

Dipartimento di IMPRESA E MANAGEMENT
Cattedra “MARKETING TERRITORIALE”

**IMPATTO DELLE STRATEGIE DI MARKETING
TERRITORIALE NEL SETTORE DEL TURISMO:
IL NORTHERN TERRITORY AUSTRALIANO**

RELATORE

Prof. Matteo Giuliano Caroli

CANDIDATO

Marta Valentini

Matr. 646811

CORRELATORE

Prof. Matteo De Angelis

ANNO ACCADEMICO 2013/2014

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO 1: IL MARKETING TERRITORIALE E LA SUA UTILITA' NELLA STRATEGIA DI SVILUPPO DI UN TERRITORIO

1.1 Definizione e obiettivi del marketing territoriale

1.1.1 Gli obiettivi del marketing territoriale

1.2 Le funzioni del marketing territoriale e la sua utilità per la valorizzazione del territorio nell'ottica dello sviluppo sostenibile di esso

1.3 Gli attori preposti alle decisioni e all'implementazione delle strategie di marketing territoriale

1.4 L'offerta territoriale e l'analisi della competitività

1.5 La strategia di marketing territoriale e il relativo piano strategico

1.6 Il marketing territoriale applicato al settore del turismo

1.6.1 La "destinazione turistica"

1.6.2 Il turismo sostenibile

1.6.3 Esempio del territorio Islandese: "Verso lo sviluppo sostenibile"

CAPITOLO 2: I PRINCIPALI MERCATI A FORTE CRESCITA ECONOMICA: IL SETTORE DEL TURISMO

2.1 La crescita economica

2.1.1 Definizione del concetto di crescita economica nella storia

2.1.2 Inquadramento della crescita economica nel processo di sviluppo di una nazione

2.1.3 Misura della crescita economica di una nazione: il reddito pro-capite

2.1.4 Il modello di Solow

2.1.5 La crescita economica nello scenario mondiale

2.1.6 Analisi della situazione economica mondiale

2.2 Il settore del turismo

2.2.1 Come il settore del turismo contribuisce al PIL di un Paese e alla crescita dell'economia mondiale

2.2.2 Come il settore del turismo contribuisce allo sviluppo di un Paese e alla riduzione della povertà

2.3 Analisi della domanda turistica mondiale

2.3.1 La domanda turistica

2.3.2 Dinamiche della domanda turistica mondiale

2.4 Il contributo del marketing allo sviluppo turistico ed alla crescita economica di un territorio

2.4.1 Il marketing turistico

2.4.2 Il marketing territoriale

CAPITOLO 3: IL TERRITORIO AUSTRALIANO

3.1 La storia del territorio australiano e le decisioni relative agli assetti geografici e politici

3.2 Analisi della situazione economica australiana

3.2.1 L'impatto della crisi finanziaria

3.2.2 L'economia australiana nel 2014

3.3 Il settore del turismo in Australia

3.3.1 Lo sviluppo della domanda turistica

3.3.2 L'offerta turistica

3.4 Il marketing territoriale applicato al settore del turismo in Australia

3.4.1 La SWOT analysis dell'industria turistica nel territorio australiano

3.4.2 Il contesto di riferimento: *Tourism 2020*

3.4.3 Gli attori del marketing territoriale nel settore del turismo

3.4.4 La realizzazione dei grandi eventi come strategia di marketing per incrementare il numero di turisti in Australia.

CAPITOLO 4: IL CASO DI STUDIO: L'IMPATTO DELLE STRATEGIE DI MARKETING TERRITORIALE NEL SETTORE DEL TURISMO DEL NORTHERN TERRITORY

4.1 Analisi della situazione economica del Northern Territory e individuazione delle attività più importanti del mercato e del loro contributo all'economia territoriale

4.2 Il settore del turismo nel Northern Territory

4.2.1 Analisi dell'offerta territoriale: Il Northern Territory come "destinazione turistica"

4.2.2 Analisi della domanda turistica

4.2.3 Il posizionamento turistico del Northern Territory e degli altri Stati e Territori australiani

4.3 Le principali iniziative di marketing territoriale attuate nel Northern Territory dal 2008 al 2013: "*five year tourism strategic plan*"

4.3.1 "*Destination management organization*"

4.3.2 "*Five year tourism strategic plan*"

4.4 Impatto delle strategie di marketing territoriale nell'arco dei 5 anni relativi alla realizzazione del "*five year tourism strategic plan*"

4.4.1 Obiettivo numero 1: incrementare il numero di turisti nel Northern Territory

4.4.2 Obiettivo numero 2: aumentare il rendimento derivante da ogni visitatore del Northern Territory

4.4.3 Obiettivo numero 3: livellare la stagionalità degli arrivi del Northern Territory

4.4.4 Obiettivo numero 4: posizionare fortemente l'offerta del territorio come destinazione che offre esperienze basate sul turismo naturale e culturale

4.4.5 Obiettivo numero 5: aumentare la dispersione regionale dei visitatori del Northern Territory

4.4.6 Quadro riassuntivo dei risultati raggiunti e identificazione delle cause degli esiti negativi

4.5 Le direzioni strategiche proposte per il raggiungimento dell'obiettivo finale

CONCLUSIONI

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

RIFERIMENTI SITOGRAFICI

Il presente elaborato si propone di analizzare le strategie di marketing territoriale applicate al settore del turismo e gli effetti che queste producono nel sistema territoriale in cui vengono attuate, prima teoricamente e in seguito applicando le conoscenze acquisite ad un caso specifico: il Northern Territory australiano.

Si passa di seguito a delineare i concetti fondamentali del marketing territoriale e la loro applicazione al settore del turismo.

Il marketing territoriale è una branca specifica del marketing, che si occupa dello sviluppo di un territorio e della costruzione e comunicazione della sua immagine.

Il macro obiettivo del marketing territoriale è il rafforzamento delle condizioni economiche di un territorio, nel più ampio progetto dello sviluppo sostenibile di esso. Una buona strategia di marketing, condivisa e sviluppata a livello territoriale, consente un miglioramento delle condizioni dell'area in questione, che a sua volta porta all'aumento della sostenibilità dello sviluppo del territorio.

