

---

## AlmaTourism

Journal of Tourism, Culture and Territorial Development

---

### Barriere e Facilitatori nella Maturità dei Processi per la Promozione sul Web delle Destinazioni Turistiche Italiane

Fabi, C. \*

Università di Teramo (Italia)

Marchiori, E. †

Cantoni, L. ‡

Università della Svizzera Italiana (Svizzera)

---

#### ABSTRACT

Nonostante la crescente importanza delle *Information and Communication Technologies* (ICTs) nel mondo del turismo, le opportunità offerte dal web per la promozione del territorio sembrano non essere ancora adeguatamente sfruttate da parte degli enti turistici. Il contesto teorico di questo studio è dato dal modello *eTcoMM – eTourism Communication Maturity Model* (Marchiori *et al*, 2012), basato sugli *stages models* applicati in ambito di comunicazione online e dedicato all'identificazione dei processi di evoluzione dalla consapevolezza all'implementazione di attività di web marketing da parte di enti turistici. Lo studio qui presentato sulle destinazioni turistiche italiane, si propone di estendere tale modello, contribuendo alla definizione della maturità nella promozione online del territorio degli enti turistici italiani, individuando in particolare quali siano gli elementi che possono limitare il passaggio dalla consapevolezza all'implementazione strategica delle attività di web marketing e quelli che, al contrario, ne spingono con successo il passaggio evolutivo.

---

**Keywords:** eTourism, Maturità, Enti Turistici, Adozione, Web Marketing, Promozione e Comunicazione Online

---

\* E-mail address: [cristina.fabi@live.it](mailto:cristina.fabi@live.it)

† E-mail address: [elena.marchiori@usi.ch](mailto:elena.marchiori@usi.ch)

‡ E-mail address: [lorenzo.cantoni@usi.ch](mailto:lorenzo.cantoni@usi.ch)

## Introduzione

Gli innumerevoli cambiamenti che hanno investito il settore turistico negli ultimi anni sono dovuti principalmente alla crescente adozione delle *Information Communication Technologies* (ICTs), che hanno aumentato la visibilità delle destinazioni, cambiando ed accrescendo il numero di media attraverso il quale trasmettere la propria immagine turistica (Hannam, 2004). Sebbene l'uso del web e degli strumenti del Web 2.0 sia diventato di fondamentale importanza nella promozione di una destinazione, alcuni studi hanno dimostrato come gli enti turistici non hanno completamente incorporato questo aspetto nelle proprie attività strategiche (Milwood et al., 2013; Gretzel et al., 2006; Yuan et al., 2003; Palmer e McCole, 2000). Tutto questo ha posto la domanda e l'offerta turistica su due piani che possiamo considerare sbilanciati: se da un lato i turisti/navigatori sembrano aver maggiormente interiorizzato l'uso del web per soddisfare i propri bisogni conoscitivi, dall'altro le destinazioni turistiche o i singoli operatori non sembrano completamente pronti a sfruttarne le possibilità, limitando di fatto la capacità dei "turisti post-moderni" (Urry, 1995) di soddisfare le proprie necessità (Antonioli Corigliano e Baggio, 2011).

Partendo da questa premessa, il presente studio intende approfondire ed implementare il modello *eTcoMM* – *eTourism Communication Maturity Model* (Marchiori et al., 2012), che si basa sugli *stages models* applicati all'ambito della comunicazione online e dedicato all'identificazione dei processi di evoluzione dalla consapevolezza all'implementazione delle attività di web marketing svolte dagli enti turistici. Con il fine di approfondire questo aspetto lo studio, introduce al modello *eTcoMM*, i concetti di barriere e facilitatori mutuando la denominazione ed i principi dallo studio di Rao (2003), con lo scopo di individuare gli elementi che, più di altri, possono limitare o supportare il passaggio dalla consapevolezza dell'utilità, all'effettiva implementazione strategica delle attività di web marketing dedicate alle destinazioni turistiche.

