'interno del sistema osservato. Nel contesto digitale, gli indicatori si manifestano frequentemente sotto forma di tassi, rapporti o percentuali.

³⁵ FRANCESCHINI F., GALETTO M., MAISANO D., *Designing Performance Measurement Systems: Theory and Practice of Key Performance Indicators*, Springer, Cham, 2019.

La ricerca condotta da Plaza (2011) dimostra come strumenti di web analytics, quali il tasso di rimbalzo, il tempo medio di permanenza, la profondità delle sessioni e il tasso di abbandono, possono servire per valutare il livello d'interesse e coinvolgimento degli utenti nei confronti dei contenuti turistici³⁶. Ad esempio, un tasso di rimbalzo elevato può segnalare una scarsa corrispondenza tra le aspettative dell'utente e il contenuto effettivamente presente nella pagina, mentre un tempo medio di permanenza più lungo può indicare una maggiore rilevanza percepita delle informazioni fornite dal portale. Pertanto, gli indicatori introducono una dimensione interpretativa che consente alla DMO di comprendere non solo il numero di visitatori del sito, ma anche come interagiscono con i contenuti e quali aspetti della proposta risultano più attrattivi. Il passaggio dagli indicatori ai Key Performance Indicators segna il momento in cui il sistema di misurazione si allinea direttamente agli obiettivi strategici dell'organizzazione. Un KPI è tale esclusivamente quando misura un elemento connesso direttamente alla missione, alle priorità strategiche e agli obiettivi operativi della DMO. I KPI consentono dunque di valutare se le attività intraprese contribuiscono concretamente al raggiungimento dei risultati stabiliti nei piani di sviluppo turistico e nelle strategie di marketing della destinazione. Per esercitare una funzione strategica reale, un KPI deve essere legato a un obiettivo specifico, a una soglia di riferimento e a un arco temporale di monitoraggio. In questo modo, la misurazione va oltre una semplice descrizione di eventi, permettendo di verificare se le azioni intraprese generano gli effetti desiderati. Nel settore turistico, un indicatore relativo all'utilizzo di una mappa interattiva può trasformarsi in un KPI quando la DMO identifica la valorizzazione delle aree interne o la distribuzione sostenibile dei flussi come una

³⁶ PLAZA B., *Google Analytics for measuring the effectiveness of websites in tourism marketing*, in "Journal of Travel & Tourism Marketing", vol. 28, n. 5, 2011, pp. 477-481

priorità strategica della destinazione.

In questi casi, il monitoraggio dell'interazione con gli itinerari digitali non è più una mera rilevazione tecnica, ma rappresenta uno strumento per valutare l'efficacia delle politiche territoriali adottate.

Nell'ambito del Destination Management, l'uso dei KPI trova un fondamentale riferimento metodologico nel manuale elaborato dalla World Tourism Organization e dalla European Travel Commission (ETC/UNWTO, 2014)³⁷.

Il documento mette in evidenza come le DMO debbano creare sistemi di monitoraggio integrati, capacità di collegare le prestazioni digitali agli obiettivi di sviluppo economico, promozione territoriale e sostenibilità della destinazione. I KPI utilizzati da una DMO non devono limitarsi a misurare l'efficienza tecnica dei canali digitali, ma devono anche valutare la reale efficacia delle strategie di comunicazione e marketing nei confronti dei mercati turistici di riferimento. Tra i principali indicatori di prestazione chiave (KPI) che possono essere adottati, si evidenziano il tasso di conversione digitale, il livello di coinvolgimento degli utenti, la provenienza geografica dei visitatori online, il numero di iscrizioni alle newsletter, i download di materiali informativi e il volume di traffico indirizzato ai portali degli operatori locali.

Nel contesto del turismo pubblico, il concetto di conversione assume un significato più ampio rispetto a quello tradizionale del e-commerce. Infatti, spesso la conversione non corrisponde a un acquisto diretto, ma piuttosto a micro-azioni che denotano un interesse concreto per la destinazione, come l'approfondimento di contenuti, il download di guida o la richiesta di informazioni.

L'applicazione sistematica dei KPI consente alle Destination Management

³⁷ ETC/UNWTO (European Travel Commission & World Tourism Organization), *Handbook on Key Performance Indicators for Tourism Marketing Evaluation*, UNWTO, Madrid, 2014

Organizations (DMO) di valutare con maggiore precisione l'efficacia delle proprie attività promozionali e di ottimizzare l'allocazione delle risorse pubbliche destinate al marketing territoriale.

Il livello più avanzato nell'ambito dell'analisi dati consiste nella trasformazione delle informazioni e dei KPI in insight strategici. Come sottolineato da Fuchs, Höpken e Lexhagen (2014), l'obiettivo fondamentale dei sistemi di Business Intelligence applicati al settore turistico non è semplicemente la creazione di report statistici, ma la generazione di conoscenza utile per supportare la governance della destinazione³⁸. Gli insight strategici si manifestano quando i dati vengono interpretati in modo integrato e contestualizzato, consentendo di identificare schemi ricorrenti, comportamenti emergenti e relazioni significative tra i vari fenomeni analizzati. Ad esempio, se osserviamo elevati livelli di coinvolgimento sulle pagine dedicate a borghi storici o cammini naturalistici da utenti provenienti da mercati internazionali specifici, ciò potrebbe indicare un crescente interesse verso forme di turismo lento, sostenibile ed esperienziale. In tal caso, il dato non è semplicemente un valore numerico, ma rappresenta una base conoscitiva preziosa per orientare le future strategie di comunicazione e promozione territoriale.

In una realtà complessa e caratterizzata da molteplici prodotti come la Regione Marche, l'integrazione delle metriche digitali in sistemi avanzati di analisi risulta fondamentale per sviluppare una governance realmente basata sui dati.

Attraverso piattaforme di analisi come Matomo o Google Analytics 4, la DMO ha la possibilità di monitorare l'evoluzione della domanda turistica, valutare l'efficacia delle

³⁸ FUCHS M., HÖPKEN W., LEXHAGEN M., *Big data analytics for knowledge generation in tourism destinations - A case from Sweden*, in "Journal of Destination Marketing & Management", vol. 3, n. 4, 2014, pp. 229-243.

campagne digitali e adattare progressivamente l'offerta alle esigenze dei diversi segmenti di mercato.

In questa ottica, il dato digitale non si limita a essere un semplice strumento tecnico di monitoraggio, ma si trasforma in una risorsa strategica per migliorare la competitività della destinazione, ottimizzando le politiche di comunicazione e rafforzare il posizionamento territoriale nel lungo periodo.

2.2 Web Analytics: Strumenti, Funzionamento e Applicazioni per le DMO

2.2.1 Cos'è la Web Analytics: Processo, Metodologia e Obiettivi

L'affermazione dell'approccio data-driven all'interno delle organizzazioni pubbliche e private ha progressivamente modificato il ruolo dei canali digitali, che da semplici strumenti di comunicazione si sono trasformati in fonti strategiche di conoscenza.

Nel settore turistico tale evoluzione assume una rilevanza particolare, poiché una parte significativa delle interazioni tra il turista e la destinazione si sviluppa oggi attraverso ambienti digitali.

Come evidenziato nei paragrafi precedenti, il processo decisionale del viaggiatore contemporaneo è caratterizzato da percorsi informativi frammentati, dinamici e multidirezionali, all'interno dei quali siti web, motori di ricerca, piattaforme social, applicazioni mobili e contenuti generati dagli utenti concorrono simultaneamente alla costruzione dell'esperienza turistica. Ogni ricerca effettuata online, ogni pagina visitata, ogni clic e ogni interazione con i contenuti digitali lascia una traccia che può essere registrata, analizzata e trasformata in informazione utile per comprendere il comportamento degli utenti.

In questo contesto si inserisce la Web Analytics, disciplina che consente di raccogliere, misurare, analizzare e interpretare i dati generati dalla navigazione online. Sebbene il termine venga frequentemente associato a specifiche piattaforme software, quali Google Analytics o Matomo, la letteratura scientifica sottolinea come la Web Analytics non debba essere identificata con il semplice utilizzo di strumenti tecnologici. Essa rappresenta piuttosto un processo metodologico finalizzato alla trasformazione delle

interazioni digitali in conoscenza utile per il supporto alle decisioni organizzative.

La sua importanza deriva dalla capacità di colmare il divario esistente tra la disponibilità di dati e la loro effettiva utilizzazione nei processi decisionali. Come discusso nel precedente paragrafo dedicato al Data-Driven Decision Making, il valore strategico non risiede nel dato in sé, ma nella capacità dell'organizzazione di interpretarlo e tradurlo in azioni concrete. La Web Analytics costituisce pertanto il principale strumento operativo attraverso cui l'approccio data-driven trova applicazione nell'ambito della comunicazione digitale e del marketing turistico.

