

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ ΓΙΑ

Π.Μ.Σ.

ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης & Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

**Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»**

Place Marketing & Branding:

Η περίπτωση της Αθήνας

Αγγελική Α. Περρή

Επιβλέποντες Καθηγητές:

Σκλιάς Παντελής & Πλυμάκης Σήφης

Κόρινθος, Μάρτιος 2018



Department of Political Studies and International Relations - University of Peloponnese
Department of Economics - Democritus University of Thrace
Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki
Department of Business Administration - University of Piraeus

Interuniversity Interdepartmental
Master Program in
«Local and Regional Government and Development»

Place Marketing & Branding:

The case of Athens

Angeliki A. Perri

Supervising Professors:

Sklias Pantelis & Plimakis Sifis

Corinth, March 2018

Place Marketing & Branding: Η περίπτωση της Αθήνας

Λέξεις Κλειδιά: Μάρκετινγκ Τόπου, Place Branding, City Branding, Nation Branding, Ανάλυση SWOT

Περίληψη

Στο πλαίσιο της σύγχρονης παγκόσμιας οικονομίας και του διεθνοποιημένου περιβάλλοντος ο ανταγωνισμός στο πεδίο της τοπικής ανάπτυξης έχει καταστεί τόσο έντονος, ώστε οι τόποι να είναι υποχρεωμένοι να αποκτήσουν μία επιχειρηματική στάση προκειμένου να ενισχύσουν την ελκυστικότητά τους και τη διεθνή προβολή τους. Η ανάγκη αντιμετώπισης των προκλήσεων αυτών ώθησε την επιστήμη του μάρκετινγκ να συμπεριλάβει στην ατζέντα της το μάρκετινγκ τόπου σχετικά πρόσφατα, μόλις το 1976. Το μάρκετινγκ τόπου είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο ανταγωνιστικότητας που αποσκοπεί στο σχεδιασμό μίας τοποθεσίας με τρόπο που να ανταποκρίνεται στην ικανοποίηση των αναγκών των αγορών-στόχων που απευθύνεται. Ωστόσο, τις τελευταίες δεκαετίες, οι τόποι υπό την επιρροή των στρατηγικών των βασισμένων στην εικόνα, επικεντρώνονται στο place branding, ως μέσο οικοδόμησης μίας ισχυρής ταυτότητας τόπου.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η θεωρητική προσέγγιση αυτών των εργαλείων χωρικής ανάπτυξης και ανταγωνισμού, μέσα από επιστημονικά άρθρα και διεθνώς αναγνωρισμένα περιοδικά, εστιάζοντας στη σημασία τους για την αστική κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη. Επιπρόσθετα, διερευνά τις στρατηγικές μάρκετινγκ/branding τόπου που έχουν διαμορφωθεί από το Δήμο Αθηναίων την περίοδο που ακολούθησε μετά την επιτυχημένη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 προκειμένου να καταστεί η πόλη της Αθήνας ένας ελκυστικός προορισμός σύμφωνα με τα σύγχρονα πρότυπα και τις διεθνείς καλές πρακτικές.

Place Marketing & Branding: The case of Athens

Key Words: *Place Marketing, Place Branding, City Branding, Nation Branding, SWOT Analysis*

Abstract

In the context of current global economy and on an international scale, competition in the field of local development has become so intense that local government authorities have had to take a business attitude to enhance their market appeal and international visibility. The need to address these challenges has recently (as late as 1976) prompted the science of marketing to include Place Marketing on its agenda. Place Marketing is an effective tool for growth and competitiveness that aims to design a location in a way that meets the needs of target markets. However, over the last few decades, local authorities, under the influence of image-based strategies, have been focusing on place branding as a means of building a strong brand identity.

The aim of this master thesis is to theoretically approach these tools of spatial development and competition, through scientific articles and internationally recognized journals, focusing on these tools' importance for urban socio-economic development. In addition, it explores Place Marketing and City Branding strategies that have been formulated by the Municipality of Athens following the successful organization of the Olympic Games in 2004 with the aim to make Athens an attractive destination in accordance with modern standards and international best practices.

Περιεχόμενα

Περίληψη	i
Abstract	ii
Κατάλογος Πινάκων	v
Κατάλογος Διαγραμμάτων	v
Συντομογραφίες	vi
Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 1: Place Marketing, Place/City Branding & Nation Branding	
1.1 Place Marketing	7
1.1.1 Ορισμός του Μάρκετινγκ Τόπου	10
1.1.2 Το φαινόμενο του Μάρκετινγκ Τόπου	11
1.1.3 Στρατηγικές του Μάρκετινγκ Τόπου	13
1.1.4 Η ανάλυση SWOT ως στρατηγικό εργαλείο σχεδιασμού στο Μάρκετινγκ Τόπου	20
1.2 Από το Place Marketing στο Place Branding	23
1.3 Place Branding	23
1.3.1 Ορισμός του Place Branding	23
1.3.2 Η σημασία του Place Branding	25
1.4 City Branding	28
1.4.1 Η σημασία του City Branding	29
1.4.2 Οι στρατηγικές & το πλαίσιο διαχείρισης του City Branding	30
1.5 Nation Branding	33
Κεφάλαιο 2: Place marketing & city branding: η ελληνική εμπειρία	
2.1 Ο επανασχεδιασμός της επωνυμίας της Ελλάδας	39
2.1.1 Τα εγχειρήματα branding της Ελλάδας την περίοδο 2004 - 2011	39
2.1.2 Η ενίσχυση της επωνυμίας της Ελλάδας εν μέσω της οικονομικής κρίσης (2012 – 2013)	42
2.1.3 Η τουριστική μεταρρύθμιση του 2014	44
2.1.4 Η στρατηγική προώθησης της Ελλάδας για την τριετία 2014-2016	46
2.1.5 Η στρατηγική προώθησης της Ελλάδας για τη διετία 2017-2018	49
2.2 Το μάρκετινγκ τόπου & το city branding στον ελλαδικό χώρο σε επίπεδο πόλεων	52

Κεφάλαιο 3: Η εφαρμογή του place branding & marketing στην πόλη της Αθήνας

3.1	Η περιοχή της Αθήνας	57
3.2	Η εφαρμογή του μάρκετινγκ τόπου στην Αθήνα μέχρι το 2004	58
3.3	Το μάρκετινγκ της Αθήνας την εποχή μετά τους Ολυμπιακούς Αγώνες	59
3.4	Η ίδρυση εταιρείας μάρκετινγκ τόπου στην Αθήνα	60
3.5	Το Γραφείο Συνεδρίων και Επισκεπτών Αθηνών	61
3.6	Ανάπτυξη στρατηγικής place marketing για την πόλη της Αθήνας	63
3.6.1	Έλεγχος τόπου	63
3.6.1.1	Οριοθέτηση του τόπου	64
3.6.1.2	Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης της πόλης της Αθήνας	65
3.6.1.3	Ανάλυση SWOT για το Δήμο της Αθήνας	67
3.6.2	Δημιουργία οράματος και στόχων	71
3.6.3	Διαμόρφωση στρατηγικής place marketing	72
3.6.4	Σχέδιο δράσης	72
3.6.5	Υλοποίηση και έλεγχος	76
3.7	Το branding της πόλης της Αθήνας από το Δήμο Αθηναίων	78
3.8	Συμπράξεις του Δήμου Αθηναίων με άλλους φορείς για την αύξηση της ελκυστικότητας της πόλης της Αθήνας	80
3.8.1	Κοινές δράσεις της Ε.Α.Τ.Α. του Δήμου Αθηναίων με την Ένωση Ξενοδόχων Αθηνών, Αττικής και Αργοσαρωνικού	80
3.8.2	Τουριστική Σύμπραξη για την Αθήνα - Athens Tourism Partnership	81
3.8.3	Επαγγελματικά Workshops Trade Travel Athens	81
3.8.4	Innovathens – Κόμβος Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας	82
3.8.5	Athens Partnership – Σύμπραξη για την Αθήνα	83
3.9	Αποτίμηση της στρατηγικής place marketing/branding της Αθήνας για την περίοδο 2013-2017 βάσει στατιστικών στοιχείων και διακρίσεων	84
3.10	Εγχειρήματα place marketing & branding της Αθήνας από άλλους φορείς της Αττικής	86
3.10.1	Προώθηση του City Break Αθήνα από το Υπουργείο Τουρισμού	86
3.10.2	Δράσεις place marketing/branding της Αθήνας από την Περιφέρεια Αττικής	87
	Συμπεράσματα & Προτάσεις	95
	Βιβλιογραφία	103

Κατάλογος Πινάκων

1.1	Αρμοδιότητες σχεδιαστικής ομάδας & βασικές στρατηγικές μάρκετινγκ τύπου	14
1.2	Αγορές-στόχοι του μάρκετινγκ τύπου	17
1.3	Οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες & οι απειλές στην περίπτωση ενός τύπου	21
3.1	Η κατανομή του πληθυσμού της Αθήνας ανά έκταση Δημοτικής Κοινότητας	65
3.2	Οι άξονες προτεραιότητας της Ο.Χ.Ε. για το «Έργο: Αθήνα 2020» & οι ενδεικτικές δράσεις τους	74
3.3	Οι περιοχές παρέμβασης της Ο.Χ.Ε. για το «Έργο: Αθήνα 2020»	75

Κατάλογος Διαγραμμάτων

1.1	Μοντέλο στρατηγικής μάρκετινγκ τύπου	19
1.2	Η γενική ιδέα της αντίληψης για το Place Brand	24
1.3	Η σχέση του μάρκετινγκ τύπου με το place και city branding	28
1.4	Η δομή της προώθησης της εικόνας της πόλης μέσω της επικοινωνίας	31
1.4	Το Εξάγωνο του Nation Brand του Anholt	35
3.1	Κατανομή του πληθυσμού της Αθήνας ανά Δημοτική Κοινότητα	64

Συντομογραφίες

ΑΕΠ: Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν

ΕΑΤΑ: Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών

Ε.Ο.Τ.: Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού

ΕΣΠΑ: Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς

ΕΤΟΑΑ: Εταιρεία Τουριστικής και Οικονομικής Ανάπτυξης Αθηνών

ΚΠΣ: Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης

ΜΚΟ: Μη Κυβερνητικός Οργανισμός

ν.: νόμος

ΟΤΑ: Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Ο.Χ.Ε.: Ολοκληρωμένη Χωρική Επένδυση

ΣΕΟΕΣ: Σύνδεσμος Ελλήνων Οργανωτών Εκθέσεων και Συνεδρίων

ΣΕΤΕ: Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων

χ.χ.: χωρίς χρονολογία

ACVB: Athens Convention Bureau (Γραφείο Επισκεπτών & Συνεδρίων Αθηνών)

n.d. no date

SIM: Strategic Image Management (Στρατηγική Διαχείριση Εικόνας)

SWOT: Strengths (δυνάμεις), Weaknesses (αδυναμίες), Opportunities (ευκαιρίες) & Threats (απειλές)

***“Αυτή η πόλη είναι αυτό που είναι
γιατί οι πολίτες είναι αυτό που είναι”***

Πλάτων (429-348 π.Χ.)

ΕΙΣΑΓΩΓΗ



Διασταύρωση στο κέντρο της Αθήνας
© George Karaouzas & Yannis Konsoulas/www.flickr.com

Εισαγωγή

Η εποχή της παγκοσμιοποίησης και της συρρίκνωσης του χώρο-χρόνου εξαιτίας της χρήσης του διαδικτύου τροποποιεί τον πραγματικό χώρο της αγοράς μετατρέποντας τον σε απεριόριστο, ενώ παράλληλα, εισάγει έναν εντατικό ανταγωνισμό ακόμη και σε τομείς που δεν είχαν προβλεφθεί πριν από αρκετές δεκαετίες. Αυτή η νέα κατάσταση που έχει διαμορφωθεί μπορεί να αντιμετωπιστεί με τη βοήθεια του μάρκετινγκ, ειδικά σε ότι αφορά την περίπτωση ενός τόπου. Στις μέρες μας το μάρκετινγκ θεωρείται αναπόσπαστο τμήμα της καθημερινότητας του ανθρώπου σε τέτοιο βαθμό που η σιωπηρή συμμόρφωση με τις αρχές του θεωρείται δεδομένη για τη διαχείριση καταστάσεων που άπτονται τόσο της ιδιωτικής, όσο και της επαγγελματικής ζωής (Čichovský, 2001, στο Matlovičová, 2008).