Per raggiungere questo scopo è stata svolta, nella primavera del 2013, un'indagine conoscitiva attraverso la realizzazione di un questionario online inviato a 318 enti turistici italiani ai diversi livelli di competenza: nazionale, regionale, provinciale e locale. Sono state raccolte 111 risposte, 35 delle quali complete, con un tasso di risposta lievemente superiore al 10%.

In questo studio saranno presentati i risultati dell'indagine sulle attività di web marketing maggiormente svolte dagli enti turistici italiani, facendo riferimento allo stadio della maturità ed individuando in quale livello un'organizzazione turistica si posiziona; infine saranno evidenziate le barriere che hanno ostacolato lo svolgimento delle attività di web marketing ed i facilitatori che ne hanno favorito l'effettiva realizzazione. Implicazioni pratiche riguardanti le azioni di miglioramento sul web marketing sono infine discusse nel manoscritto.

## 1. Barriere e facilitatori nell'adozione delle attività di web marketing

Nonostante la sempre crescente importanza dell'implementazione delle attività di comunicazione online per la promozione di una destinazione, gli operatori del settore si trovano sempre più ad affrontare difficoltà dovute alla ridotta dimensione nell'adozione delle nuove tecnologie, sia in termini di risorse economiche sia di risorse umane con le competenze necessarie (Milwood et al., 2013; Gretzel et al., 2006; Yuan et al., 2003; Palmer e McCole, 2000). In questa direzione si è sviluppato il modello *eTcoMM* (Marchiori et al., 2012), il quale amplia le nozioni di adozione delle nuove tecnologie da parte degli enti turistici (Zach et al., 2010), introducendo il concetto di "maturità" inteso come consapevolezza da parte degli enti turistici dell'utilità, dell'implementazione strategica e dello sviluppo di processi riguardanti le attività di web marketing della destinazione. Il modello permette di creare una mappa della maturità dell'utilizzo delle attività di web marketing da parte degli enti turistici attraverso la compilazione di un questionario da parte dei medesimi.

Il presente studio, affrontando le sue basi teoriche nel modello *eTcoMM* (Marchiori et al., 2012), intende approfondire da un punto di vista concettuale ed empirico, quali sono quei fattori, sia positivi sia negativi, che possono influenzare il passaggio ad un livello successivo o inferiore nell'implementazione delle attività di web marketing svolte dagli enti turistici. Questi fattori vengono denominati "barriere" e "facilitatori", mutuando la definizione dallo studio di Rao (2003) che ha indagato quali elementi supportano o bloccano lo sviluppo di sistemi eCommerce nelle piccole e medie imprese. È possibile quindi considerare facilitatori tutti quegli elementi che stimolano un impatto positivo nelle capacità di *business* di un'organizzazione; mentre sono da considerarsi barriere tutti quei fattori considerati come un ostacolo e come un'agente ad impatto negativo. Inoltre, lo studio considera come facilitatore un elemento che può essere controllato da parte dell'impresa. Quando invece un fattore non può essere facilmente modificato questo ricade generalmente fra le barriere, in quanto l'organizzazione non è in grado di gestirlo (Rao, 2003).

Nell'ambito degli studi accademici applicati al settore del turismo, troviamo particolare attenzione all'individuazione delle barriere per le piccole e medie imprese turistiche, piuttosto che dei facilitatori; fra le più citate la mancanza di tempo e di risorse umane dedicate (Werthner e Klein, 1999), o il non possedere risorse economiche adeguate ad affrontare gli investimenti nelle nuove tecnologie (Sigala et al., 2001). Negli studi che si occupano di DMO (*Destination Management Organization*) sono considerati fattori negativi: la mancanza di tempo per imparare, soprattutto per i costanti cambiamenti nel mondo delle nuove tecnologie per la comunicazione turistica e i fondi necessari per l'implementazione (Lee e Wicks, 2010). Ciò che invece può avere un impatto positivo è la percezione da parte degli operatori della partecipazione alla creazione dell'immagine turistica del territorio e della destinazione nella sua interezza (Govers e Go, 2009).