Un contributo particolarmente significativo alla definizione contemporanea della disciplina è stato fornito da Kaushik (2009), che individua nell'evoluzione dalla Web Analytics 1.0 alla Web Analytics 2.0 un cambiamento sostanziale nel modo di concepire l'analisi dei dati online³⁹. Nelle prime fasi di sviluppo del web, l'attività di monitoraggio era prevalentemente orientata alla misurazione quantitativa del traffico. L'attenzione si concentrava principalmente sul numero di visite, sulle pagine visualizzate e sul volume complessivo delle interazioni registrate dai server. In questa prospettiva, l'obiettivo principale consisteva nel descrivere ciò che accadeva all'interno del sito attraverso una logica prevalentemente contabile e descrittiva.

Con la progressiva maturazione dell'ambiente digitale e l'aumento della competitività online, tale approccio si è rivelato insufficiente. Secondo Kaushik, comprendere che una pagina abbia ricevuto migliaia di visite non è sufficiente per valutare l'efficacia di una strategia digitale; diventa invece fondamentale comprendere il comportamento degli utenti, le motivazioni che guidano la navigazione e gli ostacoli che possono compromettere il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. La Web Analytics 2.0

³⁹ KAUSHIK A., *Web Analytics 2.0: The Art of Online Accountability and Science of Customer Centricity*, John Wiley & Sons, Indianapolis, 2009.

si caratterizza quindi per una maggiore attenzione alla centralità dell'utente e alla comprensione dei processi decisionali che si sviluppano durante la navigazione.

L'analisi non si limita più a descrivere ciò che accade, ma cerca di spiegare perché accade. L'obiettivo diventa quello di identificare relazioni, comportamenti ricorrenti e pattern di utilizzo che possano supportare l'ottimizzazione dei contenuti, delle interfacce e delle strategie di comunicazione. In questa prospettiva, la Web Analytics assume una funzione conoscitiva che supera la mera misurazione tecnica delle performance e si integra nei processi di pianificazione strategica dell'organizzazione.

La realizzazione di tale obiettivo richiede l'adozione di metodologie rigorose per la raccolta e l'elaborazione delle informazioni. Da questo punto di vista, la letteratura distingue storicamente due principali modalità di acquisizione dei dati: l'analisi dei file di log del server e il sistema di page tagging. Phippen, Sheppard e Brand (2004) evidenziano come i file di log rappresentino uno dei primi strumenti utilizzati per monitorare l'attività degli utenti⁴⁰. Ogni richiesta inviata al server genera infatti una registrazione automatica contenente informazioni relative alla risorsa richiesta, all'orario di accesso e all'indirizzo IP dell'utente.

Sebbene questo approccio abbia rappresentato per lungo tempo la principale fonte di dati per il monitoraggio dei siti web, esso presenta alcune limitazioni legate alla difficoltà di interpretare correttamente il comportamento degli utenti e alla presenza di traffico non umano generato da software automatici. Per tale ragione, con l'evoluzione delle tecnologie web si è progressivamente affermato il sistema di page tagging, oggi alla base del funzionamento della maggior parte delle piattaforme analitiche contemporanee.

⁴⁰ PHIPPEN A., SHEPPARD L., BRAND C., *A practical evaluation of Web analytics*, in "Internet Research", vol. 14, n. 4, 2004, pp. 284-293

Il page tagging prevede l'inserimento all'interno delle pagine web di specifici frammenti di codice che vengono attivati durante la navigazione dell'utente. Ogni interazione rilevante viene trasmessa a un server dedicato alla raccolta dei dati, consentendo una misurazione più dettagliata e accurata del comportamento degli utenti. Attraverso questa metodologia è possibile registrare informazioni relative alle sessioni di navigazione, agli eventi, alle conversioni, ai percorsi di esplorazione dei contenuti e a numerose altre variabili comportamentali.

La qualità delle analisi dipende tuttavia dalla correttezza delle procedure di raccolta e configurazione del sistema di tracciamento. Dati incompleti, errori di implementazione o la presenza di traffico artificiale possono generare interpretazioni distorte e compromettere l'affidabilità delle decisioni basate sui risultati dell'analisi. Per questo motivo la fase di implementazione tecnica rappresenta una componente essenziale dell'intero processo di Web Analytics.

La raccolta dei dati costituisce però soltanto il primo passaggio di un percorso molto più ampio. Come evidenziato da Järvinen e Karjaluoto (2015), il vero valore della Web Analytics emerge quando essa viene integrata all'interno dei processi di gestione e valutazione delle performance organizzative⁴¹. Gli autori sottolineano come molte organizzazioni raccolgano grandi quantità di dati senza riuscire a trasformarli in informazioni utili per il processo decisionale. La disponibilità di strumenti tecnologici avanzati non garantisce infatti automaticamente una migliore capacità di governo.

⁴¹ JÄRVINEN J., KARJALUOTO H., *The use of Web analytics for digital marketing performance measurement*, in "Industrial Marketing Management", vol. 50, 2015, pp. 117-127.

Per generare valore, l'attività analitica deve essere inserita in un processo strutturato e continuo composto da diverse fasi interdipendenti. Il punto di partenza è rappresentato dalla definizione degli obiettivi strategici. Solo una chiara identificazione delle finalità organizzative consente di stabilire quali dati raccogliere e quali indicatori monitorare. Successivamente viene configurato il sistema di tracciamento, attraverso il quale vengono raccolte le informazioni necessarie all'analisi.

La fase successiva riguarda l'elaborazione e l'interpretazione dei dati. In questo momento il management è chiamato a individuare tendenze, correlazioni e criticità che possano fornire indicazioni utili per migliorare le performance dei canali digitali. Infine, le conoscenze generate dall'analisi vengono tradotte in azioni correttive e interventi di ottimizzazione. I risultati di tali interventi vengono nuovamente monitorati, alimentando un ciclo continuo di apprendimento organizzativo e miglioramento progressivo.

Questa impostazione assume una rilevanza particolarmente significativa nell'ambito delle Destination Management Organization. A differenza delle imprese commerciali tradizionali, le DMO operano infatti in un contesto caratterizzato da obiettivi molteplici e da una pluralità di stakeholder. Il successo della destinazione non dipende esclusivamente dalla vendita diretta di prodotti o servizi, ma dalla capacità di promuovere il territorio, coordinare gli attori locali e generare benefici economici e sociali diffusi.

In tale contesto, la Web Analytics svolge innanzitutto una funzione di valutazione dell'efficacia comunicativa. L'analisi dei dati permette di comprendere quali contenuti generano maggiore interesse, quali sezioni del portale risultano più consultate e quali tematiche sono maggiormente in grado di coinvolgere i visitatori. Attraverso queste

informazioni la DMO può verificare se la narrazione del territorio proposta online sia coerente con gli interessi del mercato e con gli obiettivi di posizionamento della destinazione.

Un secondo ambito di applicazione riguarda la ricostruzione della customer journey digitale. I dati di navigazione consentono infatti di osservare il percorso seguito dagli utenti durante l'esplorazione del sito, individuando le pagine di ingresso, le sequenze di consultazione più frequenti e gli eventuali punti di abbandono. Questa analisi permette di comprendere come i potenziali visitatori costruiscano la propria conoscenza della destinazione e quali elementi dell'offerta territoriale risultino maggiormente attrattivi.

Infine, la Web Analytics consente di monitorare il raggiungimento di specifici obiettivi strategici attraverso la misurazione delle conversioni. Nel caso delle DMO, tali conversioni possono assumere forme differenti rispetto a quelle tipiche dell'e-commerce. Oltre alla prenotazione di servizi turistici, possono essere considerate conversioni rilevanti il download di materiale informativo, l'iscrizione a newsletter, la richiesta di informazioni, la consultazione di itinerari o il reindirizzamento verso i siti degli operatori turistici locali.

Per una realtà articolata come la Regione Marche, caratterizzata dalla presenza di una pluralità di prodotti turistici, mercati di riferimento e attori territoriali, la Web Analytics rappresenta quindi uno strumento essenziale per supportare la governance della destinazione. L'analisi sistematica dei dati consente di monitorare l'interesse verso specifiche aree territoriali, valutare l'efficacia delle campagne promozionali e identificare opportunità di miglioramento nella comunicazione digitale.

In conclusione, la Web Analytics può essere definita come il principale strumento

operativo attraverso cui l'approccio data-driven viene applicato alla gestione delle destinazioni turistiche. Essa non si limita alla misurazione delle performance tecniche di un sito web, ma consente di trasformare le interazioni digitali degli utenti in conoscenza strategica a supporto delle decisioni organizzative. Attraverso un processo di raccolta, analisi e interpretazione dei dati, le DMO possono comprendere il comportamento dei visitatori, migliorare l'efficacia della comunicazione e orientare le proprie strategie sulla base di evidenze empiriche. In tale prospettiva, la Web Analytics si configura come una componente imprescindibile dei moderni sistemi di governance turistica e rappresenta il fondamento metodologico per l'analisi delle metriche e degli indicatori che verranno approfonditi nei paragrafi successivi.