Παρά το γεγονός ότι η επιστήμη του μάρκετινγκ έχει αναπτυχθεί για περισσότερο από μισό αιώνα εξακολουθεί να αποτελεί πρόκληση ακόμη και για τις επιχειρήσεις που σε γενικές γραμμές θεωρούνται ως οι πλέον ειδικοί στον τομέα αυτό. Η επέκταση του ανταγωνισμού και σε άλλα πεδία της ανθρώπινης δραστηριότητας, εκτός του κλάδου των επιχειρήσεων, έχει δώσει μία σημαντική ώθηση για την εφαρμογή του μάρκετινγκ στους τόπους, οι οποίοι φαίνεται να επωφελούνται από τις εξαιρετικά εξελιγμένες τεχνικές αυτού του πολυφασματικού μεθοδολογικού εργαλείου (Matlovičová, 2008). Οι νέες προκλήσεις που επέφερε ο τόπος ώθησαν την έρευνα του μάρκετινγκ να ενσωματώσει ποικίλες προσεγγίσεις, οι οποίες βασίζονται κυρίως στην κατανόηση της πολυπλοκότητας του ίδιου του προϊόντος-τόπου (Warnaby, 1998, στο Warnaby & Medway, 2013). Η πολυσύνθετη φύση του τόπου¹ είναι ίσως ο λόγος για τον οποίο δεν έχει επιτευχθεί ακόμη μία ευρύτερη συναίνεση στην επιστημονική κοινότητα για ένα θεμελιώδες ζήτημα, όπως είναι η διατύπωση ενός κοινού ορισμού για το μάρκετινγκ τόπου (Matlovičová, 2008).

Σε σύγκριση με το εταιρικό μάρκετινγκ, το μάρκετινγκ τόπου παρουσιάζει σημαντικές εννοιολογικές διαφορές. Κατά το παρελθόν οι τόποι εκλήφθηκαν μόνο ως εμπορεύματα, ενώ, στην πραγματικότητα πρόκειται για μέγα-προϊόντα με πολλαπλές χρήσεις. Πλέον οι τόποι εκλαμβάνονται ως σύνθετα και ετερογενή αντικείμενα μάρκετινγκ. Στη σύγχρονη εποχή δεν υπάρχει πλέον καμία αμφιβολία για την

¹ Οι τόποι είναι σύνθετα προϊόντα, δεδομένου ότι προσφέρουν ένα σύνολο από τοποθεσίες. Μία περιοχή ενός τόπου δεν μπορεί να θεωρηθεί ξεχωριστά από άλλες χρήσιμες περιοχές αυτού (Zenker & Braun, 2010: 2).

καταλληλότητα εφαρμογής του μάρκετινγκ στην περίπτωση των τόπων, που κατά γενική ομολογία, μπορούν να προσφέρονται με την ίδια αποτελεσματικότητα όπως τα προϊόντα (Rainisto, 2003).

Η επέκταση του μάρκετινγκ από τον εταιρικό στον δημόσιο τομέα απαιτεί μια μετατόπιση της ηθικής βάσης από τον τομέα των αγαθών και των υπηρεσιών, για τον οποίο αρχικά αναπτύχθηκε, στον τομέα προώθησης ζητημάτων δημοσίου ενδιαφέροντος. Συνεπώς, η εφαρμογή του μάρκετινγκ τύπου απαιτεί δέσμευση σε θέματα δημόσιας πολιτικής. Τα εγχειρήματα μάρκετινγκ τύπου των τοπικών, περιφερειακών και εθνικών διοικήσεων εμπεριέχουν ένα εύρος στόχων, όπως είναι οι διεθνείς σχέσεις της χώρας, η ενίσχυση των εξαγωγών ενός τόπου, η προστασία των εγχώριων επιχειρήσεων από τον «ξένο» ανταγωνισμό, η προσέλκυση ή η διατήρηση αναπτυξιακών παραγόντων και γενικά η τοποθέτηση του τόπου σε οικονομικούς, πολιτικούς και κοινωνικούς όρους σε πλεονεκτική θέση σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο (Rainisto, 2003).

Επιπρόσθετα, ο ολοένα αυξανόμενος ανταγωνισμός μεταξύ των σύγχρονων πόλεων για την προσέλκυση των διαφόρων ομάδων-στόχων (τουρίστες, επενδυτές, επιχειρήσεις, νέοι κάτοικοι, ειδικευμένο εργατικό δυναμικό) (Kavaratzis, 2005 ; Zenker, 2009) έχει ωθήσει τις τελευταίες δεκαετίες τους ειδικούς του μάρκετινγκ τύπου στην καθιέρωση του τόπου ως ένα brand (μάρκα) με σκοπό την προσέλκυσή τους, με την πεποίθηση ότι το place brand (εταιρική επωνυμία τόπου) είναι ένα ελεγχόμενο και πλήρως διαχειρίσιμο εργαλείο επικοινωνίας. Δεδομένου όμως ότι εξ ορισμού η επωνυμία ενός τόπου είναι ένα δίκτυο ενώσεων στη συνείδηση των καταναλωτών (Keller & Lehmann, 2006), κι επομένως, βασίζεται στις αντιλήψεις των διαφόρων ομάδων-στόχων, το place branding καθίσταται ένα πολύπλευρο ζήτημα. Η αντίληψη για έναν τόπο μπορεί να διαφέρει σημαντικά λαμβάνοντας υπόψη τα διαφορετικά ενδιαφέροντα των διαφόρων ομάδων-στόχων (Zenker, 2009). Αυτή η πολυπλοκότητα του place branding έχει ως αποτέλεσμα να συναντώνται στη βιβλιογραφία διάφορες τάσεις του φαινομένου σε μία προσπάθεια αντιπροσώπευσης των διαφόρων πτυχών του, με κυριότερες το branding του έθνους (nation branding), το branding προορισμού (destination branding) και το branding της πόλης (city branding). Συνεπώς, το place branding οφείλει να επικεντρωθεί περισσότερο στην αντίληψη που έχουν για την επωνυμία του τόπου τα επιμέρους κοινά που απαρτίζουν τις ομάδες-στόχους και να αναπτύξει στρατηγικές για το πώς οι τόποι μπορούν να οικοδομήσουν μια αρχιτεκτονική επωνυμίας συγκριτικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων, ώστε να αυξήσουν την ελκυστικότητα τους (Karavatzis, 2005).

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η ανάδειξη της συμβολής των ανωτέρω εργαλείων χωρικής ανάπτυξης και ανταγωνισμού στην αστική κοινωνικοοικονομική ανάκαμψη των τόπων, στην αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους και στην τοποθέτησή τους σε οικονομικούς, πολιτικούς και κοινωνικούς όρους σε πλεονεκτική θέση σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο μέσα από τη μελέτη της περίπτωσης της Αθήνας (*case study*).

Το κεντρικό ερώτημα της εργασίας αφορά στη διερεύνηση των στρατηγικών μάρκετινγκ τόπου και των εγχειρημάτων city branding που έχουν εφαρμοστεί για την πόλη της Αθήνας από το Δήμο Αθηναίων, την περίοδο που ακολούθησε την επιτυχημένη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων έως σήμερα, με προοπτική υλοποίησης τους το 2020, με σκοπό να καταστεί η πρωτεύουσα ένας ελκυστικός προορισμός για νέους κατοίκους, τουρίστες, επιχειρηματίες και ταλαντούχους ανθρώπους.

Επιπρόσθετα, επιμέρους στόχοι της εργασίας αποτελούν ακόμη:

- *Η εννοιολογική προσέγγιση των όρων «Place Marketing», «Place Branding», «City Branding» και «Nation Branding» μέσα από μία ευρεία βιβλιογραφική επισκόπηση.*
- *Η μελέτη των στρατηγικών του Place Marketing και του City Branding.*
- *Η εφαρμογή του Place Marketing και του City Branding στην Ελλάδα.*
- *Τα εγχειρήματα άλλων φορέων για την εφαρμογή του Place Marketing και του City Branding στην Αθήνα.*

Η μεθοδολογική προσέγγιση που επιχειρείται για την ανάπτυξη του θέματος είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση. Μία ευρεία επισκόπηση έγκριτων επιστημονικών άρθρων και διεθνώς αναγνωρισμένων περιοδικών ενσωματώθηκαν προκειμένου να διευκολυνθεί η έρευνα, ενώ για τη μελέτη της περίπτωσης (*case study*) η συλλογή των απαιτούμενων πληροφοριών και στοιχείων επιτεύχθηκε μέσα από μία διεξοδική έρευνα στο διαδίκτυο.

Σε ότι αφορά τη δομή της, η παρούσα εργασία συνίσταται από τρία κεφάλαια, πέραν της εισαγωγής. Στο κεφάλαιο 1^ο επιχειρείται μία συνοπτική εννοιολογική προσέγγιση των ορισμών του *Marketing* τόπου, του *Place Branding*, του *City Branding* και του *Nation Branding*, ενώ παράλληλα, γίνεται αναφορά στη σπουδαιότητά τους και στις στρατηγικές τους. Στο κεφάλαιο 2^ο περιγράφεται η εφαρμογή του *place marketing* και *branding* στην Ελλάδα την περίοδο που ακολούθησε μετά τη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 -γεγονός ορόσημο για την σύγχρονη ανάπτυξη της πόλης- έως το 2017. Ακολουθώντας, στο κεφάλαιο 3^ο μελετάται η εφαρμογή των ανωτέρω χωρικών εργαλείων ανάπτυξης στην περίπτωση της πόλης της Αθήνας. Ειδικότερα, αναλύεται η υφιστάμενη

κατάσταση της πόλης και παρουσιάζεται μία ανάλυση SWOT για το Δήμο της Αθήνας. Εν συνεχεία, γίνεται αναφορά στα εγχειρήματα του Δήμου Αθηναίων να μεταμορφώσει την πόλη της Αθήνας, σύμφωνα με τα σύγχρονα πρότυπα και τις διεθνείς καλές πρακτικές, για το χρονικό διάστημα που αναφέρεται παραπάνω, με τη διαμόρφωση στρατηγικών βιώσιμης αστικής ανάπτυξης και στρατηγικών branding με σκοπό την οικοδόμηση μιας αρχιτεκτονικής επωνυμίας - ταυτότητας τόπου συγκριτικού πλεονεκτήματος έναντι άλλων. Η εργασία ολοκληρώνεται με τη σύνθεση των βασικών συμπερασμάτων και την υποβολή προτάσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο
PLACE MARKETING, PLACE/CITY BRANDING
&
NATION BRANDING



Άποψη της Αθήνας από το Ωδείο Ηρώδου Αττικού

© <https://therealqueenofstuff.wordpress.com>

Οι ραγδαίες αλλαγές που σημειώθηκαν τις τελευταίες δεκαετίες στην αστική διακυβέρνηση και οικονομία, στη δικτύωση των πόλεων σε διεθνές επίπεδο και στις τεχνολογίες της πληροφορικής και των επικοινωνιών ενθάρρυναν τον ανταγωνισμό μεταξύ των πόλεων και τόνισαν τη σημασία της εικόνας τους ως παράγοντα καθοριστικού για την ανάπτυξή τους. Συνεπώς, η στρατηγική διαχείριση της εικόνας ενός τόπου στη σύγχρονη εποχή της παγκοσμιοποίησης καθίσταται αναγκαία και επιβεβλημένη.

Η εικόνα είναι ένα άυλο κεφάλαιο που επηρεάζει τον τουρισμό, τις επενδύσεις και κάθε άλλη πτυχή της οικονομικής, πολιτικής και πολιτιστικής ζωής του ίδιου του τόπου και των κατοίκων του (Metaxas & Liapis, 2017). Στο πλαίσιο αυτό προέκυψε το μάρκετινγκ τόπου σε μία προσπάθεια προσέλκυσης επενδύσεων, κατοίκων, ταλαντούχων ανθρώπων και επισκεπτών, και κατ' επέκταση επίτευξης βιώσιμης αστικής ανάπτυξης των πόλεων και ευμάρειας των εθνών. Σύμφωνα με τους Kotler *et al.* (1993, στο Rainisto, 2003) το μάρκετινγκ ενός τόπου σκοπεύει στην ενίσχυση της αξίας και της εικόνας του τόπου, έτσι ώστε οι εν δυνάμει χρήστες του να έχουν πλήρη γνώση των ιδιαίτερων πλεονεκτημάτων του και συνεπώς να είναι σε θέση να διαχωρίζουν τον συγκεκριμένο τόπο από άλλους ανταγωνιστικούς προορισμούς.