Sulla base della letteratura di riferimento, l'individuazione delle barriere e dei facilitatori utilizzati in questa ricerca, ha tenuto conto di un recente studio (Adukaite et al., 2013), riguardante gli elementi che possono ricadere fra i facilitatori e quelli che invece sono riconducibili al concetto di barriera. L'indagine, che si è basata sulla somministrazione di interviste qualitative ad operatori turistici che avevano partecipato ad attività di *training*, è stata svolta per identificare i fattori più sensibili per l'implementazione del web marketing in un'organizzazione turistica. Grazie a questo studio si è potuto verificare quali fossero i facilitatori e le barriere più influenti nell'implementazione delle attività di web marketing. Future ricerche potrebbero inoltre approfondire l'emergere di sostanziali differenze fra operatori turistici privati e DMO.

Da questo processo, sono infatti risultate in ipotesi dieci barriere: non interesse, non fiducia nella comunicazione online, carenza di risorse finanziarie, carenza di risorse umane, carenza di risorse umane competenti, carenza di tempo, il web marketing non è adatto al proprio *business*, tutte le attività sono già state implementate, la burocrazia ed infine le procedure decisionali. Mentre per quanto riguarda i facilitatori troviamo undici possibili elementi: l'ottenimento di incentivi di carriera, l'ottenimento di benefici per l'organizzazione, l'ottenimento di benefici per l'immagine del territorio, l'aumento delle risorse finanziarie a disposizione, l'aumento delle risorse umane, il confronto con i concorrenti, il tenersi aggiornati, il seguire corsi di approfondimento, il confronto con esperti, l'obbligo da parte dei superiori ed infine lo svolgimento del compito per cui si è stati assunti. Tali fattori saranno quindi utilizzati come base concettuale per l'indagine oggetto di questo manoscritto.

## **2. Le destinazioni turistiche italiane ed il sondaggio**

La ricerca qui presentata ha lo scopo di contribuire alla definizione della maturità nella promozione online del territorio degli enti turistici italiani, individuando nello specifico i fattori che possono limitare (Rao et al, 2003) il passaggio dalla consapevolezza all'implementazione strategica delle attività di web marketing e quelli che, al contrario, ne aiutano e supportano il passaggio evolutivo.

Per raggiungere questo scopo l'articolazione in fasi del disegno d'indagine risulta la seguente: approfondimento del modello teorico ed individuazione in letteratura delle barriere e dei facilitatori, creazione di un data-base aggiornato delle destinazioni turistiche italiane e del questionario; invio della survey ai contatti individuati; monitoraggio ed invio dei solleciti. È stata poi svolta l'analisi dei dati attraverso il software Spss e infine saranno presentati i risultati. Ogni partecipante al sondaggio riceverà un report gratuito una volta completato lo studio; lo scopo è quello fornire una serie di informazioni utili a ciascun ente che ha dato la propria disponibilità nello svolgimento del questionario, con il fine migliorare le proprie attività di web marketing.

Come precedentemente anticipato nella descrizione del disegno della ricerca, è stata necessaria la creazione di un data-base delle destinazioni turistiche italiane, quelle più comunemente conosciute a livello internazionale con la denominazione di DMO. Queste in generale sono enti/organizzazioni no-profit che hanno il compito di promuovere una determinata area sviluppando un'immagine unitaria, coordinare le attività di attori pubblici e privati e/o gestire l'informazione sul territorio, il fine ultimo è quello di incrementare il numero dei visitatori (Prideaux e Cooper, 2002; Gretzel et. al. 2006).

In Italia questa situazione sembra essere più frammentata rispetto ad altri stati europei in relazione alla normativa competente: la legge quadro sul turismo (L. 29 marzo 2001 n. 135) che ha abrogato e sostituito quella precedente del 1983 (L. 17 maggio 1983 n. 217), inserisce questo tema come materia concorrente Stato-Regioni, fissando una serie di principi generali e di strumenti di coordinamento a cui dovranno successivamente riferirsi dal punto di vista normativo le singole Regioni. Questa però, a pochi mesi dalla sua entrata in vigore, si scontra con i nuovi elementi di federalismo introdotti nella Costituzione Italiana attraverso la riforma del Titolo V che, all'art. 117, non indica il turismo e l'industria alberghiera né fra le materie di legislazione esclusiva dello Stato, né fra quelle di legislazione concorrente Stato-Regioni.