2.2.2 Principali piattaforme di Web Analytics: caratteristiche, funzionalità e criteri di scelta per la PA

L'implementazione operativa della Web Analytics all'interno delle organizzazioni pubbliche e delle Destination Management Organization (DMO) richiede la selezione di piattaforme tecnologiche in grado di raccogliere, elaborare e trasformare i dati digitali in informazioni utili ai processi decisionali. La scelta dello strumento analitico non rappresenta una semplice decisione tecnica, ma costituisce una componente strategica della governance dei dati, poiché influenza direttamente la qualità delle informazioni disponibili, il livello di controllo esercitato dall'organizzazione e il grado di conformità alle normative vigenti in materia di protezione dei dati personali.

La letteratura distingue innanzitutto le piattaforme di Web Analytics in funzione della loro architettura di gestione e conservazione dei dati. Secondo Zheng e Peltzverger (2015), è possibile identificare due macrocategorie principali: le soluzioni Software as

a Service (SaaS), basate su infrastrutture cloud gestite dal fornitore del servizio, e le soluzioni self-hosted o on-premise, installate e amministrate direttamente dall'organizzazione utilizzatrice⁴².

Nel primo caso, i dati raccolti vengono archiviati e processati all'interno dell'infrastruttura del fornitore, consentendo una gestione semplificata e riducendo i costi di manutenzione tecnica. Nel secondo caso, invece, l'organizzazione mantiene il pieno controllo sui database, sui processi di trattamento e sulle modalità di conservazione delle informazioni. Sebbene tale distinzione possa apparire esclusivamente tecnica, essa assume una rilevanza strategica significativa per gli enti pubblici, poiché incide direttamente sulla proprietà del dato, sulla sua disponibilità nel tempo e sulla possibilità di garantirne la piena conformità normativa.

La scelta di una piattaforma di Web Analytics richiede pertanto una valutazione multidimensionale. Nakatani e Chuang (2011) evidenziano come il processo di selezione debba considerare simultaneamente numerosi fattori, tra cui l'accuratezza delle rilevazioni, la flessibilità dei sistemi di reporting, la facilità di integrazione con le infrastrutture digitali esistenti, i costi di implementazione e manutenzione e i requisiti di sicurezza informatica⁴³.

Nel contesto della Pubblica Amministrazione tali criteri assumono una rilevanza ancora maggiore, poiché le organizzazioni pubbliche sono chiamate a perseguire obiettivi di trasparenza, responsabilità e tutela dei diritti dei cittadini, oltre alle normali finalità di monitoraggio e valutazione delle performance.

Per una DMO istituzionale, la selezione della piattaforma analitica deve quindi essere

⁴² ZHENG G., PELTSVERGER S., *Web Analytics Overview*, in "Encyclopedia of Information Science and Technology", 3^a ed., IGI Global, Hershey, 2015, pp. 3674-3683

⁴³ NAKATANI K., CHUANG T. T., *A Web Analytics Tool Selection Method: An Analytical Hierarchy Process Approach*, in "Internet Research", vol. 21, n. 2, 2011, pp. 171-186

coerente non solo con gli obiettivi di marketing territoriale, ma anche con i principi di correttezza, minimizzazione e protezione dei dati sanciti dalla normativa europea. La piattaforma scelta diventa così parte integrante dell'infrastruttura di governance digitale dell'organizzazione.

Parallelamente all'evoluzione delle piattaforme si è assistito a una profonda trasformazione dei modelli di raccolta e interpretazione del dato. Storicamente, i sistemi di Web Analytics si basavano sul concetto di sessione, ovvero sull'aggregazione delle interazioni dell'utente all'interno di una finestra temporale definita. Questo modello risultava adeguato in un contesto caratterizzato prevalentemente da navigazione desktop e percorsi relativamente lineari.

L'evoluzione della customer journey digitale ha però reso questo approccio progressivamente meno efficace.

I percorsi degli utenti sono oggi caratterizzati da continui passaggi tra dispositivi differenti, applicazioni mobili, social network e siti web. In risposta a questa crescente complessità, le piattaforme più recenti hanno adottato modelli basati sugli eventi (event-based tracking), nei quali ogni singola interazione viene registrata come un evento autonomo.

Google Analytics 4 rappresenta attualmente l'esempio più significativo di questo cambiamento. Il sistema registra azioni quali visualizzazioni di pagina, clic, download, scroll e interazioni con contenuti multimediali come eventi indipendenti, consentendo una ricostruzione molto più dettagliata del comportamento dell'utente lungo l'intero percorso digitale. Questo approccio permette alle organizzazioni di analizzare con maggiore precisione la customer journey e di individuare eventuali punti critici nell'esperienza di navigazione.

Per le DMO tale evoluzione assume una particolare importanza. Il processo decisionale del turista contemporaneo è infatti caratterizzato da una pluralità di micro-momenti informativi che precedono la scelta della destinazione. La possibilità di monitorare ogni singola interazione consente di comprendere quali contenuti generino maggiore interesse, quali percorsi conducano alle conversioni desiderate e quali segmenti di utenti mostrino un coinvolgimento più elevato nei confronti dell'offerta territoriale.

Accanto agli aspetti tecnici, la crescente centralità dei dati ha reso sempre più rilevante il tema della tutela della privacy e della sovranità informativa.

Bleier, Goldfarb e Tucker (2020) evidenziano come il futuro del marketing data-driven dipenda dalla capacità delle organizzazioni di bilanciare efficacemente personalizzazione dei servizi e protezione dei dati personali⁴⁴.

La fiducia degli utenti rappresenta infatti una condizione imprescindibile per il successo delle strategie digitali basate sulla raccolta e sull'analisi dei dati.

Nel contesto europeo, l'entrata in vigore del Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (GDPR) ha introdotto requisiti particolarmente stringenti in materia di trattamento delle informazioni personali⁴⁵.

Inoltre, la sentenza Schrems II della Corte di Giustizia dell'Unione Europea (2020) ha accentuato l'attenzione verso i trasferimenti internazionali dei dati, contribuendo a rafforzare il dibattito sulla necessità di garantire una maggiore sovranità digitale alle organizzazioni pubbliche europee⁴⁶.

⁴⁴ BLEIER A., GOLDFARB A., TUCKER C., *Consumer Privacy and the Future of Data-Driven Marketing*, in "Journal of Marketing", vol. 84, n. 1, 2020, pp. 114-131

⁴⁵ PARLAMENTO EUROPEO E CONSIGLIO, *Regolamento (UE) 2016/679 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati (Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati - GDPR)*, in "Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea", L 119, 4 maggio 2016.

⁴⁶ CORTE DI GIUSTIZIA DELL'UNIONE EUROPEA, *Data Protection Commissioner c. Facebook Ireland Ltd e Maximillian Schrems*, causa C-311/18, sentenza 16 luglio 2020, ECLI:EU:C:2020:559.

Per questo motivo, nella scelta delle piattaforme di Web Analytics, aspetti quali l'anonimizzazione degli indirizzi IP, la limitazione dei cookie di profilazione, il controllo diretto delle basi dati e la localizzazione dei server all'interno dello Spazio Economico Europeo sono diventati criteri fondamentali per molte amministrazioni pubbliche.

In questo scenario si colloca il confronto tra le due piattaforme maggiormente utilizzate nel monitoraggio dei siti istituzionali e turistici: Google Analytics 4 e Matomo. Sebbene entrambe consentano di raccogliere e analizzare dati relativi al comportamento degli utenti, esse si differenziano significativamente per filosofia progettuale, modalità di gestione dei dati e approccio alla privacy.

Google Analytics 4 offre un ecosistema particolarmente avanzato dal punto di vista analitico.

La piattaforma integra strumenti di modellazione predittiva, funzionalità basate sul machine learning e una forte interoperabilità con gli altri servizi dell'ecosistema Google. Tali caratteristiche la rendono particolarmente efficace nelle attività di marketing digitale orientate alla misurazione delle conversioni e all'ottimizzazione delle campagne.

Matomo, al contrario, si distingue per un approccio orientato alla sovranità del dato e alla protezione della privacy. Grazie alla possibilità di installazione self-hosted, l'organizzazione mantiene il pieno controllo sui dati raccolti e sulle modalità di trattamento delle informazioni. Questa caratteristica ha favorito una crescente diffusione della piattaforma all'interno delle amministrazioni pubbliche europee e degli enti che necessitano di elevati standard di conformità normativa.

Per una DMO pubblica, la scelta tra le due piattaforme non può essere ricondotta

esclusivamente a considerazioni di natura tecnica. Essa richiede un bilanciamento tra esigenze analitiche, capacità organizzative, tutela della privacy e obiettivi istituzionali. In contesti come quello della Regione Marche, caratterizzati dalla necessità di monitorare il comportamento degli utenti nel rispetto delle normative europee, strumenti come Matomo possono rappresentare una soluzione particolarmente coerente con i principi di trasparenza, responsabilità e controllo dei dati che caratterizzano l'azione pubblica.

La piattaforma analitica diventa pertanto non soltanto uno strumento di misurazione delle performance digitali, ma una componente essenziale della strategia di governance territoriale. Attraverso un utilizzo corretto e consapevole della Web Analytics, le DMO possono infatti trasformare le informazioni generate dai touchpoint digitali in conoscenza utile per migliorare la comunicazione, ottimizzare i servizi e sostenere lo sviluppo competitivo della destinazione.