Το μάρκετινγκ τόπου έχει καθιερωθεί ως φιλοσοφία διαχείρισης του τόπου. Στο πλαίσιο επιδίωξης ευρύτερων στόχων του μάρκετινγκ τόπου, οι τόποι σε όλο τον κόσμο επικεντρώνονται στο place branding, εισάγοντας ολοένα και περισσότερο την έννοια και τις τεχνικές του branding προϊόντων και εταιρειών. Αυτή είναι μια τάση που έχει επιταχυνθεί τα τελευταία χρόνια, ειδικά στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται υπό την επιρροή του ολοένα και αυξανόμενου ρόλου των στρατηγικών των βασισμένων στην εικόνα (Langer, n.d.).

1.1 Place Marketing

1.1.1 Ορισμός του Μάρκετινγκ Τόπου

Το σύγχρονο μάρκετινγκ είναι μια ολιστική διαδικασία με κεντρικό πυρήνα την κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών. Βασική του ιδέα είναι η ενοποίηση των πόρων για την επίτευξη των στόχων και η δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τον πελάτη. Η διεύρυνση της έννοιας του μάρκετινγκ στα τέλη της δεκαετίας του 1960 και στις αρχές της δεκαετίας του 1970, υπό την επιρροή των Kotler & Levy, δεν περιελάμβανε στην ατζέντα το *place marketing* ή αλλιώς *μάρκετινγκ τόπου* (Zenker & Braun, 2010: 1). Μόλις λίγο αργότερα, το 1976, οι O' Leary & Iredal (1976) για πρώτη φορά αναγνωρίζουν το *μάρκετινγκ τόπου* περιγράφοντάς το ως «δραστηριότητες σχεδιασμένες να δημιουργούν ευνοϊκές διατάξεις και συμπεριφορές προς γεωγραφικές τοποθεσίες» (σ. 156). Οι πρώτες προσπάθειες για την ανάπτυξη ενός πλαισίου στρατηγικού σχεδιασμού για το *μάρκετινγκ τόπου* εντοπίζονται στις αρχές της δεκαετίας του 1990, σε ένα ευρύτερο πλαίσιο διαρθρωτικών αλλαγών των πόλεων και των περιφερειών, εξαιτίας της οικονομικής αναδιάρθρωσης και του υφιστάμενου ανταγωνισμού (Langer, n.d.).

Έκτοτε το *Place marketing*, σε όλες τις πτυχές του (*place branding, destination marketing/branding, nation branding*), γίνεται όλο και πιο δημοφιλές παγκοσμίως σε πολιτικούς και ακαδημαϊκούς κύκλους (Karachalis & Deffner, 2012). Το μάρκετινγκ τόπου σχετίζεται με τη διαδικασία σχεδιασμού μίας περιοχής με τρόπο που να ανταποκρίνεται στην ικανοποίηση των αναγκών των αγορών-στόχων στις οποίες απευθύνεται (Kotler *et al.*, 2002, στο Langer, n.d.).

Οι Δέφνερ, Καραχάλης και Μεταξάς (2012) θεωρούν ότι ένας αντιπροσωπευτικός ορισμός για το μάρκετινγκ τόπου είναι αυτός των Hospers και Penn, σύμφωνα με τον οποίο το *place marketing* είναι μία στρατηγική αλληλένδετων ενεργειών και μέτρων, με μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, με σκοπό την διατήρηση ή αύξηση της ελκυστικότητας ενός τόπου για συγκεκριμένες ομάδες του πληθυσμού.

Ακολούθως, η Braun έδωσε έναν ορισμό για το μάρκετινγκ τόπου που χαρακτηρίζεται από μία φιλοσοφία περισσότερο προσανατολισμένη στον πελάτη και περιλαμβάνει τόσο τους εκτός χώρου πελάτες, όσο και την ίδια την κοινότητα, ως ομάδες ιδιαίτερα σημαντικές και απαραίτητες. Κατά την εκπεφρασμένη άποψη της, το μάρκετινγκ τόπου είναι:

*«Η συντονισμένη χρήση εργαλείων μάρκετινγκ, που υποστηρίζονται από μία κοινή φιλοσοφία προσανατολισμένη στον πελάτη, για τη δημιουργία, επικοινωνία, παροχή και ανταλλαγή αστικών προσφορών που έχουν ασύλληπτη αξία για τους πελάτες και την κοινότητα της πόλης» (Braun, 2008: 43, όπως παραπέμπεται στο Eshuis *et al.*, 2014: 4).*

Σύμφωνα με τον Metaxas (2006), το μάρκετινγκ τύπου μπορεί να οριστεί ως «μια διαδικασία κατά την οποία οι τοπικές δραστηριότητες σχετίζονται κατά το δυνατόν περισσότερο με τις απαιτήσεις των πελατών-στόχων» (σ. 400). Η πρόθεση είναι να μεγιστοποιηθεί η κοινωνική και οικονομική λειτουργία της συγκεκριμένης περιοχής με τρόπο αποδοτικό, ώστε να επιτευχθούν οι ευρύτεροι στόχοι που έχουν τεθεί.

Το μάρκετινγκ τύπου επιτυγχάνει όταν πληρούνται σωρευτικά οι ακόλουθες παράμετροι:

- i. *Οι επιχειρήσεις και οι κάτοικοι απολαμβάνουν ικανοποίηση από την κατανάλωση των αγαθών και των υπηρεσιών που παρέχει ο τόπος.*
- ii. *Οι προσδοκίες των αγορών-στόχων (επενδύσεις, επισκέπτες κ.λπ.) ικανοποιούνται στο βαθμό που τα αγαθά και οι υπηρεσίες που παρέχει ο τόπος είναι αυτά που επιθυμούν (Kotler *et al.*, 2002a, όπως παραπέμπεται στο Rainisto, 2003: 11).*

1.1.2 Το φαινόμενο του Μάρκετινγκ Τύπου

Το μάρκετινγκ τύπου έχει τις ρίζες του στις Η.Π.Α., όταν τη δεκαετία του 1850 η πώληση τύπου για την προσέλκυση εποίκων στις νέες συνοριακές περιοχές της «Άγριας Δύσης» αποτέλεσε μια κυρίαρχη μορφή προώθησης τοποθεσιών με επιχειρηματική προσέγγιση, βασισμένη σε διάφορες μορφές διαφήμισης (Braun & Zenker, 2010).

Οι πρωθύστερες στρατηγικές προώθησης του τύπου δεν λειτουργούν στην κατάσταση της νέας θέσης του ανταγωνισμού και στις ταχέως μεταβαλλόμενες αγορές της σύγχρονης εποχής (Kotler *et al.*, 2002a, στο Braun & Zenker, 2010). Προκειμένου οι τόποι να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον πρέπει να αναπτύξουν μια πραγματική προσέγγιση μάρκετινγκ για υπηρεσίες και δυνατότητες που θα παρέχουν σε δυνητικούς πελάτες: πολίτες, εταιρείες, επενδυτές και επισκέπτες. Η μετάβαση από την τυχαία και συχνά ακατέργαστη ή απαρχαιωμένη προωθητική

ενέργεια ενός τόπου στην εφαρμογή του μάρκετινγκ, ως μέσου προβολής των τόπων, δεν ήταν ούτε πλήρης, ούτε ομαλή. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 υπήρξε μια σοβαρή προσπάθεια να δημιουργηθεί μία ευδιάκριτη προσέγγιση του μάρκετινγκ τόπου (Kavaratzis & Ashworth, 2005).

Ο όρος «τόπος» στην περίπτωση του μάρκετινγκ τόπου χρησιμοποιείται προκειμένου να προσδιορίσει εννοιολογικά όλα τα είδη γεωγραφικών περιοχών, όπως είναι οι πόλεις, οι περιφέρειες, οι κοινότητες, οι ευρύτερες περιοχές, τα κράτη και τα έθνη². Υπό το πρίσμα ότι οι τόποι θεωρούνται δημόσιοι οργανισμοί, κι επομένως θα πρέπει να αρχίσουν να επωφελούνται από τις πλέον εκλεπτυσμένες πρακτικές μάρκετινγκ του ιδιωτικού τομέα υπήρξε η συναίνεση, σε ότι αφορά την καταλληλότητα του μάρκετινγκ τόπου, ότι «*οι τόποι θα πρέπει να διατίθενται στο εμπόριο με τον ίδιο αποτελεσματικό τρόπο που διατίθενται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες από τις επιχειρήσεις*» (Kotler *et al.*, 2002a ; Berg *et al.*, 1990 ; Braun, 1994 ; Herrn, 1997 ; Holcomb, 1993 ; Kearns & Philo, 1993 ; Ward 1998 ; Witt & Moutinho, 1995, στο Rainisto, 2003: 10). Κατά συνέπεια το στρατηγικό μανάτζμεντ μπορεί να εφαρμοστεί για αυτούς, ενώ, με ανάλογο τρόπο μπορούν να μεταφερθούν τα εργαλεία μάρκετινγκ στο μάρκετινγκ τόπου (Kotler *et al.*, 1999 ; Rainisto, 2001, στο Rainisto, 2003).

Σύμφωνα με τον Rainisto (2003) «*όταν ένας τόπος έχει κατορθώσει να δημιουργήσει ευνοϊκές υποδομές για τις επιθυμητές αγορές-στόχους και να φτάσει τους σκληρούς παράγοντες έλξης³ σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο, τότε είναι καθήκον του μάρκετινγκ τόπου να μεταφέρει την επιθυμητή ταυτότητα αυτού σε αυτές (υπό την έννοια των ευνοϊκών εικόνων για τον τόπο)*» (σ. 14). Οι μαλακοί συντελεστές έλξης⁴, όπως η επιχειρηματική εικόνα ή η δημιουργικότητα γίνονται όλο και πιο σημαντικοί, ενώ το προϊόν-τόπος (που είναι το σύνολο των υπηρεσιών και των προϊόντων που προσφέρονται από τον τόπο) γίνεται όλο και πιο πολύπλοκο και εκλεπτυσμένο, επειδή οι πελάτες του τόπου γίνονται περισσότερο απαιτητικοί (Asplund, 1993, στο Rainisto, 2003).

² Ένας τόπος είναι ένα έθνος-κράτος, ένας γεωπολιτικός φυσικός χώρος, μια περιοχή ή ένα κράτος, μία πολιτιστική, ιστορική ή ηθικά οριοθετημένη τοποθεσία, μια κεντρική πόλη με τους γύρω πληθυσμούς της, μια αγορά με διάφορα καθορισμένα χαρακτηριστικά, η μητρική βάση μιας βιομηχανίας και η ομαδοποίηση παρόμοιων βιομηχανιών και των προμηθευτών τους, η ψυχολογική ιδιότητα των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων (Kotler *et al.*, 2002a:4, όπως παραπέμπεται στο Rainisto, 2003: 10).

³ Οι σκληροί παράγοντες έλξης περιλαμβάνουν την οικονομική σταθερότητα, την παραγωγικότητα, το κόστος, την έννοια του ακινήτου, τις τοπικές υπηρεσίες και τα δίκτυα υποστήριξης, τις επικοινωνιακές υποδομές, τη στρατηγική θέση και τα συστήματα παροχής κινήτρων (Kotler *et al.* 2002a : 163, όπως παραπέμπεται στο Rainisto, 2003:14).

⁴ Οι μαλακοί παράγοντες έλξης περιλαμβάνουν την εξειδικευμένη ανάπτυξη, την ποιότητα ζωής, τις επαγγελματικές ικανότητες και τις ικανότητες του εργατικού δυναμικού, τον πολιτισμό, την προσωπικότητα, τη διαχείριση, την ευελιξία και τον δυναμισμό, τον επαγγελματισμό στις επαφές της αγοράς, την επιχειρηματικότητα (Kotler *et al.* 2002a : 163, όπως παραπέμπεται στο Rainisto, 2003: 14).

1.1.3 Στρατηγικές του μάρκετινγκ τύπου

Στην πράξη το μάρκετινγκ τύπου είναι το στρατηγικό σχέδιο για την τοποθέτηση ενός τόπου στη διεθνή αγορά. Προσφέρει γενικές κατευθυντήριες γραμμές, ώστε οι τόποι να καταστούν περισσότερο ελκυστικοί για τους ενδιαφερόμενους (Kalantides, 2011).