Un territorio è composto da numerosi soggetti che hanno tutti in qualche modo una responsabilità sulle attività rilevanti per il marketing e che hanno spesso degli obiettivi divergenti e risorse disponibili e piani d'azione diversi.

Nell'elaborare una strategia di marketing territoriale vincente occorre che gli attori coinvolti nelle politiche di marketing e quelli a cui queste sono dirette condividano determinati principi comuni, affinché le scelte dei singoli, anche rispondendo a propri obiettivi specifici, possano rientrare all'interno di un quadro di una strategia unitaria e coerente volta al raggiungimento del macro-obiettivo che il territorio nel suo insieme si è prefissato.

Alla base del processo di formazione di un piano strategico vi è l'analisi competitiva dell'offerta esistente nel territorio. Una strategia di marketing di una specifica area non può prescindere dalle sue condizioni di base e dalla sua vocazione, pertanto non potrà mai realizzare un'offerta *ex-novo*, piuttosto la nuova offerta sarà una trasformazione o un arricchimento della precedente.

Il primo passo del processo di formazione è la definizione degli obiettivi da raggiungere, così da rendere chiaro l'oggetto del progetto da attuare. La strategia risultante dall'*iter* di programmazione può essere definita come "meta-

strategia” ossia una sintesi delle diverse strategie attuate sul territorio dai numerosi attori.

Una volta definiti gli obiettivi, viene analizzato il macro-ambiente di riferimento dell’area trattata per delineare il perimetro e il contenuto del “prodotto” territoriale, per individuare le sue problematiche principali e per identificare da chi e da cosa dipendono. Si procede con l’analisi della domanda e dell’offerta attuale e della concorrenza, al termine della quale saranno scelti i segmenti di domanda prioritari verso cui rivolgere l’offerta territoriale futura. Sulla base dei risultati delle fasi di analisi si passa a delineare il posizionamento attuale ed in seguito quello potenziale, verso il quale il territorio si dirige attraverso proprio la realizzazione della strategia di marketing.

Una volta determinato il posizionamento si passa alla definizione della strategia di marketing e dalla messa in atto delle conseguenti politiche operative. In questa sede vengono utilizzati gli strumenti e le teorie tipiche del marketing aziendale, come il marketing mix, ciò sempre tenendo conto la differenza tra il prodotto aziendale e quello territoriale.

La disciplina del marketing territoriale ha diverse applicazioni che spaziano dalla riqualificazione di un’area *brownfield* allo sviluppo dell’offerta turistica di un territorio. Il presente elaborato pone il focus su quest’ultima.

La decisione di incentrare la stesura dell’elaborato su questo settore deriva da due motivi, uno oggettivo e l’altro personale.

Lo stimolo principale deriva dal mio interesse verso questo settore e dal conseguente desiderio di aumentare le conoscenze a riguardo. Se dovessi descrivere il mondo del turismo con un solo aggettivo lo definirei “positivo”. E’ un settore che fornisce benefici sia sul fronte della domanda che su quello dell’offerta e anche per coloro che non vi appartengono.

Il “viaggio” è una parte fondamentale della vita di un uomo, è fonte di conoscenza, di diletto, di emozione, di condivisione, di crescita, di apertura mentale, in altre parole, racchiude un’esperienza di vita. Dal punto di vista dell’offerta, il turismo è sempre di più fonte di numerose opportunità di

innovazione dei servizi del settore terziario e quindi di aumento dell'occupazione. Infine considerando la prospettiva dei soggetti che non rientrano in questo settore, ossia coloro che non hanno un lavoro appartenente alla filiera turistica e i meno agiati che non hanno la possibilità di viaggiare, beneficiano in ogni caso dell'impatto indotto dal settore del turismo, che la maggior parte delle volte è appunto positivo.

A quest'ultimo punto della mia riflessione personale si ricollega il motivo oggettivo alla base della scelta del tema.

Come evidenzia una delle ricerche del UNWTO, il turismo nel corso degli ultimi decenni ha registrato una continua crescita e diversificazione e ad oggi rappresenta uno dei settori a più rapida crescita economica in tutto il mondo. E' considerato un fattore chiave per il progresso socio-economico e uno dei principali attori nel commercio internazionale.

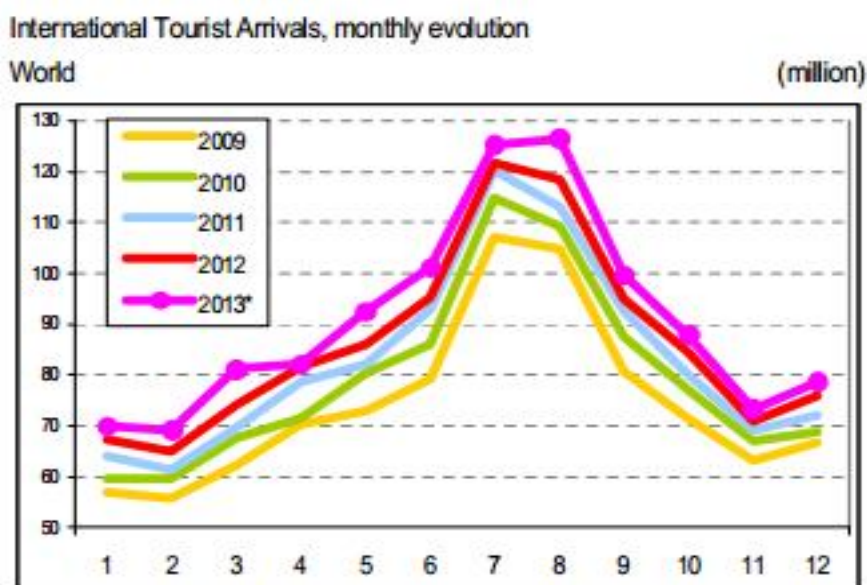
Il settore del turismo rientra nell'attività terziaria dell'economia, ma coinvolge numerosi processi dell'industria primaria e secondaria. Ciò è di facile intuizione se si considera la definizione di "turista" data dal "*World Tourism Organization*": "persone che viaggiano e sostano in luoghi diversi dal proprio ambiente usuale, per non più di un anno consecutivo, per diletto, lavoro o altri scopi". I viaggiatori spostandosi sono fonte di domanda per numerose aziende, dalla ristorazione alle compagnie di trasporti.