2.3 L'Importanza del Monitoraggio per la Pubblica Amministrazione

2.3.1 Vantaggi dell'Approccio Data-Driven: Efficienza, Trasparenza e Ottimizzazione del Servizio Pubblico

L'introduzione dei sistemi di monitoraggio all'interno delle organizzazioni pubbliche ha storicamente risposto a finalità prevalentemente ispettive e di controllo amministrativo. Nel modello burocratico tradizionale, la misurazione delle prestazioni era concepita principalmente come uno strumento di verifica ex post del rispetto delle procedure, delle norme e dei vincoli di bilancio, con un'attenzione limitata agli effetti prodotti dall'azione pubblica sui cittadini e sul territorio.

L'evoluzione dei modelli di governance e l'affermazione delle logiche di performance management hanno progressivamente modificato questa impostazione. Come evidenziano Bouckaert e Halligan (2007), la Pubblica Amministrazione contemporanea è chiamata a superare una concezione meramente descrittiva della misurazione per adottare un approccio orientato alla gestione delle performance⁴⁷. In tale prospettiva, i dati non rappresentano più un semplice strumento di rendicontazione, ma diventano una risorsa strategica a supporto dei processi decisionali e del miglioramento organizzativo.

⁴⁷ BOUCKAERT G., HALLIGAN J., *Managing Performance: International Comparisons*, Routledge, London-New York, 2007.

Questo cambiamento trova un importante fondamento teorico nel concetto di public value elaborato da Moore (1995), secondo il quale l'azione pubblica deve essere valutata non esclusivamente in termini di efficienza amministrativa, ma soprattutto in relazione alla capacità di generare benefici concreti per cittadini, imprese e comunità locali⁴⁸.

Il monitoraggio assume pertanto una funzione strategica, poiché consente di verificare se le politiche implementate stiano effettivamente producendo i risultati attesi e contribuendo allo sviluppo del territorio.

In tale prospettiva, il passaggio dal semplice performance measurement al managing performance può essere interpretato come il superamento di una logica orientata esclusivamente agli output amministrativi a favore di una maggiore attenzione agli outcome generati dall'azione pubblica. L'obiettivo non è più soltanto misurare ciò che l'amministrazione realizza, ma comprendere in che misura tali attività producano effetti concreti e valore per la collettività.

Nel caso delle Destination Management Organization (DMO), questa evoluzione assume una rilevanza particolarmente significativa. Le decisioni relative alla promozione territoriale, alla valorizzazione delle risorse locali e all'allocazione degli investimenti comunicativi possono infatti essere orientate attraverso evidenze empiriche derivanti dall'analisi dei comportamenti digitali dei visitatori. Ciò consente di ridurre l'incertezza decisionale e di sviluppare strategie maggiormente coerenti con le esigenze della domanda turistica.

⁴⁸ MOORE M. H., *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Harvard University Press, Cambridge, 1995.

L'adozione dei web analytics e dei sistemi di monitoraggio digitale si inserisce pienamente in questa prospettiva. I dati raccolti attraverso i touchpoint digitali non vengono utilizzati esclusivamente per registrare statisticamente le attività svolte, ma diventano strumenti di apprendimento organizzativo e supporto alle decisioni. Per una DMO regionale, ciò significa poter valutare non soltanto il numero di visite registrate dal portale turistico o il volume dei contenuti pubblicati, ma anche comprendere in che misura tali attività contribuiscano a influenzare il comportamento dei potenziali visitatori, a rafforzare il posizionamento competitivo della destinazione e a generare benefici economici e sociali per il territorio.

Sul piano operativo e gestionale, l'integrazione dell'approccio data-driven rappresenta un fattore abilitante per il miglioramento dell'efficienza organizzativa e per l'ottimizzazione continua dei servizi digitali offerti dalla Pubblica Amministrazione. All'interno del quadro teorico della Digital Era Governance (DEG), sviluppato da Margetts e Dunleavy (2013), le tecnologie digitali non vengono più considerate semplici strumenti di supporto amministrativo, ma elementi centrali nella progettazione, erogazione e valutazione delle politiche pubbliche⁴⁹.

Secondo questa prospettiva, i canali digitali assumono una funzione strategica poiché consentono all'amministrazione di raccogliere informazioni in tempo reale sulle modalità con cui gli utenti interagiscono con i servizi pubblici. L'analisi sistematica dei dati permette di individuare inefficienze, criticità e opportunità di miglioramento che difficilmente emergerebbero attraverso strumenti tradizionali di valutazione.

⁴⁹ MARGETTS H., DUNLEAVY P., *The second wave of digital era governance: A digital-mediated state*, in "Public Policy and Administration", vol. 28, n. 3, 2013, pp. 258–265.

Nel caso dei portali turistici istituzionali, il monitoraggio delle interazioni digitali consente di individuare eventuali difficoltà nei percorsi di navigazione, comprendere quali contenuti risultino maggiormente attrattivi e identificare le sezioni che registrano livelli elevati di abbandono. L'analisi di tali informazioni permette di migliorare progressivamente l'esperienza utente, semplificare l'accesso ai contenuti e aumentare l'efficacia della comunicazione istituzionale.

Come evidenziato da Margetts e Dunleavy (2013), l'efficienza amministrativa non può più essere perseguita esclusivamente attraverso processi di verifica periodici o indagini tradizionali svolte a posteriori, ma richiede sistemi di monitoraggio continuo capaci di supportare interventi correttivi tempestivi. La disponibilità di dati aggiornati consente infatti di individuare rapidamente eventuali criticità e di adattare le strategie operative alle trasformazioni del contesto.

Per le DMO, questo approccio si traduce nella possibilità di orientare le risorse verso le attività che generano risultati maggiormente coerenti con gli obiettivi strategici della destinazione. Attraverso l'analisi dei dati di navigazione è possibile comprendere quali mercati geografici mostrino un interesse più elevato verso determinati prodotti turistici, quali contenuti generino maggior coinvolgimento e quali campagne promozionali risultino maggiormente efficaci.

Di conseguenza, il monitoraggio data-driven contribuisce a ridurre gli sprechi di risorse pubbliche, migliorare la qualità dei servizi digitali e rendere più efficiente l'intero processo di promozione territoriale. L'amministrazione acquisisce così una maggiore capacità di adattamento alle dinamiche della domanda turistica, sviluppando politiche comunicative più mirate e sostenibili nel lungo periodo.

Oltre ai benefici connessi all'efficienza organizzativa, l'approccio data-driven assume una funzione centrale nei processi di accountability e trasparenza amministrativa. Secondo Bovens (2007), l'accountability può essere definita come una relazione istituzionale nella quale un soggetto è tenuto a spiegare e giustificare le proprie azioni a un pubblico di riferimento, mettendosi nelle condizioni di essere valutato sulla base dei risultati ottenuti⁵⁰.

In questa prospettiva, la trasparenza non coincide semplicemente con la pubblicazione di documenti amministrativi o con l'adempimento di obblighi normativi, ma implica la capacità dell'ente di rendere accessibili, comprensibili e verificabili le informazioni relative alla propria attività. Come evidenziano Meijer, Curtin e Hillebrandt (2012), le più recenti interpretazioni dell'Open Government promuovono una forma di trasparenza proattiva basata sulla diffusione sistematica delle informazioni e sull'apertura dei dati pubblici agli stakeholder⁵¹.

La crescente disponibilità di dati digitali e strumenti di monitoraggio rende possibile sviluppare nuove modalità di rendicontazione delle performance pubbliche. In questo contesto, le dashboard direzionali rappresentano uno degli strumenti più efficaci per sintetizzare e comunicare informazioni complesse.

Secondo Pauwels et al. (2009), i cruscotti di monitoraggio consentono di aggregare grandi quantità di dati all'interno di rappresentazioni intuitive e facilmente interpretabili, favorendo una maggiore comprensione dei fenomeni osservati⁵².

⁵⁰ BOVENS M., *Analysing and assessing accountability: A conceptual framework*, in «European Law Journal», vol. 13, n. 4, 2007, pp. 447-468.

⁵¹ MEIJER A. J., CURTIN D., HILLEBRANDT M., *Open government: Connecting vision and voice*, in "International Review of Administrative Sciences", vol. 78, n. 1, 2012, pp. 10-29

⁵² PAUWELS K., AMBLER T., CLARK B. H., LAPOINTE P., REIBSTEIN D. J., SKIERA B., WIERENGA B., WIESEL T., *Dashboards as a service: Why, what, how, and what research is needed?*, in "Journal of Service Research", vol. 12, n. 2, 2009, pp. 175-189

Le dashboard non producono automaticamente trasparenza, ma contribuiscono a rendere le informazioni più accessibili e utilizzabili nei processi decisionali. In tal modo riducono le asimmetrie informative che spesso caratterizzano le relazioni tra amministrazione pubblica, cittadini e stakeholder economici, facilitando la diffusione di una cultura organizzativa orientata alla responsabilità e alla condivisione delle informazioni.