Η έρευνα για το μάρκετινγκ τύπου υποστηρίζει ότι οι τόποι είναι εκτεθειμένοι σε κινδύνους εξαιτίας:

- *Ραγδαίων αλλαγών στο παγκόσμιο οικονομικό, πολιτικό και τεχνολογικό περιβάλλον, όπως είναι η άνοδος της Νέας Οικονομίας.*
- *Της αναπόφευκτης διαδικασίας της αστικής εξέλιξης και αποσύνθεσης, όπου η αστική ανάπτυξη δημιουργεί νέους τύπους προβλημάτων και οι νέες τεχνολογίες νέες ευκαιρίες για την επίλυση των προβλημάτων αυτών.*
- *Ενός αυξανόμενου αριθμού ανταγωνιστών στην προσπάθεια τους να προσελκύσουν σπάνιους πόρους, π.χ. από την Ανατολική Ευρώπη μετά την κατάρρευση του Σιδηρού Παραπετάσματος.*
- *Του γεγονότος ότι οι τόποι πρέπει ολοένα και περισσότερο να βασίζονται στους δικούς τους τοπικούς πόρους (Kotler et al., 2000 : 272-5, όπως παραπέμπεται στο Langer, n.d.: 12-13).*

Οι τόποι μπορούν να ορίσουν και να αναπτύξουν αξιοθέατα, να επικεντρωθούν στη φυσική τους ομορφιά, στην ιστορία, στα εμπορικά κέντρα, στις πολιτιστικές εκδηλώσεις, στις αθλητικές διοργανώσεις, στα φεστιβάλ, στις εκδηλώσεις, στα μουσεία, στην αρχιτεκτονική. Ακόμη πιο σημαντικό όμως από την προώθηση των αξιοθέατων είναι η ανάπτυξη του τόπου. Η δυναμική ενός τόπου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ενέργεια, τις δεξιότητες, τις αξίες των ανθρώπων και την οργάνωση του τόπου και σε μικρότερο βαθμό από την τοποθεσία, το κλίμα και τους φυσικούς του πόρους. Η ανάπτυξη ενός τόπου περιλαμβάνει την ανάπτυξη των κοινοτικών υπηρεσιών, τον επανασχεδιασμό των αστικών περιοχών, την οικονομική ανάπτυξη και τον στρατηγικό σχεδιασμό της αγοράς (Rainisto, 2003).

«Ανάπτυξη τόπου σημαίνει να αναπτυχθεί για ένα μέρος μια συστηματική και μακροπρόθεσμη στρατηγική μάρκετινγκ που να κατευθύνεται προς την καλλιέργεια και την ανάπτυξη των φυσικών και δυνητικών χαρακτηριστικών μιας περιοχής» (Kotler et al, 2002a: 57, όπως παραπέμπεται στο Rainisto, 2003: 11).

Το μάρκετινγκ τόπου θα πρέπει να ξεκινήσει με την ίδρυση μιας ομάδας σχεδιασμού στην οποία να συμμετέχουν εκπρόσωποι των δημόσιων αρχών και των τοπικών επιχειρήσεων:

«Οι ευρωπαϊκοί χώροι πρέπει να μάθουν να χτίζουν καλύτερη ομαδική εργασία μεταξύ των τοπικών δημόσιων οργανισμών και των επιχειρήσεων, καθώς και των εθελοντικών και πολιτικών ενώσεων. Σε αντίθεση με το επιχειρηματικό μάρκετινγκ ή το μάρκετινγκ εμπορικών προϊόντων, η δημιουργία δεξιοτήτων στο μάρκετινγκ τόπου απαιτεί την ενεργό υποστήριξη δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών, ομάδων συμφερόντων και πολιτών (Kotler et al 2000: 27, όπως παραπέμπεται στο Langer, n.d.: 13).

Μια ομάδα σχεδιασμού τόπων έχει τρεις αρμοδιότητες και μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε τέσσερις ευρείες στρατηγικές, οι οποίες συνοψίζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 1.1

Αρμοδιότητες σχεδιαστικής ομάδας & βασικές στρατηγικές μάρκετινγκ τόπου

Αρμοδιότητες σχεδιαστικής ομάδας (Kotler et al., 2000)	Βασικές στρατηγικές για το μάρκετινγκ τόπου (Kotler et al., 2000)
Διάγνωση και έλεγχος: η κατάσταση της κοινότητας	Μάρκετινγκ εικόνας: εστίαση σε μια υπερβολικά θετική εικόνα, π.χ. σε χώρους χειμερινών σπορ, όπως το Kitzbühel ή το Νταβός
Ανάπτυξη μακροπρόθεσμου οράματος με βάση την αξιολόγηση των προβλημάτων της κοινότητας	Μάρκετινγκ έλξης: εστίαση σε φυσικά αξιοθέατα και αξιοθέατα, π.χ. τη ζωή στη Βενετία και το Strøget στην Κοπεγχάγη
Ανάπτυξη μακροπρόθεσμου σχεδίου επενδύσεων και μετασχηματισμών	Μάρκετινγκ υποδομών: εστίαση στα πλεονεκτήματα των υποδομών, π.χ. λιμάνια του Ρότερνταμ και του Αμβούργου
	Προσωπικό μάρκετινγκ: εστίαση σε διάσημους κατοίκους & ιδρύματα, π.χ. Λίβερπουλ - The Beatles ή Ρότερνταμ - Erasmus Graduate School of Business

Πηγή: Langer, n.d.: 13.

Η διαδικασία του μάρκετινγκ, μέσα στην ευρεία σύνθετη φύση της, περιλαμβάνει ετερογενείς και αλληλοσυμπληρούμενες δραστηριότητες, οι οποίες εκτείνονται σε ένα κοινό σχέδιο δράσης, με τον

προγραμματισμό, δηλαδή τον καθορισμό και την παρουσίαση των στόχων, να αποτελεί μία αναπόφευκτη δραστηριότητα (Quinn, στο Matlovičová, 2008). Στην περίπτωση ενός τόπου η διαδικασία του μάρκετινγκ ενδέχεται να παρουσιάσει διαφοροποιήσεις από μία αντίστοιχη συνήθη διαδικασία μάρκετινγκ, εξαιτίας της μοναδικής και ανεπανάληπτης φύσης του τόπου. Σύμφωνα με τους Kotler *et al.* (1999) η διαδικασία του μάρκετινγκ τόπου ξεκινά με τη στρατηγική ανάλυση του τόπου. Μια ανάλυση SWOT είναι μια τεχνική που συνιστάται, καθώς συνοψίζει και καθιστά εμφανείς τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές του τόπου και του περιβάλλοντος (Matlovičová, 2008).

Οι Kotler και Philip γενικεύοντας θεωρούν ότι η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού του μάρκετινγκ τόπου θα πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα πέντε στάδια (Kotler *et al.*, 2000: 107-123, στο Langer, n.d.: 14):

Στάδιο 1 - Έλεγχος τόπου: Ο έλεγχος του τόπου στοχεύει στον εντοπισμό των παραγόντων έλξης ενός τόπου, των κυριότερων ανταγωνιστών του (κατανεμημένων σε ανώτερους, ισάξιους και αδύναμους ανταγωνιστές) και των σημαντικών τάσεων και εξελίξεων στην κοινωνία. Η ανάλυση SWOT είναι ένα από τα μεγίστης σημασίας εργαλεία ελέγχου του τόπου.

Στάδιο 2 - Οράματα και στόχοι: Η ανάπτυξη ενός οράματος και στόχων θα μπορούσε να βασιστεί στη πρόβλεψη του πώς ένας τόπος πρέπει να μοιάζει έπειτα από 20 χρόνια. Τα σενάρια θα πρέπει να περιλαμβάνουν τον προβληματισμό σχετικά με τις προϋποθέσεις για την επίτευξη των στόχων, την εξέταση των αγορών-στόχων και τη διάκριση μεταξύ μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων.

Στάδιο 3 - Διαμόρφωση στρατηγικής: Η χάραξη στρατηγικής θα πρέπει να βασίζεται στην ανάλυση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων ενός τόπου και να εντοπίζει πόρους που απαιτούνται για την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής.

Στάδιο 4 - Σχέδιο δράσης: Τα σχέδια δράσης καθορίζουν τις ευθύνες και τις λεπτομέρειες εφαρμογής, συμπεριλαμβανομένου του κόστους και των προθεσμιών.

Στάδιο 5 - Υλοποίηση και έλεγχος: Η ετήσια αναφορά στο ευρύ κοινό και στους δυνητικούς ενδιαφερόμενους της κοινότητας είναι το βασικό εργαλείο σε αυτό το στάδιο.

Υπάρχουν τρία είδη ελέγχου (Stubbs, 2014):

- *Η εξωτερική έρευνα που συνίσταται από την άποψη που σχηματίζει το κοινό σε παγκόσμιο επίπεδο για τον τόπο και πως αυτή μεταβάλλεται με την πάροδο των ετών, καθώς εφαρμόζεται το place marketing.*
- *Η δημοσιογραφική κάλυψη στα διεθνή μέσα ενημέρωσης, εάν αυτή είναι θετική ή αρνητική.*
- *Η εσωτερική χρήση. Πως οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις εντός του τόπου χρησιμοποιούν τα στοιχεία που δημιουργήθηκαν για να ενισχύσουν την εταιρική επωνυμία της πόλης και πως τα εκμεταλλεύονται για να ενισχύσουν το δικό τους εμπορικό σήμα.*

Οι δυνητικοί ενδιαφερόμενοι ή αλλιώς αγορές-στόχοι του μάρκετινγκ τόπου κατανέμονται σε τέσσερις κύριες ομάδες (Kotler, *et al.*, 1993, όπως παραπέμπεται στο Zenker and Braun, 2010: 2):

- *τους επισκέπτες,*
- *τους κάτοικους,*
- *τους εργαζόμενους των επιχειρήσεων και των βιομηχανιών*
- *τις εξαγωγικές αγορές*

Η ομάδα των επισκεπτών υποδιαιρείται σε δύο ευρείες υπο-ομάδες: στους επιχειρηματικούς επισκέπτες και στους μη επιχειρηματικούς επισκέπτες. Εντός αυτών των υπο-ομάδων εντοπίζονται επιμέρους ομάδες-στόχοι που θα πρέπει να ιεραρχούνται κατά προτεραιότητα (Rainisto, 2003: 34)

Η ομάδα των επιχειρήσεων, της βιομηχανίας και των οικονομικών επενδύσεων έχει την πιο μακρόχρονη παράδοση στην Ευρώπη. Πρόκειται για την ομάδα που επιδεικνύει το μεγαλύτερο επαγγελματισμό σε ότι αφορά τον εντοπισμό του πιο κατάλληλου τόπου. Ωστόσο, οι τόποι συχνά δεν καθορίζουν τις ομάδες -στόχους στις οποίες απευθύνονται, με αποτέλεσμα η εστίαση τους να μην είναι ευδιάκριτη, γεγονός που αντικατοπτρίζεται στο μήνυμα του μάρκετινγκ (Kotler *et al.*, 1999).

Οι εξαγωγές αφορούν στην ικανότητα ενός τόπου να παράγει περίσσεια αγαθών ή υπηρεσιών που οι άλλοι τόποι, άνθρωποι και επιχειρήσεις είναι πρόθυμοι να αγοράσουν. Αρκετοί τόποι έχουν αναπτύξει μία ισχυρή εικόνα σε ότι αφορά τις εξαγωγές. Η σύμπραξη δημόσιων και ιδιωτικών φορέων μπορεί να λειτουργήσει θετικά ως παράγοντας ενίσχυσης της εικόνας του τόπου στην αγορά

των εξαγωγών. Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται *co – branding* (συνεργατικό branding) (Kotler *et al.*, 1999: 50).