Quello del turismo è un mondo "complesso" in cui si muovono milioni di persone all'anno, in cui si effettuano numerosi investimenti e che offre un impiego a milioni di persone, grazie alle attività appartenenti a settori differenti ma ad esso strettamente connesse. Per questi motivi il turismo è un'importantissima fonte di entrate per la maggior parte dei Paesi del mondo, in alcuni è addirittura la principale, ed è un settore che offre un contributo notevole al Prodotto Interno Lordo di un Paese e all'occupazione, creando un impatto diretto, indiretto e indotto nell'economia di quest'ultimo.

Il concetto di turismo nel 21° secolo è cambiato rispetto a quello precedente, ed è stato notevolmente ampliato oltre la sua definizione originale. Oggi i visitatori

sono alla ricerca di nuovi luoghi da visitare e di nuovi stimoli per viaggiare, le destinazioni vanno al di là delle tradizionali mete storiche e archeologiche, e le motivazioni vanno oltre i tipici viaggi di vacanza o di lavoro. Si assiste ad un flusso di turisti che partecipano a turismo religioso, curativo e terapeutico, per non parlare dell'enorme incremento del livello di eco-turismo e turismo responsabile. L'industria del turismo comprende 40 comparti attivi ed economicamente diversi, responsabili di 270 milioni di posti di lavoro in tutto il mondo.

Analizzando la domanda turistica mondiale degli ultimi 5 anni si evidenzia il trend di crescita del turismo internazionale, nonostante la crisi del 2008.



Source: World Tourism Organization (UNWTO) ©

Nel 2009 la situazione non era per niente gratificante, gli arrivi turistici internazionali avevano subito un decremento del 4% rispetto all'anno precedente, arrivando ad un totale di 880 milioni. La crescita era stata negativa in tutte le regioni del mondo, eccetto in Africa.

Nel 2013 gli arrivi internazionali sono aumentati del 5% raggiungendo un record di 1.087 miliardi di turisti, con un incremento di 52 milioni di arrivi rispetto all'anno precedente.

L'oggetto delle strategie di marketing territoriale nel settore turistico è il territorio in cui queste vengono attuate, e l'obiettivo che si prefissano è la costruzione o il miglioramento dell'offerta territoriale.

Il primo passo del percorso verso il suddetto obiettivo è un'analisi delle risorse di ogni tipo presenti nell'area in questione, per verificare quali e quanto sono utili per il raggiungimento del posizionamento potenziale.

Nella costruzione del prodotto "destinazione turistica" si deve tenere conto della rigidità dell'offerta territoriale e occorre rispettare le caratteristiche di base dell'area in cui si realizza la strategia. E' necessario inoltre stabilire determinati standard di sostenibilità, per assicurare il rispetto dell'ambiente e della comunità vivente in esso.

E' stato riportato in questa sede l'esempio dell'Islanda, uno Stato che ha affrontato una fortissima crescita economica in pochi anni e un forte sviluppo turistico caratterizzato da altissimi livelli di sostenibilità.

L'analisi del percorso che ha seguito questo territorio è utile ai fini della comprensione del concetto teorico di sviluppo sostenibile e permette di osservare l'evoluzione delle componenti territoriali verso di esso.

A questo punto si sposta l'attenzione sull'Australia.

La scelta relativa all'area da analizzare è stata presa in due momenti. In primo luogo ho deciso di centrare l'attenzione sui Paesi a forte crescita economica e non su quelli emergenti o meno sviluppati. Questo perché credo ci sia più consapevolezza e più programmazione strategica nelle azioni svolte dalle organizzazioni e le agenzie dei Paesi sviluppati, quindi risulta più interessante e anche più complesso analizzare i loro piani di marketing e le iniziative che pongono in essere. Tra i Paesi a forte crescita economica ho scelto l'Australia principalmente stimolata dalla mia passione personale, ma le ricerche effettuate e i dati rilevati hanno evidenziato la solidità dell'economia e l'alto grado di sviluppo del settore turistico di questo Paese, confermando quindi quanto potesse essere interessante effettuare uno studio su di esso.

L'economia australiana è un'economia solida e caratterizzata da un alto livello di dinamismo. Circa dal 1990 l'Australia registra tassi di crescita sopra la media di tutte le altre economie avanzate.

La solidità della sua economia e' stata confermata dal limitato impatto generato dalla crisi economica globale, durante la quale l'Australia ha infatti mantenuto un tasso di crescita economica di segno positivo.

Nel 2013 ha registrato un tasso di crescita del 2,3%, appena inferiore a quello previsto dagli economisti, che si attestava al 2,6%. La crescita in quell'anno è stata frenata da diversi venti contrari, tra cui: un calo degli investimenti nel settore dell'estrazione mineraria, la crescita modesta dei consumi, e l'alto livello del tasso di cambio. Negli ultimi sei mesi dell'anno passato, tuttavia sono stati registrati parecchi segni di miglioramento, grazie ad una forte crescita delle esportazioni di risorse, sostenute da una capacità produttiva in continua espansione.

Infatti nel primo trimestre del 2014, il PIL è aumentato del 1,1% rispetto all'anno precedente. La crescita è stata trainata dall'aumento delle esportazioni nette, aumentate del 4,8%, della spesa per consumi e degli investimenti privati, mentre gli investimenti pubblici sono diminuiti.

Al giorno d'oggi l'Australia è tra i migliori Paesi dove fare affari in tutto il mondo, questo è ciò che dice "*Doing Business 2014*", un recente rapporto della Banca Mondiale e dell'IFC (*International Finance Corporation*), in cui è posizionata all'11° posto su 189 economie.