Nel contesto delle Destination Management Organization, la condivisione dei principali indicatori di performance permette di rendere maggiormente comprensibili i risultati delle politiche di promozione territoriale e di favorire il coinvolgimento degli attori locali nei processi decisionali. Informazioni relative all'andamento dei mercati turistici, ai livelli di interesse verso specifici prodotti territoriali o all'efficacia delle campagne digitali possono essere utilizzate come base comune per la definizione di strategie condivise di sviluppo della destinazione.

L'accesso a dati oggettivi e aggiornati favorisce inoltre una maggiore collaborazione tra l'ente pubblico e gli stakeholder del territorio, contribuendo alla costruzione di relazioni basate sulla fiducia e sulla condivisione degli obiettivi strategici. In tale prospettiva, gli indicatori di monitoraggio non rappresentano soltanto strumenti tecnici di misurazione delle performance, ma diventano veri e propri strumenti di governance collaborativa, capaci di supportare processi decisionali più trasparenti, partecipati e orientati alla creazione di valore pubblico

2.3.2 Allineamento dei KPI agli Obiettivi Strategici di Sviluppo Turistico Territoriale

La strutturazione di un sistema di misurazione basato su metriche, indicatori e KPI, per quanto tecnicamente sofisticato, rischia di trasformarsi in un mero esercizio descrittivo qualora non venga inserita all'interno di una cornice strategica coerente. Nel settore pubblico, infatti, la raccolta e l'analisi dei dati non costituiscono un fine in sé, ma rappresentano strumenti funzionali al perseguimento degli obiettivi di sviluppo economico, sociale e territoriale definiti dall'amministrazione. Ogni indicatore selezionato deve pertanto essere direttamente collegato alle priorità programmatiche dell'ente, consentendo di verificare in maniera oggettiva il grado di raggiungimento dei risultati attesi.

Il fondamento teorico di tale impostazione può essere ricondotto al principio dell'allineamento strategico (strategic alignment), sviluppato da Kaplan e Norton (1996; 2001) attraverso il modello della Balanced Scorecard⁵³. Gli autori sostengono che le organizzazioni orientate alla strategia debbano costruire una relazione logica tra la visione di lungo periodo, gli obiettivi operativi e gli strumenti di misurazione delle performance. In questa prospettiva, gli indicatori non rappresentano semplici misure tecniche, ma diventano strumenti di verifica dell'efficacia delle decisioni strategiche. Sebbene la Balanced Scorecard sia stata originariamente elaborata per il settore privato, la sua applicazione alle amministrazioni pubbliche ha trovato ampia diffusione. Nel contesto pubblico, infatti, il concetto di performance non coincide con la massimizzazione del profitto, bensì con la generazione di valore pubblico, inteso come

⁵³ KAPLAN R. S., NORTON D. P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996

miglioramento del benessere collettivo, della qualità dei servizi e dello sviluppo territoriale. Ne consegue che l'allineamento strategico assume una rilevanza ancora maggiore rispetto all'ambito aziendale, poiché consente di garantire che le risorse pubbliche vengano impiegate in modo coerente con gli obiettivi di interesse generale. Applicato alle attività di monitoraggio digitale, questo principio implica che una metrica rilevata attraverso strumenti di web analytics – come il tempo medio di permanenza su una pagina, il numero di visualizzazioni o il tasso di conversione – acquisisca valore strategico soltanto quando viene interpretata alla luce degli obiettivi perseguiti dall'amministrazione. L'allineamento trasforma quindi il dato da semplice informazione tecnica a strumento di valutazione delle politiche pubbliche e di supporto alle decisioni.

La concreta applicazione del principio dell'allineamento strategico nel turismo richiede la capacità di tradurre gli obiettivi di sviluppo territoriale in indicatori osservabili e misurabili. Come evidenziato da Morrison (2022), le moderne Destination Management Organization operano in un contesto caratterizzato da elevata complessità, nel quale le strategie non sono orientate esclusivamente all'aumento degli arrivi turistici, ma perseguono finalità più articolate, quali la sostenibilità dei flussi, la valorizzazione delle identità locali, l'incremento della competitività internazionale e la distribuzione equilibrata dei benefici economici sul territorio⁵⁴.

In questa prospettiva, i canali digitali assumono il ruolo di veri e propri sensori strategici, capaci di fornire informazioni tempestive sul comportamento degli utenti e sull'efficacia delle azioni promozionali. I KPI estratti dai sistemi di web analytics consentono infatti di verificare se le attività di comunicazione e marketing stiano

⁵⁴ MORRISON A. M., *Marketing and Managing Tourism Destinations*, 2^a ed., Routledge, London, 2022.

contribuendo al raggiungimento degli obiettivi fissati dalla destinazione.

Un primo esempio riguarda la dispersione geografica dei flussi turistici. Molte destinazioni perseguono strategie finalizzate a ridurre la concentrazione delle visite nelle aree più note e a favorire la scoperta di territori meno frequentati. In questo caso, indicatori quali il traffico verso le pagine dedicate ai borghi dell'entroterra, il numero di download di itinerari alternativi o il tasso di conversione delle sezioni relative ai cammini e alle aree rurali possono fornire evidenze concrete dell'efficacia delle politiche di decongestionamento.

Un secondo obiettivo frequentemente perseguito dalle DMO riguarda la destagionalizzazione.

Attraverso l'analisi delle sessioni web, delle ricerche effettuate dagli utenti e delle interazioni registrate durante i periodi di bassa stagione, è possibile valutare se le iniziative promozionali stiano effettivamente generando interesse al di fuori dei tradizionali mesi di punta.

Particolarmente rilevante è anche il tema dell'internazionalizzazione. L'analisi della provenienza geografica degli utenti, delle lingue utilizzate e dei comportamenti di navigazione consente di misurare il grado di attrattività della destinazione nei mercati esteri e di valutare l'efficacia delle campagne rivolte a specifici Paesi target.

Accanto a tali obiettivi, le moderne strategie turistiche attribuiscono crescente importanza alla valorizzazione dei prodotti turistici tematici. Segmenti quali il turismo culturale, il turismo outdoor, il cicloturismo, il turismo religioso e quello enogastronomico rappresentano asset strategici per molte destinazioni. In questi casi, KPI come le visualizzazioni delle pagine dedicate, il tempo di permanenza sui contenuti specialistici, il download di guide digitali e il numero di interazioni con mappe e

itinerari consentono di misurare il livello di interesse suscitato presso i diversi segmenti di domanda.

Un ulteriore ambito di applicazione riguarda la sostenibilità della destinazione. Le piattaforme digitali possono contribuire a monitorare l'efficacia delle politiche orientate alla distribuzione equilibrata dei flussi turistici, evidenziando l'interesse verso destinazioni alternative e itinerari meno congestionati. In tal modo, i KPI non si limitano a misurare la performance della comunicazione, ma diventano strumenti di supporto alle strategie di sviluppo sostenibile del territorio.

Attraverso questo processo di traduzione e allineamento, il dato digitale assume una funzione strategica, consentendo alla DMO di valutare empiricamente il grado di raggiungimento degli obiettivi programmati e di orientare le future decisioni sulla base di evidenze concrete.

La piena valorizzazione dei KPI richiede tuttavia il coinvolgimento dell'intero sistema territoriale. Come evidenziato da Volgger e Pechlaner (2014), il turismo si configura come un settore caratterizzato da una forte interdipendenza tra attori pubblici e privati, rendendo indispensabile l'adozione di modelli di governance collaborativa⁵⁵.

In questo contesto, la DMO non svolge più esclusivamente una funzione promozionale, ma assume il ruolo di coordinatore strategico della rete territoriale. Gli indicatori di performance diventano strumenti di comunicazione e condivisione della conoscenza, favorendo la costruzione di una visione comune dello sviluppo turistico.

La diffusione di dashboard e report condivisi consente agli stakeholder locali di accedere a informazioni aggiornate sui comportamenti dei visitatori, sull'efficacia delle campagne promozionali e sull'evoluzione dei mercati di riferimento. Ciò contribuisce

⁵⁵ VOLGGER M., PECHLANER H., *Requirements for destination management organizations in networks: Changing requirements for leadership*, in "Tourism Management", vol. 43, 2014, pp. 91–101

a ridurre le asimmetrie informative e a rafforzare la fiducia reciproca tra amministrazione pubblica e operatori privati.

Nel caso della Regione Marche, la condivisione delle informazioni derivanti dal monitoraggio del portale Let's Marche può rappresentare uno strumento particolarmente efficace per favorire il coordinamento tra enti locali, operatori turistici, consorzi e soggetti culturali.

I KPI digitali non costituiscono quindi soltanto strumenti di controllo interno, ma diventano elementi centrali per la costruzione di una governance partecipata e orientata agli obiettivi comuni di sviluppo territoriale.

Attraverso la condivisione di evidenze empiriche e dati oggettivi, la Regione può promuovere una maggiore convergenza tra le strategie dei diversi attori del sistema turistico, contribuendo alla definizione di politiche più efficaci, sostenibili e coerenti con le esigenze della destinazione nel lungo periodo.