Στον πίνακα που ακολουθεί αποτυπώνονται οι υπο-ομάδες των αγορών στόχων στο μάρκετινγκ τύπου, έτσι όπως καθορίστηκαν από τους Kotler, Haider και Rein (1993, στο Rainisto, 2003: 35):

Πίνακας 1.2

Αγορές-στόχοι του μάρκετινγκ τύπου

1. Επισκέπτες	<ul style="list-style-type: none">• Επιχειρηματικοί επισκέπτες (μιας επιχείρησης ή ενός συνεδρίου, πωλητές ή αγοραστές)• Μη επιχειρηματικοί επισκέπτες (τουρίστες και ταξιδιώτες)
2. Κάτοικοι και εργαζόμενοι	<ul style="list-style-type: none">• Επαγγελματίες (επιστήμονες, γιατροί κ.λ.π.)• Εξειδικευμένοι εργάτες• Εργαζόμενοι εξ αποστάσεως• Ευκατάστατοι• Επιχειρηματίες• Ανειδίκευτοι εργάτες
3. Επιχειρήσεις και βιομηχανία	<ul style="list-style-type: none">• Βαριά βιομηχανία• «Καθαρή» βιομηχανία, εταιρείες υψηλής τεχνολογίας• Επιχειρηματίες
4. Εξαγωγές	<ul style="list-style-type: none">• Άλλες περιοχές εντός των εσωτερικών αγορών• Διεθνείς αγορές

Πηγή: Kotler, *et al.*, 1993, όπως παραπέμπεται στο Rainisto, 2003: 35.

Εξαιτίας του έντονου ανταγωνισμού, οι τύποι υποχρεώνονται να μετατοπιστούν από το αδιαφοροποίητο μάρκετινγκ στο συγκεντρωτικό μάρκετινγκ. Αυτό σημαίνει ότι ένας τύπος εντοπίζει σημαντικά τμήματα της αγοράς και εφαρμόζει διαφορετικές προσεγγίσεις μάρκετινγκ σε καθένα από αυτά. Με άλλα λόγια αξιολογείται η ποικιλομορφία της αγοράς, αναγνωρίζονται οι ουσιαστικές διαφορές των χρηστών/πελατών του τύπου και λαμβάνονται κατάλληλες στρατηγικές αποφάσεις. Η

εφαρμογή της στρατηγικής κατάτμησης σε μία κατακερματισμένη αγορά είναι καθοριστικής σημασίας για το place marketing, διότι το βοηθάει να λάβει αποφάσεις σχετικά με τους στοχευμένους πελάτες. Το προϊόν, δηλαδή ο τόπος, πρέπει να προσαρμοστεί για να ταιριάζει με τις ανάγκες των πελατών του (Koudelka, 2005, στο Matlovičová, 2008).

Η κατάτμηση σε ομάδες, σύμφωνα με τους Kotler και Philip (2000: 164, στο Langer, n.d.: 15), έχει μεγαλύτερη σημασία όταν οι αναγνωρισμένες ομάδες:

- *αλληλοαναιρούνται, δηλαδή δεν υπάρχει επικάλυψη μεταξύ τους.*
- *εξαντλούνται, δηλαδή όλα τα πιθανά μέλη περιλαμβάνονται στην ομάδα.*
- *είναι μετρήσιμες, δηλαδή το μέγεθος, η αγοραστική δύναμη και το προφίλ τους μπορούν να προσδιοριστούν.*
- *είναι προσπελάσιμες, δηλαδή μπορούν αποτελεσματικά να προσεγγιστούν και να εξυπηρετηθούν.*
- *είναι ουσιαστικές, δηλαδή είναι αρκετά μεγάλες για να αξίζουν την επιδίωξη.*
- *ανταποκρίνονται διαφοροποιημένα, δηλαδή κάθε τμήμα διαφέρει από τα άλλα.*

Η δημιουργία μιας ισχυρής εικόνας είναι μέρος της συνολικής διαδικασίας μάρκετινγκ. Βασίζεται στην αναγνώριση του οράματος, της ταυτότητας και των χαρακτηριστικών του τόπου και τέλος στις πεποιθήσεις, τις ιδέες και τις εντυπώσεις που έχουν οι άνθρωποι για τον τόπο (Metaxas, 2006). Παρά το γεγονός ότι πρόκειται για ένα μακροπρόθεσμο και δύσκολο έργο ως προς την υλοποίηση του, η εικόνα ενός τόπου είναι ένας κρίσιμος και καθοριστικός παράγοντας, τον οποίο οι τόποι οφείλουν να διαχειριστούν με στρατηγικό τρόπο.

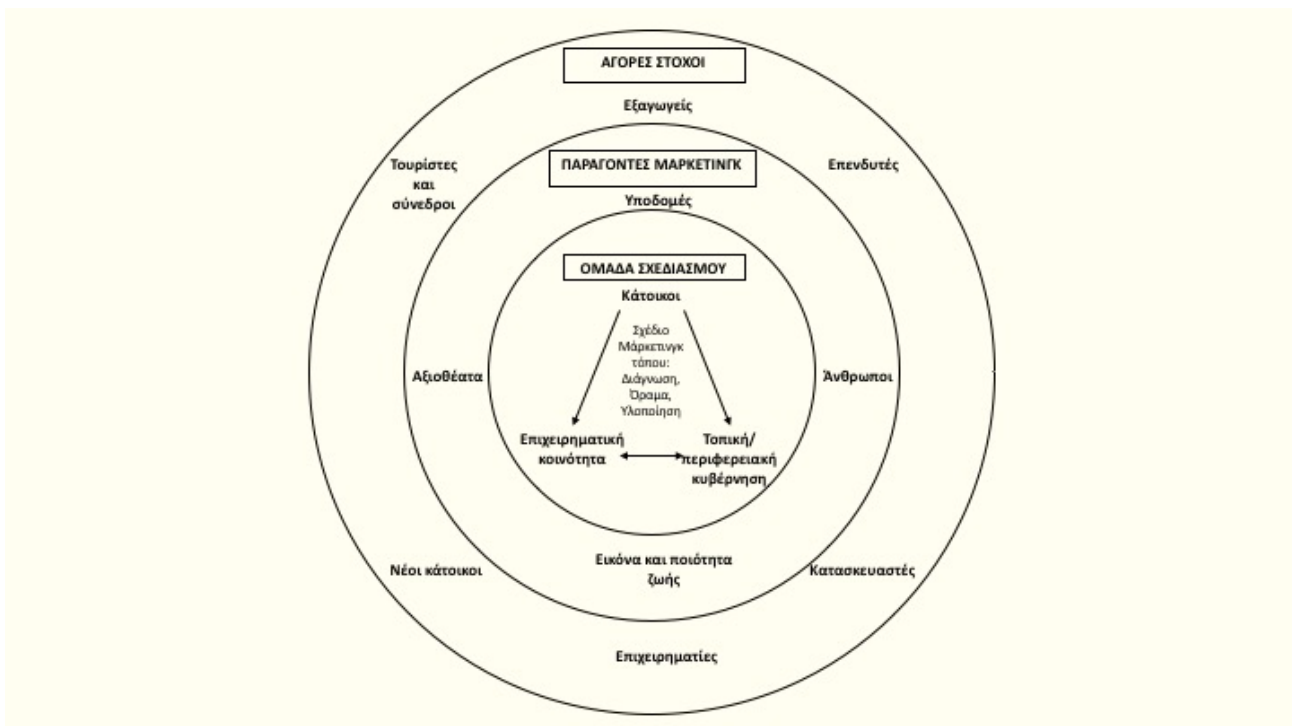
«Η στρατηγική διαχείρισης εικόνας (Strategic Image Management - SIM) είναι η συνεχής διαδικασία έρευνας της απήχησης της εικόνας στους αποδέκτες ενός τόπου, η κατάτμηση και η στόχευση συγκεκριμένων ομάδων, η ενδυνάμωση των αξιοθέατων του τόπου που θα υποστηρίξουν την επιθυμητή εικόνα του και η επικοινωνία αυτών των αξιοθέατων στις ομάδες-στόχους. Αναγκαία προϋπόθεση της SIM είναι ο place marketer (μάνατζερ της τοποθεσίας) να είναι σε θέση να παρακολουθεί και να επηρεάζει την εικόνα που αντιλαμβάνονται οι διάφορες

ομάδες-στόχοι, επειδή οι εικόνες είναι αναγνωρίσιμες και μπορούν να αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου (Kotler *et al.*, 2000: 161, όπως παραπέμπεται στο Langer, n.d.: 14).

Σύμφωνα με τους Kotler και Philip (2000: 164, στο Langer, n.d.) η εικόνα ενός τόπου πρέπει να είναι: *έγκυρη (όχι μακριά από την πραγματικότητα), πιστευτή, (όχι υπερβολική), απλή, ελκυστική και διακριτή* (σ. 15). Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την επικοινωνία μιας εικόνας περιλαμβάνουν *διαφημίσεις, άμεσο μάρκετινγκ (π.χ. ενημερωτικά δελτία, φυλλάδια, βίντεο), διαφημιστικές προσφορές (π.χ. κουπόνια, διαγωνισμούς), τραγούδια και μουσική, αθλητικά γεγονότα και είδωλα* (Langer, n.d.: 16).

Συνοψίζοντας, μια γενική στρατηγική μάρκετινγκ τόπου απεικονίζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί (Kotler *et al.*, 1993, στο Langer, n.d.: 16):

Διάγραμμα 1.1
Μοντέλο στρατηγικής μάρκετινγκ τόπου



Πηγή: Kotler *et al.* 1993: 19, όπως παραπέμπεται στο Langer, n.d.: 16.

Κάθε στρατηγική μάρκετινγκ τόπου δύναται να περιλαμβάνει διαφορετικούς συνδυασμούς δραστηριοτήτων μάρκετινγκ, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις είναι δυνατόν να εφαρμόζονται

ταυτόχρονα πολλές στρατηγικές (Kotler & Gertner, 2002). Θα πρέπει επίσης να επισημανθεί ότι για να είναι επιτυχής η εφαρμογή του μάρκετινγκ τύπου δεν αρκεί μόνο η διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής, αλλά είναι αναγκαία και η αποτελεσματική υλοποίησή της. Σημαντικό ρόλο σε αυτό φαίνεται να παίζει το πολιτικό στοιχείο, το οποίο εμπλέκεται έντονα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων του τύπου (Rainisto, 2003).

Επιπρόσθετα, για να είναι αποτελεσματική μια στρατηγική μάρκετινγκ τύπου θα πρέπει να πληρούνται ορισμένες απαιτήσεις. Αυτό σημαίνει ότι οι πόλεις πρέπει να κατανοήσουν τις αλλαγές στο ευρύτερο περιβάλλον, τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις επιλογές των αγορών-στόχων τους, να δημιουργήσουν ένα ρεαλιστικό όραμα για το μέλλον και την αναγέννησή τους και να καταρτίσουν ένα σχέδιο δράσης με τη συναίνεση των εμπλεκόμενων φορέων. Ένα σωστά σχεδιασμένο και εφαρμοσμένο σχέδιο μάρκετινγκ μπορεί να βοηθήσει κάθε πόλη να προωθήσει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά της, προκειμένου να πετύχει στον τομέα που είναι ρεαλιστικά πιο ισχυρή σε σχέση με τους παγκόσμιους ανταγωνιστές της (Liouris & Deffner, 2005).

1.1.4 Η ανάλυση SWOT ως στρατηγικό εργαλείο σχεδιασμού στο μάρκετινγκ τύπου

Η ανάλυση SWOT, ένα από τα πολλά πιθανά εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού (Hay & Castilla, 2006), έχει τις ρίζες της στη δεκαετία του 1960 (Learned *et al.*, 1965). Πρόκειται για ένα μοναδικό αλγόριθμο μιας διαδικασίας στρατηγικής ανάλυσης και ευρείας κλίμακας αξιολόγησης των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που προσδιορίζουν την τρέχουσα κατάσταση ενός οργανισμού, καθώς και των δυνατοτήτων ανάπτυξής του (Gierszewska & Romanowska, 2002, στο Goranczewski & Puciato, 2010).

Ο όρος SWOT είναι ένα ακρωνύμιο που παράγεται από τα αρχικά γράμματα των λέξεων *strengths* (δυνάμεις), *weaknesses* (αδυναμίες), *opportunities* (ευκαιρίες) και *threats* (απειλές). Στοχεύει στον εντοπισμό των ισχυρών και αδύνατων σημείων στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και των ευκαιριών και απειλών στο εξωτερικό του περιβάλλον (Πίνακας 1.3) (Dyson, 2002 ; Lee and Sai On Ko, 2000) και υποβοηθά στη χάραξη της στρατηγικής (Gołębowski, 2001; Strużycski, 2004, στο Goranczewski & Puciato, 2010). Αξιοποιώντας την ανάλυση SWOT ένας οργανισμός μπορεί να

εξισορροπήσει τις δυνάμεις με τις αδυναμίες του και να βελτιστοποιήσει τις ευκαιρίες του (Gierszewska & Romanowska, 2002, στο Goranczewski & Puciato (2010). Ο Weihrich (1982) διατύπωσε, επίσης, την άποψη ότι η ανάλυση SWOT θα πρέπει να περιλαμβάνει την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης ενός οργανισμού.