Alla luce di questa modifica sono le Regioni, in via esclusiva, a emanare le proprie leggi in materia di turismo, portando di fatto differenze notevoli nell'attribuzione delle competenze e nell'individuazione degli enti che dovranno occuparsi della promozione turistica. Solo per fare qualche esempio abbiamo la presenza di agenzie/enti regionali (Basilicata, Toscana o Calabria) o di organizzazioni locali chiamate "sistemi turistici" (Lombardia e Marche), "distretti turistici" (Sicilia), "aziende autonome di cura e soggiorno" (Campania) o ancora "unioni di prodotto" in Emilia Romagna; esse differiscono non solo nella denominazione, ma anche nell'assetto organizzativo e nelle attività svolte (Fabi, 2013).

Queste dinamiche, unite all'assenza di un data-base aggiornato a livello nazionale, hanno richiesto la necessità di contattare ogni singolo ente regionale e verificare quali fossero le DMO presenti e deputate alla promozione del territorio. L'elenco totale aggiornato a gennaio 2013 comprende 318 organizzazioni, di cui: 2 con competenze nazionali, 57 a livello regionale, 121 a livello provinciale ed infine 138 organizzazioni che operano sul territorio locale. In questa fase si è anche vagliata la possibilità di allargare il sondaggio alle Pro loco, che svolgono un ruolo importante nella promozione del territorio e nell'organizzazione dell'accoglienza, ma non è stato possibile recuperare il data-base completo dei contatti per ragioni di privacy: molto spesso non si tratta di organizzazioni strutturate con proprie risorse umane, ma di volontari che svolgono pro-tempore il ruolo di referente e/o presidente dell'associazione.

La ricerca è stata svolta nella primavera del 2013 attraverso un sondaggio online che ha interessato i 318 enti turistici italiani ai diversi livelli di competenza territoriale, i quali

sono stati invitati via mail a completare il modello creato sull'applicativo LimeSurvey. Il questionario era diviso in quattro sezioni principali: la prima parte è stata dedicata alle informazioni generali sull'organizzazione e alla collaborazione con altri enti/organizzazioni. La seconda parte era dedicata allo *stage model* (Marchiori *et al*, 2012) che prende in considerazione le seguenti attività di web marketing: gli studi di usabilità del sito web; il posizionamento sui motori di ricerca e le campagne di posizionamento a pagamento; lo scambio di *links*; l'analisi degli usi del sito; il *mobile*, sia con la creazione di un'applicazione e/o di una versione del sito web per smart phone e tablet; l'analisi del passaparola online (*eWorth of Mouth*) specificando l'attivazione di profili sui principali *social network*, la gestione ed il monitoraggio degli stessi ed infine la partecipazione attiva nelle conversioni generate sui social media. Per ognuna delle attività è stato richiesto di dichiarare il livello di implementazione, focalizzando lo studio su una delle fasi del modello di maturità. La terza area del questionario è stata dedicata alla valutazione del successo delle attività di web marketing svolte, richiedendo anche quali fossero per la destinazione gli indicatori presi in considerazione. Infine, la quarta ed ultima parte del questionario è stata destinata alle barriere ed ai facilitatori che possono limitare o supportare l'implementazione strategica delle attività di web marketing.

### 3. Risultati

#### *Descrizione del campione*

Dai 318 enti turistici italiani contattati via email per il sondaggio, sono state raccolte 111 risposte, 34 delle quali complete, con un tasso di risposta lievemente superiore al 10%. Gli assessorati regionali rappresentano la maggiore frequenza (31,3%), seguiti dagli assessorati provinciali (28,1%) e dalle organizzazioni locali, quali: Aziende di promozione (15,6%) e Sistemi turistici (9,4%). La maggioranza dei partecipanti ha dichiarato che le attività del web marketing sono considerate parte delle attività del proprio dipartimento marketing. Più del 23,5% tuttavia, ha dichiarato di non avere risorse dedicate al web marketing. Riguardo al budget dedicato alle attività di web marketing il 37.9% ha indicato di avere meno di 1000 euro annuali, il 24.3% di non avere un budget dedicato e il 20% circa tra i 1000 euro e i 10000 euro annuali.