CAPITOLO 3 – LA DATA-DRIVEN MARKETING STRATEGY

NEL TURISMO PUBBLICO: IL CASO DELLA REGIONE

MARCHE

CONCLUSIONI

Il presente lavoro ha analizzato le modalità attraverso cui la Regione Marche integra strumenti di Web Analytics nei processi di governance turistica, facendo emergere un quadro in cui capacità tecniche consolidate convivono con limiti organizzativi e istituzionali ancora irrisolti. I risultati confermano quanto la letteratura sul DDDM suggerisce: il valore strategico dei dati non dipende dalla sofisticazione degli strumenti di raccolta, ma dalla capacità dell'organizzazione di trasformarli in conoscenza condivisa e in decisioni coerenti con gli obiettivi territoriali.

Sul piano teorico, i risultati del caso Marche dialogano con diversi filoni della letteratura esaminata. Il modello di meta-management di Pechlaner (2012) trova conferma nella funzione di coordinamento informativo svolta dalla Regione, che agisce più come orchestratore di flussi di dati che come produttore diretto di contenuti. La distinzione di Mandinach (2012) tra raccolta del dato e sua trasformazione in conoscenza organizzativa descrive con precisione il collo di bottiglia riscontrato nell'analisi empirica: la Regione Marche dispone degli strumenti tecnici, ma incontra difficoltà nel costruire flussi informativi efficienti tra i diversi livelli istituzionali. Il framework di Järvinen e Karjaluo (2015) sulla misurazione delle performance digitali risulta applicabile solo parzialmente, poiché presuppone una continuità nel monitoraggio che nel caso analizzato è ancora discontinua. Infine, la riflessione di Moore (1995) sul valore pubblico trova una declinazione concreta nella tensione tra efficienza promozionale e responsabilità territoriale che attraversa l'intera esperienza della DMO regionale.

Il caso della Regione Marche ha permesso di verificare concretamente molte delle evidenze emerse dalla letteratura. Dall'analisi dei portali turistici regionali e dall'intervista realizzata presso il Settore Turismo è emerso come i dati di navigazione vengano effettivamente utilizzati per supportare la pianificazione editoriale, monitorare l'interesse verso specifiche destinazioni e orientare le attività di promozione digitale. L'utilizzo combinato di strumenti quali Google Analytics e Matomo, insieme all'analisi delle serie storiche e dei trend stagionali, testimonia la presenza di una crescente cultura del dato all'interno dell'organizzazione.

La ricerca ha inoltre evidenziato come l'approccio adottato dalla Regione Marche si discosti da una concezione puramente quantitativa della misurazione delle performance. L'attenzione riservata alla reperibilità delle informazioni, alla struttura dei percorsi di navigazione e all'esperienza utente conferma il passaggio da una logica orientata esclusivamente ai volumi di traffico a una prospettiva maggiormente focalizzata sulla qualità dell'interazione tra utente e destinazione. In questo senso, il caso analizzato conferma le più recenti evoluzioni teoriche del Destination management digitale, secondo cui il successo di una piattaforma turistica dipende dalla sua capacità di soddisfare efficacemente i bisogni informativi dei visitatori.

Allo stesso tempo, l'indagine ha messo in luce alcuni elementi che la letteratura tende spesso a considerare in misura marginale. In particolare, è emerso come la disponibilità di strumenti analitici avanzati non sia sufficiente a garantire l'efficacia di una strategia data-driven. Le criticità tecnologiche dei sistemi utilizzati, le difficoltà di indicizzazione dei contenuti e soprattutto la presenza di asimmetrie informative tra i diversi attori coinvolti nella gestione del territorio rappresentano fattori in grado di limitare significativamente il potenziale dei dati.

Un risultato particolarmente rilevante riguarda infatti il ruolo della governance informativa. Sia dall'intervista sia dall'esperienza diretta maturata durante il tirocinio curriculare presso la Regione Marche è emerso che uno dei principali ostacoli alla valorizzazione dei dati non consiste nella mancanza di competenze analitiche, ma nella difficoltà di ottenere informazioni aggiornate e tempestive dai soggetti che operano sul territorio. Tale evidenza suggerisce che la qualità delle decisioni data-driven dipende non soltanto dalla raccolta e dall'analisi dei dati digitali, ma anche dalla capacità dell'organizzazione di costruire flussi informativi efficienti e coordinati tra i diversi livelli istituzionali.

L'analisi dei casi delle Cascatelle di Sarnano e del raduno Harley-Davidson di Senigallia ha inoltre mostrato come i dati possano assumere una funzione strategica nella gestione dei flussi turistici. Da un lato, essi consentono di individuare tempestivamente situazioni di forte interesse da parte del pubblico; dall'altro, evidenziano la necessità di integrare le attività di promozione con adeguate politiche di sviluppo dell'offerta e dei servizi territoriali. Il successo di una destinazione non può infatti essere misurato esclusivamente attraverso il numero di visite generate online, ma deve essere valutato in relazione alla capacità del territorio di accogliere e soddisfare i visitatori.

Infine, la ricerca ha evidenziato il crescente ruolo svolto da Italia.it come elemento di coordinamento della promozione turistica nazionale. Sebbene i portali regionali mantengano la propria autonomia operativa, l'esperienza della collaborazione con il Ministero del Turismo sembra favorire una progressiva standardizzazione delle pratiche di pianificazione editoriale, monitoraggio e valutazione delle performance. Tale processo potrebbe rappresentare una delle principali direttrici evolutive del

Destination marketing pubblico italiano nei prossimi anni.

Nonostante i risultati ottenuti, il presente studio presenta alcune limitazioni. L'analisi empirica è stata condotta su un singolo caso di studio e si è basata prevalentemente su un'intervista qualitativa e sull'osservazione diretta maturata durante il tirocinio. Future ricerche potrebbero ampliare il numero di casi analizzati, confrontando le strategie adottate da diverse regioni italiane o integrando metodologie quantitative basate sull'analisi diretta dei dati di traffico e delle performance digitali.

In particolare, la dipendenza da un'unica fonte primaria implica che la prospettiva raccolta sia quella istituzionale, senza un contrappunto proveniente dagli operatori turistici locali, la cui percezione dell'efficacia della comunicazione regionale potrebbe divergere significativamente. Ricerche future potrebbero colmare questa lacuna confrontando la Regione Marche con altre DMO regionali che hanno adottato approcci data-driven più strutturati — come il Trentino o la Puglia — per identificare le condizioni organizzative che favoriscono una piena valorizzazione degli strumenti di Web Analytics nel settore pubblico. Un ulteriore sviluppo promettente riguarderebbe l'integrazione di dati quantitativi provenienti direttamente dalle piattaforme, non realizzabile in questo studio per ragioni di riservatezza, che permetterebbe di verificare empiricamente le correlazioni tra scelte comunicative e comportamenti degli utenti solo ipotizzate in questa sede.

In conclusione, il caso della Regione Marche dimostra come la transizione verso un modello di Destination marketing data-driven sia già in atto anche all'interno delle amministrazioni pubbliche. Tuttavia, il valore dei dati non risiede esclusivamente nella loro disponibilità, bensì nella capacità delle organizzazioni di trasformarli in conoscenza, coordinamento e decisioni strategiche. In questa prospettiva, il futuro del turismo pubblico appare sempre più legato alla costruzione di ecosistemi digitali integrati, nei quali tecnologie, competenze e governance collaborano per generare valore per i territori e per i loro visitatori.

BIBLIOGRAFIA

ANHOLT S., *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, Palgrave Macmillan, London, 2007.

BERITELLI P., BIEGER T., LAESSER C., Destination governance: Using corporate governance theories as a framework for value creation in destinations, in «Tourism Management», vol. 28, n. 1, 2007, pp. 96-107.

BLEIER A., GOLDFARB A., TUCKER C., Consumer Privacy and the Future of Data-Driven Marketing, in «Journal of Marketing», vol. 84, n. 1, 2020, pp. 114-131.

BORNHORST T., RITCHIE J.B.R., SHEEHAN L., Determinants of tourism destination success: Exploring the role of destination management organizations (DMOs), in «Tourism Management», vol. 31, n. 5, 2010, pp. 572-589.

BOUCKAERT G., HALLIGAN J., *Managing Performance: International Comparisons*, Routledge, London-New York, 2007.

BOVENS M., Analysing and assessing accountability: A conceptual framework, in «European Law Journal», vol. 13, n. 4, 2007, pp. 447-468.

BUHALIS D., AMARANGGANA A., Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services, in «Information and Communication Technologies in Tourism 2015», Springer, Lugano, 2015, pp. 377-389.

CHAFFEY D., ELLIS-CHADWICK F., *Digital Marketing*, 8^a ed., Pearson, Harlow, 2022.

CORTE DI GIUSTIZIA DELL'UNIONE EUROPEA, *Data Protection Commissioner c. Facebook Ireland Ltd e Maximillian Schrems*, causa C-311/18, sentenza 16 luglio 2020, ECLI:EU:C:2020:559.