Πίνακας 1.3

Οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες & οι απειλές στην περίπτωση ενός τόπου

S	Δυνάμεις: Μοναδικά φυσικά και ανθρωπογενή πλεονεκτήματα, καλά ανεπτυγμένες υποδομές, υψηλής ειδίκευσης ανθρώπινο δυναμικό και ισχυρό εμπορικό σήμα προορισμού.
W	Αδυναμίες: Γεγονότα ή καταστάσεις που εμποδίζουν την ανάπτυξη, όπως η κακή οικονομική κατάσταση μιας τοπικής αυτοδιοίκησης, οι ανεπαρκώς ανεπτυγμένες υποδομές, ανίκανες αρχές κ.λπ.
O	Ευκαιρίες: Γεγονότα ή περιστάσεις που ενδέχεται να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη της επιτυχίας, όπως οι θετικές αλλαγές στη νομοθεσία, ο επιταχυνόμενος ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης, οι καλύτερες συγκοινωνιακές συνδέσεις στην περιοχή, εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης για επενδύσεις σε είδος ή σε ανθρώπους (το κράτος, την ΕΕ).
T	Απειλές: Κίνδυνοι που εμποδίζουν την επίτευξη στόχων, όπως π.χ. οι μεταβολές στις προτιμήσεις επενδυτών, επισκεπτών και ειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, η δυναμική ανάπτυξη γειτονικών τόπων, η οικονομική ύφεση ή αρνητικά απρόβλεπτα γεγονότα (π.χ. ακραία φυσικά φαινόμενα, τρομοκρατικές επιθέσεις).

Στην περίπτωση του μάρκετινγκ τόπου η ανάλυση SWOT θεωρείται ως το θεμελιώδες εργαλείο για το σχεδιασμό των στρατηγικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων που θα εφαρμοστούν σε αυτόν. Έπεται του σταδίου της συλλογής των δεδομένων που αφορούν στο τρέχον προφίλ του τόπου και της αξιολόγησης της παρούσας κατάστασης αυτού. Μπορεί να θεωρηθεί ως η βάση που δίνει απαντήσεις στα ερωτήματα: «ποια είναι η θέση του τόπου σήμερα και πού κατευθύνεται στο μέλλον;» (Vašítková & Janečková, 1999, όπως παραπέμπεται στο Matlovičová, 2008: 205).

Λόγω της αυξημένης ετερογένειας του τόπου, ως προϊόντος μάρκετινγκ, συχνά υπάρχει η ανάγκη για εξειδικευμένες αναλύσεις SWOT για κάθε επιμέρους αγορά-στόχο (Vašítková & Janečková, 1999, στο Matlovičová, 2008).

Η διαδικασία της ανάλυσης SWOT στην περίπτωση ενός τόπου περιγράφεται σε τρία στάδια (Vašítková & Janečková, 1999, όπως παραπέμπεται στο Matlovičová, 2008: 205):

1. οριοθέτηση του τόπου

2. ανάλυση των εσωτερικών παραγόντων - δυνάμεις και αδυναμίες του τόπου

- *συνθήκες φυσικού περιβάλλοντος*
- *δημογραφικά στοιχεία*
- *οικονομία*
- *υποδομές*
- *επιχειρηματικό περιβάλλον*

3. ανάλυση των εξωτερικών παραγόντων του τόπου - ευκαιρίες και απειλές

- *μικροπεριβάλλον*
- *μακροπεριβάλλον*

Η ανάλυση των ανωτέρω παραγόντων είναι χρήσιμη για την αξιολόγηση της ήδη υπάρχουσας ανάπτυξης του τόπου, με σκοπό την πρόβλεψη της μελλοντικής του ανάπτυξης. Στην περίπτωση που ένας τόπος συνιστά ταυτόχρονα εδαφική και διοικητική μονάδα, είναι απαραίτητο να διεξαχθεί ανάλυση SWOT και σε ό, τι αφορά την οργάνωση και τα προσόντα της διοίκησής του (Vašítková & Janečková, 1999, στο Matlovičová, 2008).

Σε ότι αφορά το σχεδιασμό της ανάλυσης SWOT για ένα τόπο θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η σχετική σημασία των μεμονωμένων χαρακτηριστικών του σε σχέση με τον τελικό στόχο. Σύμφωνα με τους Bernátová και Vaňová (2000: 26-27, στο Matlovičová, 2008) «ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του τόπου μπορεί να γίνει τόσο ισχυρό, όσο και αδύνατο σημείο του» (σ. 206). Η στρατηγική ανάπτυξης ενός τόπου μπορεί να βασιστεί στις δυνάμεις του, εάν αυτές δεν μπορούν να εξαλειφθούν από αδυναμίες ή απειλές, οι οποίες θα πρέπει να αποτραπούν ή τουλάχιστον να ελαττωθούν.

1.2 Από το Place Marketing στο Place Branding

Ο όρος Place Marketing ή μάρκετινγκ τόπου αμφισβητήθηκε με την πάροδο του χρόνου από διάφορες σχολές σκέψης της επιστήμης του μάρκετινγκ, γεγονός που οφείλεται στις διάφορες ακαθόριστες μεταβατικές φάσεις από τις οποίες πέρασε και μετεξελίχθηκε. Η εξέλιξη του μάρκετινγκ τόπου ήταν περισσότερο αποτέλεσμα της εμπειρίας, της καλύτερης κατανόησης και της εξέλιξης του παραδοσιακού μάρκετινγκ (Kavaratzis & Ashworth, 2008). Το τελευταίο στάδιο του μάρκετινγκ τόπου αναφέρεται ως το στάδιο του place branding ή της επωνυμίας τόπου (brand name). Η πρόσφατη και ραγδαία ανάπτυξη της έννοιας της εταιρικής επωνυμίας, σε συνδυασμό με την εκτεταμένη και επιτυχή χρήση της επωνυμίας των προϊόντων, διευκόλυνε τη μετάβαση από το μάρκετινγκ του τόπου στο branding του τόπου. Το Place branding έκανε την εμφάνιση του τη δεκαετία του 2000 και έκτοτε έχει κερδίσει σε δημοτικότητα στους ακαδημαϊκούς κύκλους και στις πρακτικές σχεδίασης πόλεων (Kavaratzis & Ashworth, 2008).

1.3 Place Branding

1.3.1 Ορισμός του Place Branding

Η έννοια της ταυτότητας ενός τόπου είναι ένα θέμα που χρήζει ορισμού, ώστε να αποφεύγονται παρερμηνείες που τείνουν να ταυτίσουν αυτόν το νέο όρο με εκείνον του μάρκετινγκ τόπου (Δέφνερ κ.α., 2012). Ένας από τους πιο εμπειριστατωμένους ορισμούς για το place branding έχει δοθεί από τους Zenker και Braun (2010), οι οποίοι επεκτείνουν τον ορισμό που έχει δοθεί από τον Keller για το brand, ως «ένα δίκτυο ενώσεων στο μυαλό του καταναλωτή» (1993, στο Zenker & Braun, 2010: 3), ορίζουν το Place Brand ως «ένα δίκτυο ενώσεων στο μυαλό των καταναλωτών με βάση την οπτική, λεκτική και συμπεριφοριστική έκφραση ενός τόπου, που ενσωματώνεται μέσα από τους στόχους, την επικοινωνία, τις αξίες και τη γενική κουλτούρα των ενδιαφερομένων και το γενικό σχεδιασμό του» (σ. 3). Είναι ουσιώδες να διασαφηνιστεί ότι σε αυτόν τον ορισμό το *brand* δεν αντιπροσωπεύει τα εγγενή φυσικά χαρακτηριστικά του τόπου, αλλά την αντίληψη των εν γένει χαρακτηριστικών του που σχηματίζονται στη νόηση των ομάδων στόχων. Οι αντιλήψεις αυτές οδηγούν σε επιρροές του brand, όπως είναι η *αναγνωρισιμότητα* (Anholt, 2007 ; Azevedo, 2009 ; Bhattacharya & Sen, 2003, στο

Zenker & Braun, 2010: 3) ή η *ικανοποίηση* (Bruhn & Grund, 2000 ; Zenker, Petersen *et al.*, 2009, στο Zenker & Braun, 2010: 3) (Διάγραμμα 1.2):

Διάγραμμα 1.2
Η γενική ιδέα της αντίληψης για το Place Brand



Πηγή: Zenker & Braun, 2010: 3.

Σύμφωνα με τον Kalantides (2012) ως ταυτότητα του τόπου συνήθως εννοούμε δύο συγγενή πράγματα: τι είναι αυτό που κάνει τον κάθε τόπο ιδιαίτερο και τι κάνει τον κάθε τόπο μοναδικό (διαφορετικό). Η ταυτότητα του τόπου πρέπει να γίνει κατανοητή ως διαδικασία που συγκροτείται συνεχώς μέσα από συνέχειες και ασυνέχειες και αφορά τόσο τον υλικό, βιωμένο χώρο (αυτό δηλαδή που υπάρχει «αντικειμενικά»), όσο και τους χώρους της νόησης (τις προσλήψεις και αντιλήψεις μας για τον χώρο).

Ο Rainisto (2003) διατυπώνει την άποψη ότι το place branding εμπεριέχεται στο place marketing και αποσκοπεί κυρίως στην αύξηση της ελκυστικότητας ενός τόπου. Το προϊόν τόπος είναι η συνολική συνδυαζόμενη προσφορά του τόπου στους πελάτες του τόπου. Για το λόγο αυτό έχει δώσει τον ακόλουθο ορισμό:

«Place Branding σημαίνει προσέλκυση προστιθέμενης ελκυστικότητας σε ένα τόπο, με κεντρικό ζήτημα να αποτελεί η οικοδόμηση της ταυτότητας της επωνυμίας του» (Rainisto, 2001, στο Rainisto, 2003: 12).

Σκοπός του branding είναι να επιτύχει να εισαγάγει στην συνείδηση του καταναλωτή την ιδέα ότι το προϊόν προσφέρει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Uztuģ, 2003, στο Βιζακί, 2012). Σύμφωνα με τον Anholt (2010), η επωνυμία είναι μια διαδικασία που εισχωρεί εις βάθος στο μυαλό του καταναλωτή -ο σεβασμός και η αρέσκεια για το εμπορικό σήμα συσσωρεύονται στη συνείδηση του- κι επομένως δεν μπορεί να θεωρηθεί ως μία μόνο τεχνική που χτίζει άμεσα το σεβασμό ή την αγάπη για το προϊόν.

«Branding ή επωνυμία σημαίνει τη δημιουργία μιας προσφοράς από μια γνωστή πηγή. Η πρόταση άυλης αξίας⁵ γίνεται φυσική από μια προσφορά, η οποία μπορεί να είναι ένας συνδυασμός προϊόντων, υπηρεσιών, πληροφοριών και εμπειριών» (Kotler, 2003: 11, στο Rainisto, 2003: 12).

Τα εμπορικά σήματα έχουν τη δυνατότητα να προσθέτουν ή να αφαιρούν από την αντιληπτή αξία ενός προϊόντος. Ένα εμπορικό σήμα συμπεριλαμβάνει πολλές διαστάσεις, όπως η απόδοση, η κοινωνική εικόνα, η αξιοπιστία και η αναγνώριση, ενώ, η αξία του μεταφράζεται στην προτίμηση και στην πίστη της πελατείας και στα οικονομικά οφέλη (Kotler & Getner, 2002).