**Tabella 1:** Descrizione del campione

<b>Tipo di organizzazione</b>	<b>%</b>	<b>Area Territoriale</b>	<b>%</b>
Regione - Assessorato turismo	31,3	Provincia	38,2
Provincia - Assessorato turismo	28,1	Regione	32,4
Azienda di promozione locale	15,6	Più Comuni	20,6
Ufficio di promozione turistica	9,4	Comune	5,9
Sistema turistico locale	6,3	Più Province	2,9
Ente nazionale	3,1		
Azienda di promozione regionale	3,1		
Consorzio/Associazione locale			
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

<b>Gestione del web marketing</b>	<b>%</b>	<b>Budget per le attività di web marketing</b>	<b>%</b>
Il web marketing è una delle attività del nostro dipartimento marketing	50,0	Meno di 1000 €	37,9
Non abbiamo risorse dedicate	23,5	Da 1.001 € a 2.500 €	10,3
Lavoriamo con agenzie (web) esterne	17,6	Da 2.501 € a 5.000 €	3,4
Abbiamo un dipartimento web marketing dedicato	8,8	Da 5.001 € a 10.000 €	6,9
		Da 20.001 € a 30.000 €	6,9
		Da 150.001 € a 200.000 €	3,4
		200.001 € e oltre	6,9
		Non ho budget per queste attività	24,3
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

*Implementazione delle attività di web marketing da parte degli enti turistici italiani*

La tabella 2 presenta i risultati del livello di implementazione delle attività di web marketing da parte degli enti turistici italiani che hanno risposto al sondaggio. L'attività di web marketing svolta principalmente dai rispondenti è l'analisi degli usi del sito web della destinazione (76,7%). Mentre le attività sui social media risultano le meno adottate: oltre il 40% dei rispondenti ha dichiarato di non avere attività legate alla partecipazione/interazione con gli utenti. Interessante notare come le attività a pagamento, come il posizionamento sui motori di ricerca risultano poco adottate dagli enti (26,7%), in crescita invece l'adozione delle applicazioni mobile con un 44,1%.

**Tabella 2:** Implementazione delle attività di web marketing da parte degli enti turistici italiani

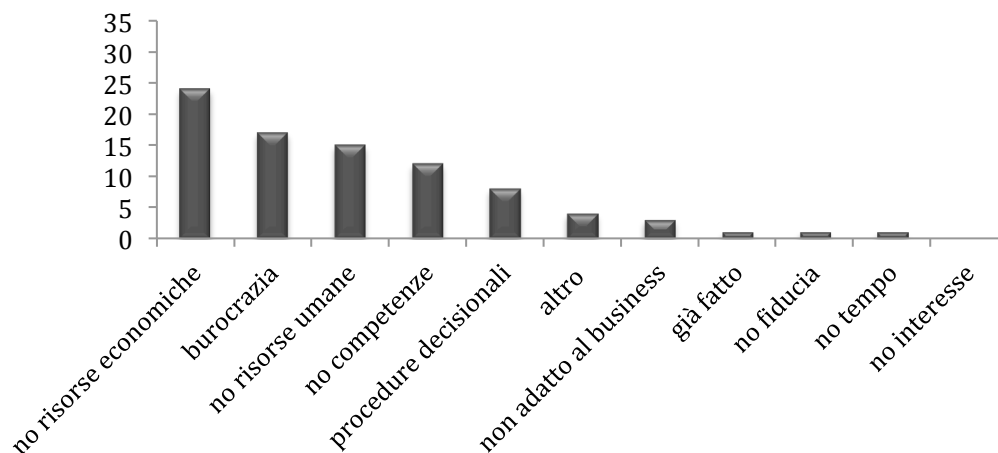
Attività di web marketing	Assolutamente no (%)	Più no che si (%)	Più si che no (%)	Assolutamente si (%)	Totale (%)
Analisi di usabilità del sito web	-	16,7	36,7	46,7	100,0
Posizionamento sui motori di ricerca	36,7	20,0	16,7	26,7	100,0
Scambio di links	6,7	23,3	23,3	46,7	100,0
Analisi degli usi	3,3	6,7	13,3	76,7	100,0
Social media monitoraggio	29,4	23,5	11,8	35,3	100,0
Social media partecipazione	41,2	8,8	8,8	41,2	100,0
Mobile app	32,4	11,8	11,8	44,1	100,0