- CROUCH G.I., RITCHIE J.B.R., Tourism, competitiveness, and societal prosperity, in «Journal of Business Research», vol. 44, n. 3, 1999, pp. 137-152.
- DUVERGÉ G., Data-driven communication in the public sector: A literature review and research agenda, in «International Journal of Public Sector Management», vol. 35, n. 4, 2022, pp. 412-428.
- DWYER L., KIM C., Destination competitiveness as a determinant of tourism development, in «Current Issues in Tourism», vol. 6, n. 5, 2003, pp. 369-414.
- ETC/UNWTO (European Travel Commission & World Tourism Organization), *Handbook on Key Performance Indicators for Tourism Marketing Evaluation*, UNWTO, Madrid, 2014.
- FESENMAIER D.R., XIANG Z. (a cura di), *Design Science in Tourism: Foundations of Destination Management*, Springer, Cham, 2017.
- FRANCESCHINI F., GALETTO M., MAISANO D., *Designing Performance Measurement Systems: Theory and Practice of Key Performance Indicators*, Springer, Cham, 2019.
- FRAMKE W., The Destination as a Concept: A Discussion of the Business-Related Perspective versus the Socio-Cultural Approach in Tourism Theory, in «Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism», vol. 2, n. 2, 2002, pp. 92-108.
- FUCHS M., HÖPKEN W., LEXHAGEN M., Big data analytics for knowledge generation in tourism destinations - A case from Sweden, in «Journal of Destination Marketing & Management», vol. 3, n. 4, 2014, pp. 229-243.
- GRANDINETTI R. (a cura di), *Marketing e management dei servizi pubblici*, Donzelli Editore, Roma, 2020.

- GRETZEL U., Intelligent systems in tourism: A social science perspective, in «Annals of Tourism Research», vol. 38, n. 3, 2011, pp. 757-779.
- GRETZEL U., SIGALA M., XIANG Z., KOO C., Smart tourism: foundations and developments, in «Electronic Markets», vol. 25, n. 3, 2015, pp. 179-188.
- GRETZEL U., WERTHNER H., KOO C., LAMSFUS C., Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems, in «Computers in Human Behavior», vol. 50, 2015, pp. 558-563.
- GUNN C.A., *Vacationscape: Designing Tourist Regions*, Bureau of Business Research, University of Texas at Austin, 1972.
- HASSAN S.S., Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry, in «Journal of Travel Research», vol. 38, n. 3, 2000, pp. 239-245.
- HÖCHTL J., PARYCEK P., SCHÖLLHAMMER R., Big data in the policy cycle: Policy decision making in the digital era, in «Government Information Quarterly», vol. 33, n. 1, 2016, pp. 147-156.
- JÄRVINEN J., KARJALUOTO H., The use of Web analytics for digital marketing performance measurement, in «Industrial Marketing Management», vol. 50, 2015, pp. 117-127.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- KAUSHIK A., *Web Analytics 2.0: The Art of Online Accountability and Science of Customer Centricity*, John Wiley & Sons, Indianapolis, 2009.

KAVARATZIS M., From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands, in «Place Branding», vol. 1, n. 1, 2004, pp. 58-73.

KOTLER P., BOWEN J.T., MAKENS J.C., BALOGLU S., *Marketing for Hospitality and Tourism*, 7^a ed., Pearson, Boston, 2017.

LEIPER N., The Framework of Tourism: Towards a Definition of Tourism, Tourist, and the Tourist Industry, in «Annals of Tourism Research», vol. 6, n. 4, 1979, pp. 390-407.

MANDINACH E.B., A perfect time for data-driven decision making: The convergence of policy, practice, and research, in «Educational Psychologist», vol. 47, n. 2, 2012, pp. 71-85.

MARIANI M.M., BAGGIO R., FUCHS M., HÖPKEN W., Business intelligence and big data in tourism: A conceptual framework, in «International Journal of Contemporary Hospitality Management», vol. 26, n. 5, 2014, pp. 732-754.

MARGETTS H., DUNLEAVY P., The second wave of digital era governance: A digital-mediated state, in «Public Policy and Administration», vol. 28, n. 3, 2013, pp. 258-265.

MAZANEC J.A., WÖBER K., ZINS A.H., Tourism destination competitiveness: From definition to explanation?, in «Journal of Travel Research», vol. 46, n. 1, 2007, pp. 86-95.

MEIJER A.J., CURTIN D., HILLEBRANDT M., Open government: Connecting vision and voice, in «International Review of Administrative Sciences», vol. 78, n. 1, 2012, pp. 10-29.

- MOORE M.H., *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Harvard University Press, Cambridge, 1995.
- MORRISON A.M., *The Marketing and Management of Tourism Destinations*, Routledge, London, 2013.
- MORRISON A.M., *Marketing and Managing Tourism Destinations*, 2^a ed., Routledge, London, 2022.
- NAKATANI K., CHUANG T.T., A Web Analytics Tool Selection Method: An Analytical Hierarchy Process Approach, in «Internet Research», vol. 21, n. 2, 2011, pp. 171-186.
- PARLAMENTO EUROPEO E CONSIGLIO, Regolamento (UE) 2016/679 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati (Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati — GDPR), in «Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea», L 119, 4 maggio 2016.
- PAUWELS K., AMBLER T., CLARK B.H., LAPOINTE P., REIBSTEIN D.J., SKIERA B., WIERENGA B., WIESEL T., Dashboards as a service: Why, what, how, and what research is needed?, in «Journal of Service Research», vol. 12, n. 2, 2009, pp. 175-189.
- PAYNE A.F., STORBACKA K., FROW P., Managing the co-creation of value, in «Journal of the Academy of Marketing Science», vol. 36, n. 1, 2008, pp. 83-96.
- PECHLANER H., *Destination Governance: Teoria e pratica nella gestione delle destinazioni turistiche*, FrancoAngeli, Milano, 2012.
- PECHLANER H., VOLGGER M., HERNTREI M., Destination management organizations as network managers? The case of South Tyrol, Italy, in «Tourism Review», vol. 67, n. 2, 2012, pp. 24-33.

- PHIPPEN A., SHEPPARD L., BRAND C., A practical evaluation of Web analytics, in «Internet Research», vol. 14, n. 4, 2004, pp. 284-293.
- PIKE S., PAGE S.J., Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature, in «Tourism Management», vol. 41, 2014, pp. 202-227.
- PIZAM A., MANSFELD Y., *Consumer Behavior in Travel and Tourism*, Routledge, New York, 1999.
- PLAZA B., Google Analytics for measuring the effectiveness of websites in tourism marketing, in «Journal of Travel & Tourism Marketing», vol. 28, n. 5, 2011, pp. 477-481.
- PRESENZA A., SHEEHAN L., RITCHIE J.B.R., Towards a model of the roles and activities of Destination Management Organizations, in «Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science», vol. 3, n. 1, 2005, pp. 1-16.
- SAINAGHI R., From contents to processes: Versus a model of destination management, in «International Journal of Contemporary Hospitality Management», vol. 18, n. 2, 2006, pp. 154-163.
- SWARBROOKE J., HORNER S., *Consumer Behaviour in Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2007.
- VOLGGER M., PECHLANER H., Requirements for destination management organizations in networks: Changing requirements for leadership, in «Tourism Management», vol. 43, 2014, pp. 91-101.
- XIANG Z., MAGNINI V.P., FESENMAIER D.R., Information technology and consumer behavior in travel and tourism: Insights from recent research, in «Tourism Management», vol. 48, 2015, pp. 244-255.

ZHENG G., PELTSVERGER S., Web Analytics Overview, in «Encyclopedia of Information Science and Technology», 3^a ed., IGI Global, Hershey, 2015, pp. 3674-3683.

ALLEGATO A

ALLEGATO A – Intervista a Carla Alfonsi

Ruolo dell'intervistata: Funzionaria responsabile dei portali turistici della Regione Marche

Data dell'intervista: 11 maggio 2026

Intervistatore: Valeria Urbano

Nota metodologica

L'intervista è stata condotta in modalità semi-strutturata tramite Microsoft Teams. La trascrizione è stata successivamente revisionata per finalità accademiche, eliminando esitazioni linguistiche, ripetizioni e passaggi non pertinenti all'oggetto della ricerca, mantenendo invariato il contenuto sostanziale delle risposte.

Domanda 1

Qual è l'approccio ai dati utilizzato dall'ufficio? Con quale frequenza vengono consultati i dati di web analytics e quali strumenti vengono utilizzati?

Risposta

Negli ultimi tempi abbiamo avviato un progetto attraverso il quale definiamo il piano editoriale consultando sia i dati di web analytics provenienti da Google sia quelli di Matomo, che rappresenta il sistema statistico adottato dalla Pubblica Amministrazione. A seguito delle disposizioni introdotte dal GDPR, infatti, non è stato più possibile utilizzare Google Analytics in maniera completa come in passato.

Abbiamo inoltre attivato un ulteriore sistema di monitoraggio che riguarda il sentiment e altri dati presenti sul web, denominato DataSift.