Attualmente il settore in maggiore crescita è il minerario che rappresenta circa il 10% dell'economia australiana, mentre l'industria del turismo è il maggiore contributore all'economia del Paese, con un valore di 91 miliardi dollari in termini di prodotto interno lordo. Costituisce una delle principali fonti di occupazione, fornendo posti di lavoro per circa 929.000 persone e aiuta a finanziare con i suoi ricavi numerose infrastrutture economiche come aeroporti, strade, alberghi.

Negli ultimi 20 anni il consumo del settore turistico ha registrato una crescita continua. Un leggero calo si è avuto tra il 2008 e il 2009 a causa della crisi finanziaria globale, ma in questo settore così come nell'economia in generale, la situazione si è ripresa in pochi mesi.

E' stata svolta l'analisi della domanda turistica considerando le tre variabili maggiormente utilizzate per descrivere il suo andamento quantitativo, ossia il numero di arrivi di turisti, il numero di pernottamenti negli esercizi alberghieri e la spesa totale del viaggio. I dati sono relativi agli ultimi cinque anni, precisamente all'arco temporale che va dall'anno che finisce a giugno del 2010 all'anno che termina a giugno 2014, e sono suddivisi in arrivi internazionali e domestici.

Inoltre è stato evidenziato il contributo positivo del settore turistico, in termini di crescita economica, allo Stato australiano.

I dati sono stati forniti dalla "*Tourism Research Australia*", la più importante agenzia fornitrice di informazioni e dati del mercato domestico e internazionale turistico australiano che concentra le sue attività sull'effettuazione di studi e ricerche relative alla struttura e alle performance del turismo del Paese.

Gli arrivi internazionali sono aumentati in media di 4,34 punti percentuali durante l'intero periodo, registrando un evidente salto nell'ultimo anno di 7,57% arrivi turistici in più rispetto al 2013, raggiungendo e superando i 6 milioni.

Il numero di turisti australiani che hanno viaggiato nel proprio Paese è nell'ordine delle decine di milioni, anche in questo caso si rileva un forte incremento nell'ultimo anno quando gli arrivi domestici hanno sfiorato gli 80 milioni, registrando un aumento rispetto all'anno precedente del 5%. La crescita media del quinquennio è stata del 3,37%, inferiore a quella degli arrivi internazionali ma comunque positiva. Il totale degli arrivi turistici in Australia ha raggiunto e superato gli 85 milioni.

Le presenze rivelano anche esse un trend in crescita positivo sia di turisti internazionali che domestici. Il numero dei pernottamenti di turisti internazionali nell'anno 2009-2010 era di 181 milioni, è cresciuto ad un tasso del 4,5% nei due anni successivi, dopodiché ha registrato un picco nella crescita di 8 punti percentuali e nell'ultimo anno è aumentato solo dello 0,6% raggiungendo 216 milioni di presenze. Il trend delle presenze nazionali ha avuto delle oscillazioni

diverse rispetto al precedente analizzato, ma è stato pur sempre in crescita fino ad arrivare a quasi 295 milioni di pernottamenti nell'anno 2013-2014.

L'indicatore della spesa chiude in bellezza lo scenario della domanda turistica australiana mostrando un totale della spesa dei turisti nazionali e internazionali di 83.398.971.000 dollari nell'anno 2013-2014 e registrando un incremento del 4,95% rispetto all'anno precedente e del bel 17,39% rispetto all'anno 2009-2010.

Tra i Paesi di tutto il mondo, la Cina rappresenta il mercato più prezioso per il turismo australiano, comprendendo ben il 17,3% del totale dei visitatori internazionali, la cui spesa è cresciuta del 15,1% per raggiungere i 5.1 miliardi dollari in tutto l'anno. Cifra pari ad oltre un terzo della crescita del totale turismo internazionale, e pari a oltre 1.6 miliardi dollari rispetto alla spesa dei turisti provenienti dal Regno Unito, che rappresenta il secondo più grande mercato di spesa.

Nell'analizzare il settore del turismo dal punto di vista dell'offerta sono state prese in considerazione le sue tre componenti fondamentali: l'industria alberghiera, quella del trasporto aereo e il settore dei servizi ricreativi e di svago. Il settore alberghiero ha concluso il 2013 con un'evidente crescita sia nel tasso di occupazione delle stanze che nei ricavi per stanza.

La capacità del settore aereo è aumentata nel 2013 rispetto all'anno precedente, trainata dalla solida crescita nel numero dei posti disponibili sui voli internazionali, del 10% e da una crescita moderata di quelli sui voli nazionali, del 3,3%.

Nel 2013 gli investimenti nel settore turistico hanno raggiunto 49,4 miliardi di dollari, così distribuiti: 33.1 miliardi nel settore aereo, per la costruzione di nuove infrastrutture e di nuovi aereomobili; 8.9 miliardi nelle infrastrutture dei servizi ricreativi e 7.4 miliardi nel settore alberghiero per l'aggiunta di 12.000 nuove camere.

Infine si passa ad esplicitare la struttura organizzativa delle agenzie che si occupano di marketing territoriale in Australia.

La "*Tourism Australia*" è l'agenzia governativa responsabile di tutte le attività nazionali ed internazionali di marketing volte all'identificazione dell'Australia come destinazione di viaggi di svago e di lavoro.

Inoltre, ogni Stato e Territorio in Australia dispone della propria agenzia governativa turistica che si occupa di tutte le azioni relative all'industria e quindi anche dell'implementazione e della realizzazione delle politiche di marketing territoriale.

L' "*Australian Bureau of Statistics*" e la "*Tourism Research Australia*", menzionata in precedenza completano il quadro.

A mio parere, lo Stato Australiano presenta un'ottima struttura organizzativa per lo svolgimento delle funzioni di marketing territoriale. La suddivisione delle agenzie a livello regionale circoscrive l'ambito di azione di ognuna di esse rendendo così più snelle e veloci le procedure di ideazione, implementazione e realizzazione delle strategie. La restrizione dell'ambito di azione e di controllo è una scelta pratica e conveniente per ridurre il numero di attori attivi nel settore, in quanto si è parlato in precedenza delle problematiche relative alla numerosità dei soggetti coinvolti nel campo del marketing del territorio, e di quanto è indispensabile il collegamento tra di essi per la realizzazione di una strategia unica e coerente con la *vision* del territorio stesso. Per quanto riguarda la natura proprietaria delle agenzie, la loro matrice governativa riflette la solida situazione economica dell'Australia che le permette di investire con proprie risorse nei settori più proficui per il sistema economico, tra cui quello del turismo, senza dover ricorrere ad aziende private. E inoltre, come conseguenza della precedente condizione, è evidente anche l'efficienza dello Stato australiano nella suddivisione e nell'allocazione delle proprie risorse disponibili.