1.3.2 Η σημασία του Place Branding

Το place branding αποτελεί ένα τομέα της έρευνας που επικεντρώνεται στις πτυχές προώθησης του μάρκετινγκ τόπου. Για το λόγο αυτό τόσο η προώθηση (promotion), όσο και το branding θεωρούνται παρακλάδια του μάρκετινγκ τόπου (Langer, n.d.). Οι βιβλιογραφικές αναφορές σχετικά με τη σημασία του place branding ποικίλουν. Οι Karachalis και Deffner (2012) θεωρούν ότι το place branding αποτελεί απόδοση της χωρικής ταυτότητας σε μια περιοχή ή μια πόλη, ώστε να αποκτηθεί μια ιδέα των χαρακτηριστικών και της χωρικής ιδιαιτερότητάς της, ενώ, ο Mommaas (2002) υποστηρίζει ότι το place branding είναι μια στρατηγική μέσω της οποίας οι τόποι αποκτούν μια

⁵ Η πρόταση άυλης αξίας ή Intangible Value Proposition είναι ένα σύνολο προσφερόμενων πλεονεκτημάτων στους πελάτες για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους (Kotler 2003: 11, στο Rainisto, 2003: 12).

εικόνα πολιτιστικής σημασίας, που μπορεί ιδανικά να δημιουργήσει μία προστιθέμενη συμβολική και οικονομική αξία για αυτούς. Κατά την άποψη των Kavaratzis και Ashworth (2005) με το place branding οι ονομασίες των τόπων χρησιμοποιούνται ως προϊόντα και τα χαρακτηριστικά των τόπων χρησιμοποιούνται ως συσχετίσεις για προϊόντα. Αντίθετα, ο Anholt (2008) προτιμά τον όρο *ανταγωνιστική ταυτότητα* αντί του όρου *brand*, καθώς, όπως εξηγεί, οι τόποι δεν είναι προϊόντα.

Η επωνυμία ενός τόπου μπορεί να θεωρηθεί ως η αναπαράσταση της ταυτότητάς του, η κατασκευή μιας ευνοϊκής εσωτερικής και εξωτερικής εικόνας (Govers & Go, 2009). Ένας τόπος, σε αντίθεση με ένα νέο προϊόν δεν ξεκινά από μια μηδενική βάση (Hankinson 2004, στο Skinner, 2016), κι επομένως η δημιουργία και η επικοινωνία της ταυτότητάς του βρίσκεται συχνά εκτός του ελέγχου των ειδικών μάρκετινγκ, καθώς οι κοινότητες, το δομημένο περιβάλλον, η κληρονομιά και η υποδομή αποτελούν συστατικά στοιχεία αυτής (Trueman *et al.*, 2007, στο Skinner, 2016). Επιπρόσθετα, όπως υποδεικνύει ο Freire μία σημαντική διάσταση της εταιρικής επωνυμίας ενός τόπου είναι οι αντιλήψεις των κατοίκων (Freire, στο Lichrou *et al.*, 2010). Επομένως, το place branding είναι κάτι περισσότερο από ένα απλό λογότυπο ή ένα σλόγκαν.

Το Place branding είναι ένα εργαλείο αστικού σχεδιασμού και διαχείρισης των τόπων (Kavaratzis & Ashworth, 2005). Η διαχείριση του place brand αποτελεί ένα εγχείρημα που αποσκοπεί να επηρεάσει τους νοητικούς χάρτες (με τους οποίους τα άτομα αντιλαμβάνονται τους τόπους και τις εικόνες τους) με έναν τρόπο που θεωρείται ευνοϊκός για τις παρούσες συνθήκες και τις μελλοντικές ανάγκες του τόπου (Kavaratzis & Ashworth, 2005). Το branding του τόπου συνεπάγεται το στρατηγικό σχέδιο για τη διαχείριση ή την αλλαγή της εικόνας αυτού (rebrand) (Kalantides, 2011), η οποία συνίσταται από το σύνολο των πεποιθήσεων, των ιδεών και των εντυπώσεων που έχουν οι άνθρωποι για τη συγκεκριμένη χωρική οντότητα (Kotler, στο Liouris & Deffner, 2005). Εν ολίγοις, το Place branding είναι ένα στοιχείο μέσα στο μάρκετινγκ τόπου, που αποσκοπεί στον επηρεασμό των ιδεών των ανθρώπων, δημιουργώντας συσχετίσεις ψυχολογικού χαρακτήρα με ένα μέρος (Eshuis *et al.*, 2014). Ουσιαστικά επικεντρώνεται στις εικόνες των ανθρώπων για τον τόπο -οι οποίες συνιστούν μια απλούστευση ενός μεγάλου αριθμού πληροφοριών σχετικά με αυτόν- και τις τοποθετεί στο επίκεντρο ενορχηστρωμένων δραστηριοτήτων, σχεδιασμένων να διαμορφώσουν το μέλλον του (Deffner & Metaxas, στο Liouris & Deffner, 2005).

Το branding πρέπει να βασίζεται σε ισχυρές αλλά απλές ιδέες, που αντικατοπτρίζουν τις μοναδικές ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά μιας γεωγραφικής οντότητας. Όταν μια περιοχή ή μια πόλη αποφασίζει για το εμπορικό σήμα που θέλει να οικοδομήσει, τότε θα πρέπει να προσπαθήσει να

καταστήσει την εικόνα των υπηρεσιών που προσφέρει και όλα τα μηνύματά της συνεπή και συναφή με την επιλογή της συγκεκριμένης επωνυμίας (Kavaratzis & Ashworth, 2005).

Η εφαρμογή των εργαλείων μάρκετινγκ μπορεί να είναι η βέλτιστη λύση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, αλλά δεν εφαρμόζεται άμεσα σε τόπους. Σε αυτή την περίπτωση απαιτείται η δέουσα προσαρμογή τους σε συγκεκριμένη μεθοδολογία (Καραχάλης, 2015). Στο μάρκετινγκ τόπου και στο place branding υπάρχουν διάφορες μεθοδολογικές προσεγγίσεις, όπως το μοντέλο 4P's – Product, Price, Place, Promotion⁶, το μοντέλο 6P's - Product, Price, Place, Promotion, People, Process (Matlovičová, 2008), το μοντέλο 4R's –Relationships, Responsibilities, Rights, Roles (Aitken and Campello, 2011) κ.λ.π. Παρόλο που δεν υπάρχει ένα καθιερωμένο μεθοδολογικό πρότυπο, σύμφωνα με τους Hubbard και Hall (1998, στο Karavatzis, 2008) ένα γενικό επιχειρησιακό μοντέλο ανασχεδιασμού επωνυμίας τόπου θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα μίγμα από εξειδικευμένες πολιτικές, όπως είναι οι κάτωθι:

- *Διαφήμιση και προώθηση*
- *Έργα ανάπλασης και αστικής αναγέννησης μεγάλης κλίμακας*
- *Έργα τέχνης και αγάλματα σε δημόσια έκθεση*
- *Διοργανώσεις μεγάλης εμβέλειας (mega events)*
- *Πολιτιστική αναγέννηση*
- *Συμπράξεις δημοσίων και ιδιωτικών φορέων (σ. 34).*

Η επίτευξη των στόχων των ανωτέρω πολιτικών μπορεί να συντελέσει στη βελτίωση της εικόνας των τοποθεσιών και στη μετατροπή τους από παραγωγικούς τόπους σε *τόπους θεαματικούς για κατανάλωση* (Hubbard & Hall, 1998, στο Karavatzis, 2008: 34).

Όπως οι ειδικοί του μάρκετινγκ τόπου, έτσι και οι ειδήμονες στον τομέα του branding έχουν προχωρήσει στην παραδοχή ότι η παγκοσμιοποίηση γεννά την ανάγκη για την ενίσχυση της επωνυμίας των τόπων. Το γεγονός αυτό ωθεί τις πολιτικές αρχές σε κοινότητες, περιφέρειες και έθνη να υιοθετήσουν επιχειρηματικές τεχνικές μάρκετινγκ και branding προκειμένου να αυξήσουν την αναγνωρισιμότητα και τη θετική φήμη τους, που είναι απολύτως απαραίτητες για την προσέλκυση επενδυτών, τουριστών και κατοίκων υψηλής ειδίκευσης, όσο και για την αύξηση των εξαγωγών. Ειδικότερα, οι τοπικές αρχές των πόλεων φαίνονται να είναι αυτές που εμπλέκονται όλο και

⁶ Αυτά τα τέσσερα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ προτάθηκαν από τον Καναδό Καθηγητή Jerome McCarthy στις αρχές της δεκαετίας του 1960 (Kotler, 2004: 112, όπως παραπέμπεται στο Matlovičová, 2008: 214).

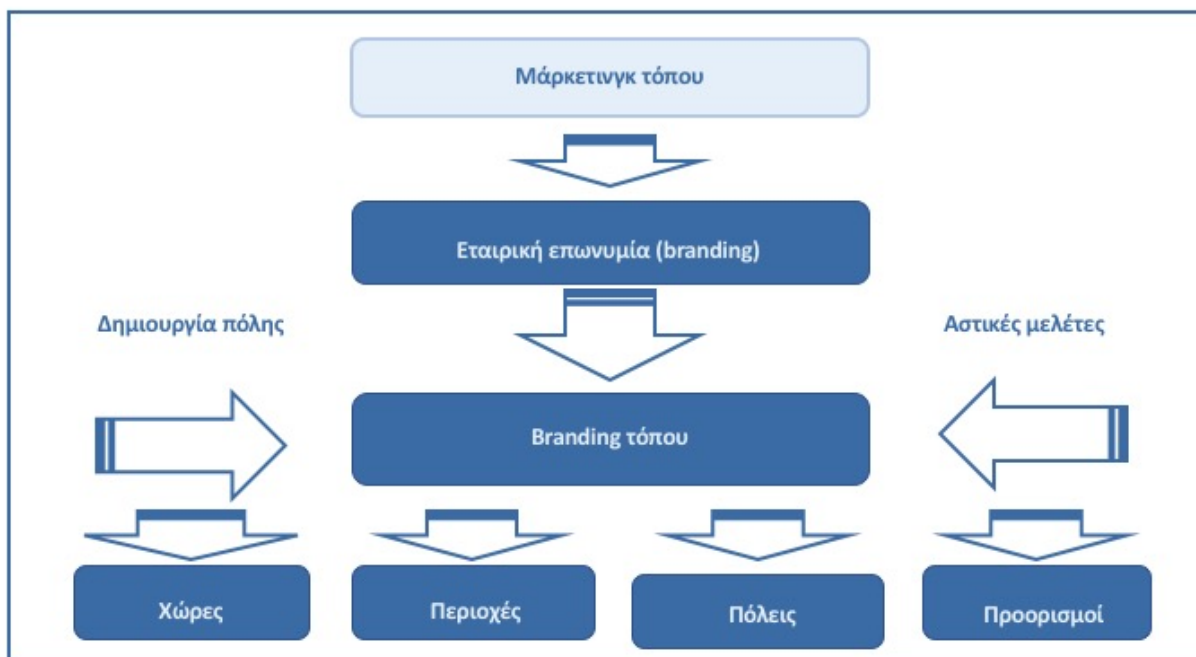
περισσότερο σε δραστηριότητες branding με στόχο να αποκτήσουν οι τελευταίες μία θετική εικόνα. (Langer, n.d.). Ως εκ τούτου, καθώς το ενδιαφέρον για το μάρκετινγκ των πόλεων έχει αυξηθεί σημαντικά την τελευταία δεκαετία, οι πιο πρόσφατες έρευνες εστιάζονται στη διαχείριση της ταυτότητας και της εικόνας των πόλεων (Warnaby, 1998, στο Langer, n.d.).

1.4 City Branding

Οι Kavaratzis και Asworth (2005) δέχονται τις πόλεις ως εμπορεύσιμα προϊόντα, αν γίνουν κατανοητά τα διακριτά και εγγενή χαρακτηριστικά τους. Τα τελευταία φιλοξενούνται και αξιοποιούνται από μία ειδική μορφή μάρκετινγκ που αναπτύχθηκε για το σκοπό αυτό, μία τάση του place branding, το branding της πόλης ή city branding. Το city branding προτείνεται ως ο πιο κατάλληλος τρόπος για να περιγραφεί και να εφαρμοστεί το μάρκετινγκ της πόλης (Kavaratzis, 2008).

Διάγραμμα 1.3

Η σχέση του μάρκετινγκ τόπου με το place και city branding



Πηγή: Oliveiria, 2014

Αν και η εικόνα της πόλης είναι το αντικείμενο του μάρκετινγκ της πόλης, στην πραγματικότητα συνιστά την αφετηρία για την ανάπτυξη του brand name της πόλης (Kavaratzis, 2004). Η σχέση μάρκετινγκ τόπου και branding τόπου απεικονίζεται στο Διάγραμμα 1.3.