*I fattori che hanno limitato o favorito lo svolgimento delle attività di web marketing*

Per quanto riguarda i fattori che hanno reso più difficile lo svolgimento delle attività di web marketing per la comunicazione turistica, la figura 1 evidenzia come la mancanza di risorse economiche, seguita dalla burocrazia, dalla mancanza di risorse umane e dalla mancanza di competenze tecniche risultato essere i fattori più sensibili nell'implementazione delle attività di web marketing. La voce "altro" nella figura 2 indica altre barriere all'implementazione indicate dai partecipanti al sondaggio e riguardano principalmente la sfera amministrativa della gestione del web da parte degli enti turistici.

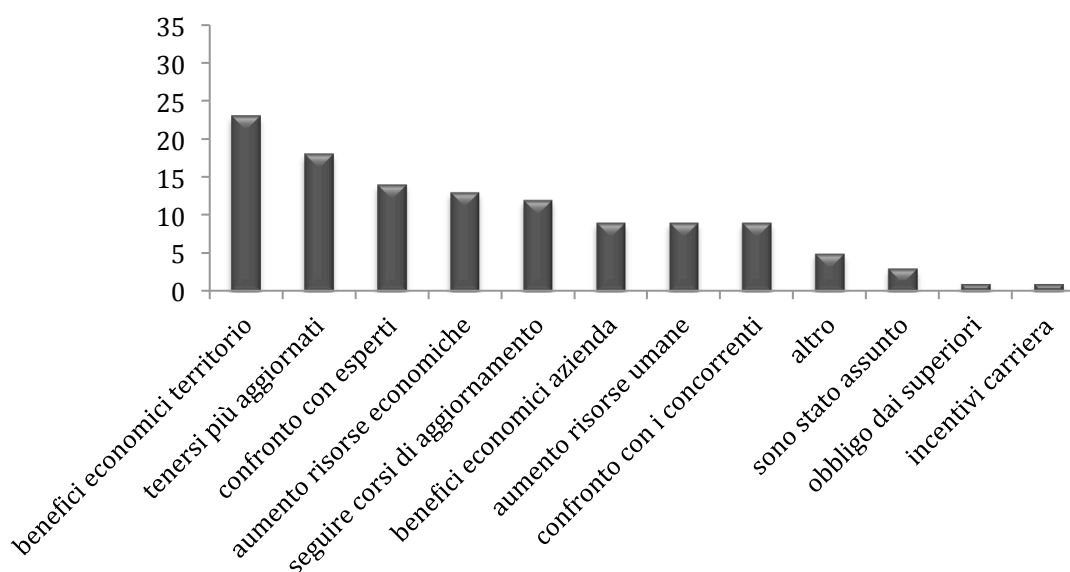


**Figura 1:** Fattori che hanno limitato lo svolgimento delle attività di web marketing



La figura 2 mostra i fattori che hanno invece favorito lo svolgimento delle attività di web marketing per la comunicazione turistica e sono *in primis* la consapevolezza che gli sforzi dell'ente turistico nel web marketing possono portare benefici economici al territorio, seguiti dalla presenza di formazione/training e aggiornamento degli impiegati nelle attività di web marketing, indicati dai fattori "tenersi più aggiornati", "confronto con esperti del settore", "seguire corsi di aggiornamento". Si evidenzia pertanto il ruolo della formazione nella crescita della consapevolezza delle opportunità offerte dal web e conseguentemente nell'adozione delle attività di web marketing da parte degli enti turistici. Altri fattori emersi dallo studio che favoriscono lo svolgimento delle attività di web marketing sono: "la conoscenza delle migliori pratiche di web marketing", "la partecipazione attiva e consapevole dei diversi attori coinvolti nelle attività di web marketing", "il riconoscimento dell'importanza strategica del settore del turismo", ed infine "l'inserimento di attività di commercializzazione online dei prodotti e servizi offerti dalla destinazione".