Dall'analisi del settore del turismo australiano effettuata, è emerso che il Northern Territory occupa la penultima posizione tra tutti gli Stati ed i Territori australiani, seguito solo dall'Australian Capital Territory, Territorio poco esteso e poco caratteristico dal punto di vista del settore in questione.

Inoltre il Northern Territory si distingue per la sua vocazione turistica basata su elementi naturali e culturali, a differenza degli altri Stati che realizzano le loro strategie di marketing sulla base del turismo balneare e attrattivo.

Il NT ha registrato negli ultimi due anni la crescita economica più alta tra tutti gli Stati e i Territori australiani, raggiungendo il 5,6%, e raddoppiando la crescita economica dell'intera nazione, stimata al 2,6%.

Il settore del turismo contribuisce alla crescita economica regionale attraverso la creazione di reddito, occupazione e opportunità di investimento, in quanto l'industria turistica è molto sviluppata e fornisce un valore di 1.7 miliardi all'economia del Territorio, impiegando direttamente e indirettamente circa il 13% della forza lavoro.

Da questo punto in poi il Territorio sarà inquadrato nel settore turistico australiano, evidenziandone le specificità della sua offerta e individuando la sua posizione rispetto agli altri Stati e Territori.

Per fare ciò verrà applicato il concetto di *destination management* e marketing al "Northern Territory", che verrà quindi considerato e analizzato come destinazione turistica.

Per delineare il posizionamento del Northern Territory nel settore turistico sono state analizzate 5 variabili all'interno dei 6 Stati e dei 2 Territori australiani. Le variabili prese in considerazione sono:

1) Arrivi turistici; 2) Pernottamenti; 3) Spesa turistica; 4) Numero di eventi organizzati; 5) Contributo economico del settore turistico all'economia territoriale.

Secondo la metodologia utilizzata il Northern Territory si posiziona al settimo posto su 8 unità.

Dall'analisi di posizionamento si deducono alcuni dei principali problemi del Territorio che verranno evidenziati in seguito.

"*Tourism Northern Territory*" è la Destination Management Organization del Territorio e ha carattere di "organo statutario", tipologia nata negli ultimi tempi primariamente per la gestione delle attività di marketing della destinazione.

Nel 2008 la DMO ha lanciato *"Five year tourism strategic plan"* il piano di marketing territoriale destinato a portare il Territorio verso un determinato posizionamento nell'arco dei 5 anni successivi. In linea con il piano la DMO "Tourism NT" ha stabilito determinati obiettivi da raggiungere annualmente e le conseguenti strategie e azioni di marketing da porre in atto per modificare e valorizzare l'offerta territoriale.

Gli obiettivi strategici aziendali sono:

1. aumentare il numero di turisti del Northern Territory.
2. Aumentare il rendimento derivante da ogni visitatore del Northern Territory.
3. Livellare la stagionalità degli arrivi al Northern Territory.
4. Posizionare l'offerta del territorio come destinazione che offre esperienze basate sul turismo naturale e culturale.
5. Aumentare la dispersione regionale dei visitatori del Northern Territory.
6. Migliorare le capacità dell'industria turistica e della stessa azienda "Tourism NT" per aumentare l'efficienza e raggiungere gli obiettivi prefissati.

Per analizzare le performance relative agli obiettivi ho individuato una variabile per ogni obiettivo, cercando di ottemperare entrambe le esigenze, di coerenza con l'obiettivo e di possibile reperibilità di dati.

Le variabili sono le seguenti,rispettivamente per gli obiettivi 1,2,3,5:

- numero di arrivi turistici;
- spesa turistica;
- viaggi prenotati nel periodo di bassa stagione;
- arrivi turistici nelle sei regioni del NT.

Per l'obiettivo numero 4, ho estrapolato i dati rilevanti dai report annuali stilati dalla DMO per monitorare i risultati.

Infine, per mancanza di dati specifici relativi all'obiettivo numero 6, ho ritenuto più opportuno tralasciare la sua analisi nel continuare la trattazione.

Lo scopo della seguente analisi è stato studiare i casi dei risultati negativi ed estrapolare e approfondire il motivo del fallimento, indicando se è derivato da

un'efficienza delle strategie e delle politiche operative di marketing territoriale o da andamenti generali del settore turistico globale e australiano.

Tra le cause fuori dalla portata della direzione della DMO territoriale "Tourism NT" figurano la crisi economica globale, che ha intaccato numerosi mercati di provenienza dei turisti del NT e il clima sfavorevole durante la bassa stagione (periodo da novembre a marzo) che ha contribuito al dislivello della stagionalità degli arrivi.

In altri casi invece, una diversa direzione strategica avrebbe potuto contribuire ad eliminare le problematiche presenti e a migliorare la situazione.

Di seguito vengono elencati gli obiettivi, gli esiti e le cause sottostanti rilevate.

1) Incrementare il numero di turisti: 2007 – 2008 → 1.394.345 ; 2011-2012 → 1.283.000. Esito: NEGATIVO.

La diminuzione degli arrivi turistici potrebbe essere collegata alla reputazione del territorio che viene considerato, da coloro che sono consapevoli della sua esistenza, come un luogo "da guardare ma non toccare". Questa immagine va in contrasto con il target di turisti scelto dalla DMO, ovvero coloro alla ricerca di un'esperienza unica ed avventurosa. Evidentemente il Northern Territory offre un'esperienza a contatto con la natura e la cultura locale ma non abbastanza movimentata e avventurosa da soddisfare le esigenze dei turisti che lo visitano.