I dati vengono consultati e verificati con cadenza settimanale o bisettimanale. Il monitoraggio riguarda diversi portali regionali, tra cui il portale turistico regionale, il portale Marche Outdoor e l'archivio fotografico. Quest'ultimo ha registrato recentemente un notevole incremento degli accessi. Le immagini rappresentano infatti una risorsa molto importante per la promozione del territorio, poiché la disponibilità di fotografie professionali e liberamente utilizzabili favorisce la condivisione delle esperienze turistiche sui social media.

La consultazione dei dati è strettamente collegata anche alla definizione del piano editoriale per Italia.it, che richiede la trasmissione preventiva dei contenuti con circa due mesi di anticipo. Per questo motivo non analizziamo solamente i dati correnti, come gli accessi o le parole chiave del momento, ma prendiamo in considerazione anche le ricerche effettuate negli anni precedenti. Questo approccio ci consente di individuare contenuti che potrebbero risultare obsoleti e di aggiornarli in funzione degli interessi emergenti degli utenti.

Una delle criticità più frequenti riguarda proprio l'aggiornamento delle informazioni. Recentemente, ad esempio, alcuni eventi legati al settore brassicolo erano stati promossi sui social media, mentre i contenuti presenti sul sito non risultavano aggiornati. Il problema non consiste tanto nella pubblicazione delle informazioni, quanto nella difficoltà di ricevere tempestivamente dagli enti competenti le comunicazioni relative alle modifiche e agli aggiornamenti degli eventi.

Domanda 2

Esistono report periodici da consultare durante le riunioni? Quali sono i principali KPI monitorati?

Risposta

Più che concentrarci esclusivamente sul numero degli accessi, il nostro lavoro è orientato alla verifica della reperibilità delle informazioni. Ci interessa capire se gli utenti riescono effettivamente a trovare i contenuti pubblicati.

Recentemente abbiamo investito molto nella produzione di articoli e contenuti redazionali specialistici. Tuttavia, dall'analisi dei dati ci siamo accorti che tali contenuti non venivano consultati in misura significativa. La causa principale non era la qualità degli articoli, bensì la loro scarsa visibilità all'interno del sito.

Per questo motivo abbiamo avviato un processo di revisione dell'architettura informativa, modificando la posizione di alcuni collegamenti e riorganizzando l'albero di navigazione. L'obiettivo è rendere i contenuti più facilmente accessibili agli utenti.

Un ulteriore aspetto su cui stiamo lavorando riguarda il miglioramento della funzione di ricerca interna del sito, affinché i contenuti possano essere individuati non solo attraverso i motori di ricerca esterni, ma anche direttamente dagli utenti che navigano il portale.

Domanda 3

Quali sono gli ostacoli che impediscono una piena implementazione dell'approccio data-driven?

Risposta

Il principale ostacolo è rappresentato dalla piattaforma tecnologica scelta per la realizzazione del sito e, più in generale, dalle soluzioni adottate dal fornitore incaricato dello sviluppo.

A mio avviso, l'infrastruttura attuale è stata progettata privilegiando l'aspetto tecnologico rispetto alle esigenze di promozione e visibilità online. Di conseguenza, non è stato realizzato un sito realmente orientato al marketing territoriale e alla promozione turistica.

Una delle principali criticità riguarda l'indicizzazione dei contenuti sui motori di ricerca. Le informazioni presenti sul portale non risultano adeguatamente indicizzate da Google e questo limita significativamente la visibilità dei contenuti.

Pur potendo essere adatta a un sistema informativo, l'attuale infrastruttura tecnologica non appare adeguata alle esigenze di un portale turistico orientato alla promozione. Dopo alcuni anni di utilizzo, stiamo valutando la possibilità di migrare verso una soluzione tecnologica più efficace e coerente con gli obiettivi di comunicazione e marketing digitale della Regione.

Domanda 4

Può citare un caso in cui un'evidenza numerica o l'analisi dei dati abbia modificato il vostro approccio editoriale o portato a nuove decisioni strategiche?

Risposta

Un caso particolarmente significativo emerso recentemente riguarda l'elevato numero di accessi registrato per i contenuti relativi alle Cascatelle di Sarnano e alle terme naturali situate nell'area dei Monti Sibillini durante il periodo compreso tra il 25 aprile e il 1° maggio.

I dati hanno evidenziato un forte interesse degli utenti verso queste località e, successivamente, è stato possibile constatare che il fenomeno si è tradotto in un effettivo aumento delle presenze turistiche. In alcuni casi si è verificata una situazione riconducibile a forme di overtourism rispetto alla capacità ricettiva e organizzativa del territorio.

Molti utenti cercavano informazioni su come raggiungere queste destinazioni, che tuttavia non risultano ancora adeguatamente strutturate per accogliere elevati flussi turistici. In particolare, si registra una carenza di servizi essenziali quali strutture ricettive, punti di ristoro e servizi di supporto al visitatore.

Questa situazione evidenzia una criticità presente in diverse aree delle Marche: esistono luoghi di grande pregio naturalistico e paesaggistico, particolarmente attrattivi per il turismo outdoor, ma spesso privi di un sistema di servizi adeguato. La promozione di queste destinazioni deve quindi essere accompagnata da un rafforzamento dell'offerta turistica locale, affinché l'esperienza del visitatore sia positiva e sostenibile.

Al contrario, altre aree della regione, come il Montefeltro, risultano maggiormente organizzate dal punto di vista turistico e sono più preparate nella gestione dei flussi. Un esempio significativo è rappresentato dalla Festa Nazionale della Befana di Urbania, evento che richiama ogni anno un numero elevato di visitatori grazie a una consolidata capacità organizzativa e a un'offerta di servizi adeguata.

L'analisi dei dati ci ha quindi confermato come la promozione digitale debba essere strettamente collegata alla capacità del territorio di offrire servizi e accoglienza, affinché l'interesse generato online possa tradursi in un'effettiva valorizzazione della destinazione.

Domanda 5

Qual è il rapporto tra la Regione Marche e Italia.it? Italia.it fornisce report o dati utili alla pianificazione delle attività digitali?

Risposta

Negli ultimi anni il rapporto con Italia.it è diventato sempre più costante e operativo. Più che attraverso la produzione di report periodici, la collaborazione si sviluppa oggi tramite un confronto quotidiano e una pianificazione condivisa delle attività promozionali.

Un esempio recente è rappresentato dal raduno Harley-Davidson svoltosi a Senigallia. Fin dalle fasi preliminari dell'organizzazione dell'evento è stato avviato un lavoro congiunto per la promozione dei contenuti, consentendo di ottenere una forte visibilità e un notevole afflusso di visitatori. La promozione effettuata attraverso i canali di Italia.it ha contribuito significativamente alla diffusione dell'evento e alla sua risonanza mediatica.

Dal punto di vista professionale, la collaborazione con Italia.it ha rappresentato un'importante opportunità di apprendimento. Attraverso il confronto con il portale nazionale abbiamo acquisito competenze relative alla gestione dei piani editoriali, all'analisi delle performance dei contenuti, alla lettura e presentazione dei dati e all'individuazione degli indicatori utili per valutare il successo o l'insuccesso di articoli e iniziative promozionali.

L'esperienza maturata ha inoltre evidenziato l'importanza di una maggiore integrazione tra i sistemi di promozione regionali e quelli nazionali. A mio avviso, una promozione turistica coordinata a livello nazionale consentirebbe di valorizzare in modo più efficace l'offerta complessiva del territorio italiano.

Molte regioni presentano infatti caratteristiche complementari e condividono target turistici simili, soprattutto per quanto riguarda il turismo culturale, naturalistico e dei borghi. In

questa prospettiva, una strategia integrata potrebbe risultare più efficace rispetto a una frammentazione delle attività promozionali tra i diversi territori.

Domanda 6

La Regione Marche sta adottando iniziative per rafforzare il coordinamento con Italia.it e con gli organismi nazionali di promozione turistica?

Risposta

Dal punto di vista del settore regionale che si occupa della gestione dei contenuti digitali, esiste una chiara volontà di allinearsi alle strategie e agli indirizzi promossi a livello nazionale.

Accanto a queste attività opera anche ATIM, l'Agenzia per il Turismo e l'Internazionalizzazione delle Marche, che si occupa della promozione della destinazione Marche nei mercati nazionali e internazionali attraverso la partecipazione a fiere, eventi e iniziative promozionali svolte in collaborazione con ENIT.

L'obiettivo è integrare le attività di promozione online con quelle realizzate attraverso strumenti tradizionali, creando una strategia coordinata che comprenda portali web, social media, attività fieristiche, materiale promozionale e iniziative di marketing territoriale.

ATIM è una struttura relativamente recente e si trova ancora in una fase di consolidamento organizzativo. Tuttavia, il percorso intrapreso punta a una maggiore integrazione tra le attività regionali e quelle nazionali, nella convinzione che una promozione coordinata possa generare risultati più efficaci rispetto a strategie frammentate.

La collaborazione con Italia.it rappresenta pertanto un elemento centrale per il futuro della promozione turistica regionale, sia per quanto riguarda la condivisione delle competenze sia per la costruzione di una strategia di valorizzazione del territorio sempre più integrata e orientata ai dati.