**Figura 2:** Fattori che hanno favorito lo svolgimento delle attività di web marketing



La tabella 3 mostra nel dettaglio la distribuzione delle indicazioni sulle barriere a seconda dell'area territoriale coinvolta. Riguardo la prima barriera evidenziata dagli enti, "mancanza di risorse economiche", vediamo una distribuzione pressoché omogenea nel campione. Tuttavia, un confronto tra il budget e l'area territoriale ha rilevato come i comuni con meno di 1'000 euro di budget siano i più sensibili alla barriera economica. Interessante notare come le barriere derivanti dalla burocrazia e dalla presenza di lunghe procedure decisionali siano state indicate principalmente dalle province e dalle regioni. Interessante infine notare come la barriera "mancanza di competenze" sia una questione riguardante principalmente province e regioni, suggerendo come in enti di media grandezza molto spesso le figure dedicate al contesto digitale scarseggino per preparazione.

**Tabella 3:** Barriere per area territoriale degli enti

	Comune	Più Comuni	Provincia	Più Province	Regione
Mancanza di risorse economiche	1	6	8	1	7
Burocrazia		1	9		7
Mancanza di risorse umane		3	4	1	6
Mancanza di competenze			5	1	6
Presenta di lunghe procedure decisionali			3		5
Non adatto al business		1	2		

Attività già svolte		1
Mancanza di fiducia	1	
Mancanza di tempo	1	
Mancanza di interesse		

La tabella 4 mostra nel dettaglio la distribuzione delle indicazioni sui facilitatori a seconda dell'area territoriale coinvolta. Riguardo il primo facilitatore "benefici economici per il territorio", esso è ritenuto il facilitatore più importante per le regioni, seguito, maggiormente per le regioni, dal confronto con gli esperti del settore. Interessante notare come l'aumento delle risorse economiche e quello delle risorse umane siano aspetti strategici principalmente per province.

**Tabella 4:** Facilitatori per area territoriale degli enti

	Comune	Più Comuni	Provincia	Più Province	Regione
Benefici economici territorio	1	4	6	1	10
Tenersi più aggiornati		6	6		6
Confronto con esperti		2	4		8
Aumento risorse economiche	1	2	6	1	2
Seguire corsi di aggiornamento		2	6		4
Benefici economici azienda			4		4
Aumento risorse umane		1	5		2
Confronto con i concorrenti		2	3		4
Sono stato assunto			2		1
Obbligo dai superiori					1
Incentivi carriera			1		

### Conclusioni:

I risultati emersi da questo studio ampliano il modello *eTcoMM*, evidenziando la necessità di commisurare gli studi di adozione e comprensione delle attività online alle capacità produttive e al contesto di barriere e facilitatori dell'ente turistico. Tra le attività di web marketing più utilizzate dagli enti turistici italiani emerge come l'analisi degli usi del sito web sia l'attività principale adottata dagli enti. Attraverso le analisi degli usi del sito gli enti possono capire quali sezioni (contenuti) sono più interessanti per gli utenti, dove gli utenti passano più tempo, nonché la provenienza ed i trend stagionali. Tuttavia, le attività che richiedono una spesa da parte dell'ente, come il posizionamento sui motori di ricerca, piuttosto che gli studi di usabilità rimangono ad un livello inferiore di adozione.

I risultati relativi alle azioni sui social media evidenziano una situazione più dispersa e suggeriscono future ricerche nell'intenzione di capire quali attività di dettaglio vengono