Un altro fattore critico è l'alto costo dell'offerta turistica del NT che va considerato congiuntamente con la percezione di lontananza del Territorio dai principali *hub* australiani. Queste due condizioni possono influenzare la scelta dei turisti internazionali già recatisi in Australia e quella dei turisti domestici, di recarsi nel NT. Essi saranno di certo propensi a dirigersi verso destinazioni più vicine a parità di costi, o più economiche e parità di lontananza.

Infine considerando la provenienza geografica dei turisti internazionali, dall'analisi della domanda si rileva che nella classifica dei primi cinque del NT non figura la Cina, primo mercato nella classifica per l'Australia. Ciò porta a pensare che i turisti cinesi non considerano il NT come destinazione da visitare, nonostante esso sia la "porta" del Paese più vicina. Da cui conseguentemente

deriva l'opportunità per l'industria turistica territoriale di sfruttare questo enorme mercato in espansione, vicino e interessato alle destinazioni australiane.

2) aumentare il rendimento derivante da ogni visitatore: esito: NEGATIVO.

Il principale motivo del decremento è stata considerata la diminuzione del numero degli arrivi e dei pernottamenti.

3) livellare la stagionalità degli arrivi: viaggi durante il periodo da novembre a marzo 2007 – 2008 → 2.993.000 ; 2011 – 2012 → 752.000. Esito: NEGATIVO.

Le strategie messe in atto da Tourism NT sono teoricamente efficaci per livellare la stagionalità. E' questo il caso di un obiettivo non raggiunto a causa parzialmente di condizioni esterne al territorio e non per l'inefficacia delle strategie. E' stato il clima a giocare un ruolo fondamentale nel dissuadere i viaggiatori a raggiungere il NT nella bassa stagione.

4) posizionare l'offerta del territorio come destinazione che offre esperienze basate sul turismo naturale e culturale: esperienze turistiche 2008 – 2009 → 103; 2011-2012 → 123. Esito: POSITIVO.

5) aumentare la dispersione regionale dei visitatori del NT: esito: NEGATIVO.

Gli arrivi turistici si concentrano nelle due città: Darwin e Alice Springs.

Eppure vi sono numerose attrazioni distribuite su tutto il territorio.

E' stato individuato il motivo principale di questa concentrazione nel raggruppamento dell'industria alberghiera nelle due città. I turisti sono propensi a dirigersi verso luoghi in cui possono avere tutto a portata di mano e da dove possono spostarsi per visitare i luoghi più lontani.

Un ulteriore ragione è la mancata conoscenza dei siti naturali e culturali presenti nel Territorio oltre a quelli in prossimità delle città. Ciò dovuto ad una poco efficace comunicazione integrata di tutto il Territorio.

Infine la ripetuta percezione di "territorio vuoto" di certo influenza negativamente la dispersione dei turisti.

Di seguito, prendendo in considerazione l'analisi della domanda e dell'offerta turistica, il posizionamento del Territorio, e le cause appena rilevate, verranno proposte delle direzioni da intraprendere e delle strategie di marketing

alternative da inserire nel futuro piano strategico per lo sviluppo turistico del Northern Territory " *Tourism 2020 strategy for growth*" relativo ai sette anni che vanno dal 2013 al 2020.

1) CAMBIAMENTO ED AMPLIAMENTO DEL TARGET

Il " *five year tourism strategic plan*" ha rivolto le strategie di marketing internazionale verso un segmento di turisti vivaci e avventurosi, caratterizzati da una bassa elasticità ai problemi economici che penetravano il mondo in quegli anni, in quanto essi non sarebbero stati bloccati dalle possibilità economiche nel dirigersi verso un territorio remoto e costoso come il Northern Territory.

La scelta del target potrebbe essere modificata per due principali motivi.

In primo luogo, nel 2013 la situazione globale è mutata rispetto a cinque anni prima e molti dei Paesi che hanno dovuto affrontare la crisi economica e le minacce ad essa connessa, sono usciti dalla recessione e si sono ripresi. Pertanto si potrebbe ampliare il mercato target di riferimento eliminando la restrizione al solo segmento di turisti più agiati.

Inoltre, a mio parere, l'alto prezzo dell'offerta turistica del Northern Territory deriva principalmente dalla medio-bassa concorrenza al suo interno, il che lo considererei come un punto di debolezza dell'industria turistica, e considererei una strategia di ripiego e di difesa il puntare ai turisti ed ai Paesi ad alto reddito.

Volendo capovolgere la situazione, invece di partire da un punto negativo dell'offerta territoriale, si potrebbe partire dal suo maggiore punto di forza, ovvero l'indiscutibile vocazione culturale del territorio. A favore di quest'ultima si sottolinea il numero di turisti internazionali, 220 mila, che prediligono il NT per effettuare un viaggio educativo e conoscitivo a contatto con le culture indigene, tra cui spicca la più antica del mondo, la *Yolngu*.

A questo punto focalizzerei l'attenzione specificamente sui turisti alla ricerca di esperienze autentiche naturali, avventurose, indigene e culturali, a prescindere dal reddito e dal Paese di provenienza.

Inoltre, per quanto detto in precedenza riguardo il mercato turistico cinese, opterei per la programmazione di una strategia specifica volta all'attrazione dei

turisti cinesi, puntando principalmente al segmento interessato al turismo culturale, ma anche generalmente all'enorme mercato turistico che la Cina ha da offrire. Il discorso fatto fino ad ora vale per i turisti internazionali.

Per quanto riguarda il turismo domestico, il Northern Territory non raggiunge una posizione competitiva rispetto agli altri Stati e Territori, ciò dimostra che i connazionali preferiscono esplorare altre regioni rispetto al Territorio in questione. Analizzando invece i dati riguardanti le principali motivazioni che spingono i viaggiatori australiani a scegliere il Northern Territory si evidenzia un'elevata percentuale, precisamente del 50% di turisti appartenenti al segmento enogastronomico.

Pertanto, le strategie di marketing domestico potrebbero essere focalizzate sul segmento di turisti appassionato al settore enogastronomico.