svolte all'interno di queste macro-attività. I risultati relativi alle barriere all'implementazione delle attività di web marketing mostrano la carenza di risorse economiche e di personale, processi burocrati complessi e la carenza di competenze del personale. Tuttavia, quando si parla di fattori che possono favorire l'implementazione delle attività di web marketing l'aumento delle risorse economiche o del personale non risultano tra i fattori principali, suggerendo come la formazione/training, il confronto con gli esperti possono, aumentando la conoscenza del personale già presente in un ente, far fronte alle sfide offerte dal web. La maggior parte delle attività in effetti possono essere svolte senza un impiego di risorse extra (economiche e di personale), come il monitoraggio delle conversazioni online, la richiesta di scambio di links, fino all'interazione con gli utenti. Future ricerche dovrebbero quindi meglio approfondire l'impatto delle barriere e dei facilitatori emersi in questo studio sul livello di maturità degli enti turistici in contesti digitali, inteso come la comprensione dell'importanza delle attività di web marketing per il business di un ente turistico e la realizzazione di processi volti all'effettivo successo dell'implementazione / adozione delle attività.

## Bibliografia

Adukaite A., Marchiori E., Fabi C., e Cantoni L., (2013), "Barriers and facilitators in implementing knowledge and skills acquired during a training on online communication. The view of hotel managers." *Proceedings of the EuroChrie 2013*, Freiburg, Germany, 16-19 October 2013.

Antonioli Corigliano M. e Baggio R., (2011), *Internet e Turismo 2.0 – Tecnologie per operare con successo*, Milano, Egea.

Fabi C., (2013), *Sistemi Turistici Locali come reti sociali: Il caso della Marca Fermana*, Roma, Aracne.

Govers R., Go F., (2009), *Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced*. Palgrave Macmillan.

Gretzel U., Fesenmaier D. R., Formica S. e O'Leary J., (2006), "Searching for the Future: Challenges Faced by Destination Marketing Organizations", in *Journal of Travel Research*, in *Journal of Travel Research*, Vol. 45, n. 2, pp. 116-126.

Hannam K., (2004), "Tourism and Development II: Marketing Destinations, Experiences and Crises" in *Progress in Development Studies*, Vol. 4, n. 3, pp. 256-63.

Lee B.C. e Wicks B., (2010), "Tourism technology training for destination marketing organisations (DMOs): Need-based content development", *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, Vol. 9, n. 1, pp. 39 – 52.

Marchiori E., Pavese G. e Cantoni L., (2012), "eTcoMM – eTourism Communication Maturity Model. A framework to evaluate the maturity of a DMO when it comes to the online communication management. The case of Canton Ticino and Lombardy", *Information and Communication Technologies in Tourism ENTER (2012)*, Springer Vienna – New York, pp. 215-226.

Milwood P., Marchiori E. e Zach, F., (2013), "A Comparison of Social Media Adoption and Use in Different Countries: The Case of the United States and Switzerland", in *Journal of Travel e Tourism Marketing, Special Issue: Social Media*, Vol. 30, n. 1-2, pp. 165-168.

Palmer A. e P. McCole, (2000), "The Role of Electronic Commerce in Creating Virtual Tourism Destination Marketing Organisations", in *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 12, n. 3, pp. 198-204.

Prideaux B. e C. Cooper (2002), "Marketing and destination growth: a symbiotic relationship or simple coincidence?", in *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 9, n1, pp. 35-51.

Rao S.S., Metts G. e Monge C.A.M., (2003), "Eletronic commerce development in small and medium sized enterprices: a stage model and its implications", in *Business Process Management Journal*, Vol. 9, n. 1, pp. 11-32.

Sigala M., Airey D., Jones P. e Lockwood A., (2001), "Multimedia use in the UK tourism and hospitality sector: Training on skills and competencies", *Journal of Information Technology e Tourism*, Vol 4, pp. 31-39.

Urry J., (1995), *Lo sguardo del turista. Il tempo libero e il viaggio nelle società contemporanee*, Seam, Roma.

Werthner H. e Klein S., (1999), *Information Technology and Tourism: A Challenging Relationship*, Springer-Verlag, Vienna.

Yuan Y. L., Gretzel U. e Fesenmaier D. R, (2003), "Internet technology use by American convention and visitors bureaus", *Journal of Travel Research*, Vol. 41, pp. 240-255.

Zach, F., Gretzel, U., Xiang, Z., (2010). Innovation in the Web Marketing Programs of American Convention and Visitor Bureaus. *Journal of Information Technology and Tourism*, Vol. 12, n. 1, pp. 47-63