2) CREAZIONE DI PERCORSI AVVENTUROSI ESPLORATIVI DEL TERRITORIO

Si è detto e ripetuto quanto il NT fosse considerato come un Territorio da guardare ma non toccare, e quanto le esperienze turistiche fossero basate sugli aspetti naturali e culturali. Coniugando questi aspetti con delle esperienze più attive e movimentate, e integrando le popolazioni aborigene si potrebbe riuscire a mutare la percezione del Territorio e indurre i turisti a visitarlo.

L'idea è quella di sviluppare, promuovere e vendere pacchetti esperienziali "all-inclusive" di alloggio, vitto e attività, tutto improntato sulla cultura aborigina. Questi pacchetti avranno in comune la composizione e lo stile ma saranno distintivi rispetto ai luoghi e alle culture in essi insediate. Ciò porterà anche ad aumentare la fiducia da parte di questi popoli verso il settore turistico.

Questi percorsi aumenteranno il livello di attività del Territorio spingendolo verso un posizionamento più vivace e avventuroso e smorzando la percezione di tranquillità.

3) CREAZIONE DI PERCORSI SPECIFICI DEL SETTORE ENOGASTRONOMICO

Questi percorsi saranno sviluppati in prossimità delle maggiori attrazioni del Territorio e possibilmente lontani dalle città. Inoltre saranno sponsorizzati da

eventi e manifestazioni durante tutto l'anno a seconda dei prodotti tipici, per veicolare la stagionalità degli arrivi.

4) AMPLIAMENTO DELLA CAPACITA' INFRASTRUTTURALE NELLE ZONE PERIFERICHE

La costruzione di nuove strutture alberghiere e ricreative potrebbe aiutare la dispersione territoriale e indurre i turisti a spostarsi dalle due principali città. Ciò gioverebbe all'aumento delle visite delle attrazioni naturali e culturali che si trovano nelle zone periferiche e aiuterebbe anche a considerare il territorio come più "pieno" e ricco di attività da svolgere.

5) AUMENTARO DELLA CAPACITA' ONLINE E MIGLIORAMENTO DEL MIX DI COMUNICAZIONE

La presenza online è indispensabile sia per aumentare la consapevolezza della destinazione, sia per interagire con i turisti per farli sentire sempre ascoltati e accontentati e per smorzare gli eventuali effetti della comunicazione passiva negativa. Oltre alla presenza online è utile sviluppare una solida presenza nel settore del "*mobile*" attraverso lo sviluppo di apposite "*app*" relative ai percorsi creati, agli eventi, al sistema dei trasporti, per dare la possibilità ai turisti di essere sempre collegati con il Territorio e dare la sensazione di poter interagire con esso.

La strategia di comunicazione dovrà porsi l'obiettivo di esplicitare il nuovo posizionamento del territorio come luogo avventuroso ed esclusivo, e dovrà rafforzare questa immagine attraverso campagne pubblicitarie offline e online.

6) CREAZIONE DI PARTNERSHIP STRATEGICHE

Come affermato precedentemente il settore turistico è complementare e funzionale a molti altri settori. La creazione di partnership tra gli esponenti delle diverse industrie è fondamentale per la realizzazione di parte delle strategie proposte e inoltre potrebbe creare un substrato fertile per la realizzazione di progetti intra-industriali che apporterebbero un elevato contributo all'economia del Territorio. La collaborazione tra le organizzazioni turistiche territoriali e le industrie del settore delle costruzioni, risultato in costante sviluppo negli ultimi

anni, sarebbe utile per il raggiungimento di diversi obiettivi: per aumentare la dispersione territoriale e indurre i visitatori ad alloggiare e visitare le città periferiche, è necessaria la costruzione di nuovi stabilimenti alberghieri; per la creazione dei percorsi a tema "aborigeno" occorre la costruzione delle sistemazioni che riprendono lo stile di quelle aborigene.

Una collaborazione indispensabile da attuare è quella tra le compagnie aeree australiane per ridurre i costi dei voli verso il Northern Territory, per raggiungere l'obiettivo di indirizzare i turisti già presenti in Australia verso il NT.

Attraverso una partnership con la "*Tourism Research Australia*" l'agenzia governativa che si occupa delle strategie di marketing turistico australiano, è possibile cercare di integrare il NT tra le altre destinazioni più conosciute, creando un piano di comunicazione a 360° per aumentare la consapevolezza del Territorio e sponsorizzare le nuove attività realizzate in esso.

Seguendo queste direzioni strategiche nella progettazione degli obiettivi del nuovo piano di marketing, si potrebbe modificare il posizionamento della destinazione "Northern Territory" come segue.

Una proposta di *VALUE PROPOSITION*:

Il Northern Territory raggiungerà un posizionamento strategico nell'ambito del turismo esperienziale basato sull'autenticità e l'esclusività dei suoi luoghi e dei suoi elementi. Sarà aumentata la capacità del sistema dei trasporti via terra, mare e aria, attraverso la creazione di partnership strategiche con le compagnie dell'industria dei trasporti. Saranno organizzati eventi e percorsi esperienziali di ogni tipo e in ogni periodo dell'anno e saranno comunicati e pubblicizzati attraverso apposite campagne. Queste azioni renderanno il Territorio una destinazione conosciuta e facile da raggiungere, attrattiva e movimentata ma nello stesso momento autentica e suggestiva, che renderanno il turista curioso nel raggiungerla, entusiasta nel visitarla e spiacente nel lasciarla.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

A Practical Guide to Tourism Destination Management, World Tourism Organization, 2007

Alice Springs monthly accomodation report, Tourism NT corporate site, July 2014

America's lostoomph, The economist, July 19th , 2014

Annual report 2008 - 2009, Tourism NT , September 2009

Annual report 2011 – 2012, Tourism NT, September 2012

Australia GDP growth rate, Trading Economics, June 2014

Australian Bureu of Statistics, The Global financial crisis and its impact on Australia, June 4th , 2010

BCG Northen Sights: the future of tourism in Iceland, september 2013

Bonetti, Simoni, L'integrazione tra marketing turistico e marketing territoriale come leva per lo sviluppo economico dei sistemi d'area, in "sinergie" n.66, Gennaio-Aprile, 2005

Bottinelli L., "la nascita e lo sviluppo del marketing relazionale", marzo 2004

Brazil GDP growth rate, Trading economics, May 2014

Buhalis D., Marketing the competitive destination of the future, Tourism management 21, 2000

Cantone L., Strategie di sviluppo delle destinazioni turistiche e ruolo della marca territoriale

Caroli M.G., "Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio", 2006

Caroli M.G., Come il marketing contribuisce a sviluppare l'attrattività del territorio, 26 maggio 2014

Caroli M.G., Il marketing territoriale. Idee ed esperienze nelle regioni italiane, 2011

Chatib Basri, Indonesia's Economic Growth May Reach 5.5% in 2014, Indonesia-Investment, July 2014

China economic update, Special Topic. Changing Food Consumption Patterns in China: Implications for Domestic Supply and International Trade, World Bank, June 2014

Cornwall J.L., Economic growth, enciclopedia britannica, 2014)

Darwin monthly accomodation report, Tourism NT corporate site, July 2014

De Mello M., Theoretical and empirical issue in tourism demand analysis, June 2001

Deloitte, Deloitte analysis Australia's sectoral growth options, March 24th , 2014

Driving dispersal of International visitors to South Australia and Northern Territory, Tourism Research Australia, February 2014

Economic contribution of tourism to the Northern Territory 2012-2013

Economic growth in Japan stronger than first thought, the New York times, June 2014

Economics and tourism industry. Tourism update march quarter 2014, Tourism Research Australia, July 22nd , 2014

Events: Drivers of Regional Tourism, Tourism Research Australia, August 2014

Five years tourism strategic plan, Tourism NT

Hesham Abdullah Al Qassim, *Why tourism is a vital economic driver, Arabian Business, April 2014*

Honey, Gilpin, 2009

Kaldor, 1961

Kelly L., Russian economy stagnates as capital flight hits \$75billion, July 2014

Kooiman, Van Vliet, 1993

Kotler P., "Marketing Management", 2007

Ledivina V. Carino, The concept of Governance

Leiper, 1990

Maggi-Falletti, 2000

Marketing Matters, The Olympic marketing newsletter, May 2001

McGrath P., Australian economy grows 0.6% in September quarter, annual GDP growth rate at 2.3%, 2013

Monaghan A., UK GDP growth: what the economist say, the guardian, April 2014

Morrison, Marketing and Managing Tourism Destination, 2013

Mowforth, Munt, 2003; UNWTO, Turismo e riduzione della povertà, 2002

Northern Territory Government, Budget 2014-2015, Northern Territory Economy overview

NT key business statistics, December 2010

Outlook. Indonesia's economy in 2014, Global Business Guide Indonesia

Pettinger T., What explain differences in economic growth rates, economics help blog, 2012

Piras, Dalla teoria dello sviluppo alla teoria della crescita, cap.3, 2002

Quah D., Economic growth: measurement

Ray 1998

Rhodes, 1996

Richardson R.B., The contribution of tourism to economic growth and food security, June 2010

Riley G., Source of economic growth, tutor2, 2012

Russia Overview, World bank

SOGESID, Interventi integrati per la sostenibilità dello sviluppo: lo sviluppo sostenibile

Stoker, 1998

Swarbrooke, Sustainable Tourism Management

Territorial Marketing: Règion de l'Oriental, January 2011, by DAI

Texier L., Territorial Marketing. An approach to the location offer, 1991

Tourism contribution to the Australian Economy 1997-1998 to 2012-2013, Tourism Research Australia, April 2014

Tourism Forecast Spring 2013, Tourism Research Australia, October 25th , 2013

Travel & Tourism Economic Impact 2014 world, Worl Travel & Tourism Council

Trevisani P., Brazil's economy seen in a major downturn, The wall street journal, February 2014

UNWTO, 2000; Ashley, Roe, Goodwin, 2001

UNWTO, World Tourism Barometer, Volume 12, January 2014

UNWTO, World Tourism Barometer, Volume 7, No 1, 2009

Vivaldi M., India – Il problema della crescita mancata, China-files, 2014

World Tourism Organization UNWTO, Why tourism – Tourism an economic and social phenomenon

Yang S., Shift in global economic power, PWC, 2013

RIFERIMENTI SITOGRAFICI

www.abc.net.au

www.aboriginalart.com.au

www.atap.net.au

www.australia.com/it/about/culture-history/history.aspx

www.australia.com/it/about/key-facts/cities-states-territories.aspx

www.bfs.admin.ch/bfs/portal/it/index/themen/04/11/def.html

www.businessmodelcanvas.it/bmc/value-proposition.html

www.dob.nt.gov.au

www.eastershow.com.au

www.econ.lse.ac.uk

www.economia.unina2.it/suneco/front/showbindata/clazzAttachmentBinDataDAO/5176/analisi%20domanda%20turistica

www.ermes.net/turismo-sostenibile.php

[www.fondazione turismo.com](http://www.fondazione_turismo.com)

www.ice.gov.it/paesi/oceania/australia/upload/193/scheda%20paese%20Australia%202014.pdf

www.ice.gov.it/paesi/pdf/australia.pdf

www.islanda.it

www.mce-ama.com/about-mce/who-is-mce

www.morganstanley.com

www.nttc.com.au/northern-territory

www.rasnsw.com.au

www.sustainabletourism.net

www.tourism.australia.com/documents/corporate/2020Tourism_Industry_Potential.pdf

www.tourism.australia.com/documents/tourism_2020_overview.pdf

www.tourismaustralia.com.au

www.tourismnt.com.au

www.tourismresearchaustralia.com.au

www.tra.gov.au/documents/Tourisms_Contribution_1997-98_to_2012-13_FINAL_290414.pdf

www.tra.gov.au/useful-links.html

www.travelnt.com

www.unwto.org

www.wikipedia.com

www2.dse.unibo.it/ardeni/ES_2009-10/Sviluppo-e-crescita.html

www2.unwto.org/content/why-tourism