Το μάρκετινγκ και το branding της πόλης αποτελούν διαφορετικά είδη δράσης με ξεχωριστή μεθοδολογία και τεχνικές που αλληλοεπιδρούν και λειτουργούν συμπληρωματικά για την ανάδειξη μιας πόλης (Metaxas, 2010).

1.4.1 Η σημασία του City Branding

Το city branding αναφέρεται στην εφαρμογή τεχνικών branding σε γεωγραφικές οντότητες με την ευρύτερη έννοια του όρου. Το branding της πόλης είναι ένας αναδυόμενος παράγοντας για την αστική κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη. Ένας νέος κλάδος που προσελκύει την προσοχή όχι μόνο των επαγγελματιών που ασχολούνται με θέματα επικοινωνίας, μάρκετινγκ και αστικού δικαίου, αλλά και πολιτικούς ιθύνοντες και ακαδημαϊκούς από διάφορους τομείς. Τα εμπορικά σήματα των πόλεων δεν είναι μόνο οχήματα που εκπέμπουν την αστική ταυτότητα, αλλά αποτελούν και μέσα για την αύξηση της ανταγωνιστικής τους ικανότητας. Στις μέρες μας ένας σημαντικός αριθμός πόλεων συμμετέχει σε διαδικασίες για τη δημιουργία ενός νέου brand name ή για την αναγέννηση του ήδη υπάρχοντος. Για να είναι επιτυχές το brand name μίας πόλης θα πρέπει να έχει προστιθέμενη αξία και λειτουργικότητα (Cozmiuc, 2011).

Σύμφωνα με τον Dinnie (2010, στο Βιζακί, 2012) για την ανάπτυξη ενός ισχυρού brand name οι υπεύθυνοι χάραξης της πολιτικής θα πρέπει να προσδιορίσουν ένα σαφές σύνολο χαρακτηριστικών που θα έχει η πόλη. Αυτά τα χαρακτηριστικά αποτελούν τη βάση για τη θετική αντίληψη του κοινού. Τα θετικά προϊόντα, οι υπηρεσίες, ο πολιτισμός, ο τουρισμός, οι επενδύσεις, η τεχνολογία, η εκπαίδευση, οι επιχειρήσεις, οι άνθρωποι, οι πολιτικές, οι πρωτοβουλίες και τα γεγονότα επηρεάζονται από τη θετική εικόνα μιας πόλης και αντανακλώνται, επίσης, στην εικόνα αυτής (Anholt, 2010). Το brand name της πόλης είναι η υπόσχεση που δίνει για αξία, μια υπόσχεση που πρέπει να διατηρηθεί. Στο branding της πόλης, αυτή η «αξία» δημιουργείται, αναπτύσσεται και καταδεικνύεται με διάφορες δράσεις, όπως επενδύσεις, φυσικά και οικονομικά σχέδια, προγράμματα έλξης, γεγονότα και επικοινωνίες (Gelder & Allan, 2006, στο Βιζακί, 2012).

Ο Kavaratzis (2008) υποστηρίζει ότι η επωνυμία της πόλης προσπαθεί να δημιουργήσει συναισθηματικές και πνευματικές συνδέσεις με την πόλη. Μια επωνυμία (μάρκα) είναι χτισμένη πάνω σε ήδη υπάρχουσες δυνάμεις της πόλης. Αυτά είναι τα οπτικά, οικονομικά, ψυχολογικά και συμβολικά στοιχεία και όλες οι πτυχές που διαφοροποιούν μια πόλη από τις άλλες. Είναι ουσιαστικό να αποφασίσει πρωτίστως το είδος της επωνυμίας (μάρκας) που μια πόλη θέλει να κατέχει και πώς

θα επιτύχει να δημιουργήσει τις αναγκαίες συνδέσεις συνειδητοποίησης αυτής. Ουσιαστικά, η έννοια της επωνυμίας της πόλης μπορεί να οριστεί ως η πρακτική της ανάπτυξης μιας στρατηγικής που υπογραμμίζει την αξία που προσφέρει ο τόπος στα κοινά-στόχους του.

1.4.2 Οι στρατηγικές & το πλαίσιο διαχείρισης του City Branding

Μέσα σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον που ο ανταγωνισμός των πόλεων εντείνεται συνεχώς (Karavatzis, 2005: 1), οι σύγχρονες πόλεις είναι αναγκασμένες να εκσυγχρονίζονται διαρκώς και να αναπτύσσουν στρατηγικές για να διαφημιστούν και να «πουλήσουν» στις διεθνείς αγορές (Riza *et al.*, 2011: 294). Στο πλαίσιο αυτό μία διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής city branding χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα, καθώς περιλαμβάνει πολλούς τομείς δραστηριοτήτων. Ωστόσο, συχνά περιορίζεται από την πολιτική διάσταση (Parkerson & Saunders, 2004, στο Βιζακί, 2012).

Σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές αναφορές στην πράξη υφίστανται τρεις βασικές στρατηγικές city branding (Kavaratzis, 2005):

- i. *Διάφορες εκστρατείες αποκατάστασης και προώθησης της πολιτιστικής κληρονομιάς.*
- ii. *Η δημιουργία κτιρίων-συμβόλων που θα λειτουργήσουν ως ορόσημα για την πόλη ή η αξιοποίηση ορισμένων υφιστάμενων ορόσημων στις δραστηριότητες προώθησης.*
- iii. *Ο ορισμός διαφόρων τύπων πολιτιστικών μέγα γεγονότων-συμβάντων (σ. 1).*

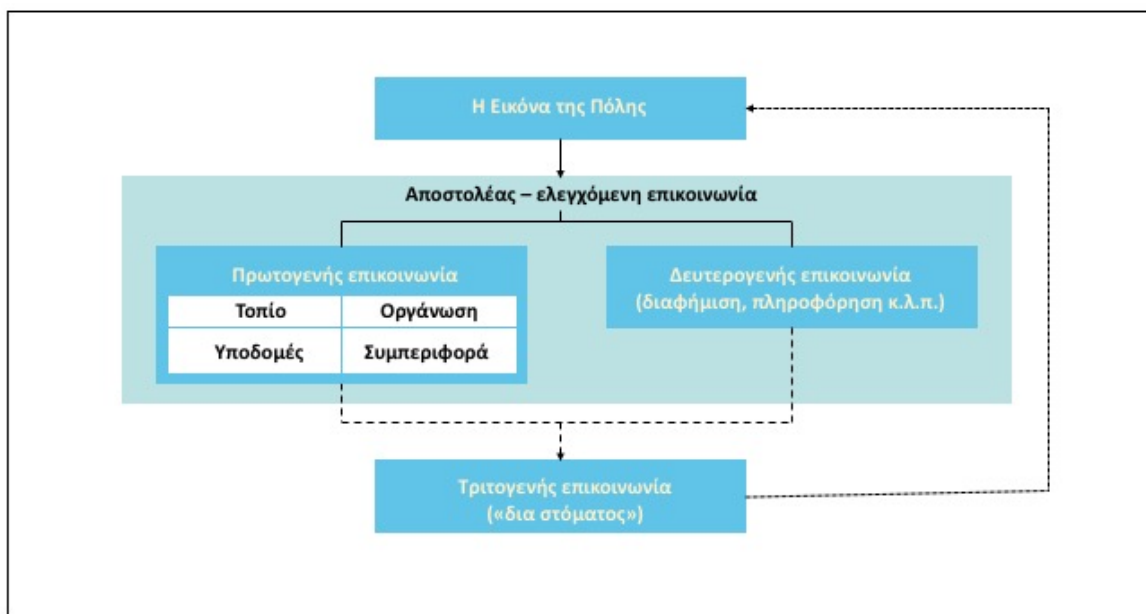
Από τις ανωτέρω στρατηγικές αυτή που έχει εφαρμοστεί εκτεταμένα είναι η κατασκευή εμβληματικών κτιρίων. Το βασικό κίνητρο είναι η δημιουργία μίας αναγνωρίσιμης εικόνας, η οποία σύμφωνα με μελέτες, έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση των επισκεπτών. Τα εμβληματικά κτίρια συμβάλουν στην αναγνωρισιμότητα της εικόνας μίας πόλης και μπορούν να επηρεάσουν έμμεσα το αίσθημα της ευημερίας των επισκεπτών και των κατοίκων, συνδέοντας την εικόνα με την ποιότητα της ζωής των τελευταίων (Riza *et al.*, 2011).

Στην ίδια κατεύθυνση ο Kavaratzis (2004) έχει διατυπώσει την άποψη ότι το city branding αποτελεί ενσωματωμένο τμήμα του πλαισίου επικοινωνίας της εικόνας της πόλης. Οτιδήποτε συνιστά μία πόλη, οτιδήποτε συμβαίνει εκεί, στέλνει μηνύματα για την εικόνα της. Η εικόνα μπορεί να προωθηθεί μέσω τριών ειδών επικοινωνίας: της πρωτογενούς, της δευτερογενούς και της τριτογενούς.

- i. Το πρωτογενές είδος επικοινωνίας συνίσταται κυρίως από την έκβαση των δραστηριοτήτων της πόλης και δεν έχει άμεση στόχευση στην επικοινωνία. Υπάρχουν, επίσης, τέσσερις τύποι δραστηριοτήτων που αφορούν την εικόνα: α) το τοπίο, β) οι υποδομές, γ) η οργάνωση και δ) η διαβίωση στην πόλη.
- ii. Η δευτερογενής επικοινωνία περιλαμβάνει την επίσημη (εκ προθέσεως) επικοινωνία που διοργανώνει η πόλη με τη μορφή της διαφήμισης, των δημοσίων σχέσεων.
- iii. Η τριτογενής επικοινωνία συνδέεται με τη φήμη της πόλης, όπως αυτή έχει διαμορφωθεί και διαδοθεί μέσω ανεπίσημων δικτύων (από στόμα σε στόμα) (σ. 67-69).

Η προώθηση της εικόνας της πόλης μέσω των ειδών επικοινωνίας που προαναφέρθηκαν αποδίδεται σχηματικά ως ακολούθως:

Διάγραμμα 1.4
Η δομή της προώθησης της εικόνας της πόλης μέσω της επικοινωνίας



Πηγή: Kavaratzis, 2004: 67.

Είναι σύνηθες η σύγχρονη πρακτική του city branding να περιορίζεται στη δευτερογενή επικοινωνία προώθησης της εικόνας της πόλης, δηλαδή στην αποκλειστική χρήση διαφημιστικών εργαλείων,

όπως συνθήματα και λογότυπα ή στην καλύτερη περίπτωση διαφημιστικές εκστρατείες. Το γεγονός αυτό οφείλεται στη σύγχυση που υπάρχει ανάμεσα στην προώθηση της πόλης και στο branding της πόλης (Virgo & Chernatony, 2006, στο Kavaratzis, 2009). Με σκοπό την αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού έχουν διατυπωθεί διάφορες προτάσεις αναφορικά με το ποιο θα πρέπει να είναι το πλαίσιο διαχείρισης του city branding (Rainisto, 2003 ; Kavaratzis, 2004 ; Kavaratzis, 2009), οι οποίες παρουσιάζουν αρκετές ομοιότητες. Η ενσωμάτωση των ομοιοτήτων αυτών σε ένα κοινό πλαίσιο θα συνέβαλε στην ολοκλήρωση της θεωρίας του city branding και κατά συνέπεια θα παρείχε τη βάση για την ανάπτυξη μιας «κοινής γλώσσας» στο πεδίο της πρακτικής του εφαρμογής. Ο Kavaratzis (2009) σε μια προσπάθεια ολοκληρωμένης προσέγγισης της διαχείρισης των εμπορικών σημάτων (brand name) των πόλεων ομαδοποίησε τις ομοιότητες των προτεινόμενων πλαισίων διαχείρισης του city branding σε οκτώ κατηγορίες:

1. **Όραμα και στρατηγική** (επιλεγμένο όραμα για το μέλλον της πόλης και ανάπτυξη μιας σαφούς στρατηγικής για την υλοποίησή του).
2. **Εσωτερική Κουλτούρα** (διάδοση ενός προσανατολισμού του brand μέσω της διαχείρισης της πόλης και του ίδιου του μάρκετινγκ).
3. **Τοπικές κοινότητες** (προτεραιότητα στις τοπικές ανάγκες, συμπεριλαμβάνοντας τους κατοίκους, τους επιτηδευματίες και τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη του brand name).
4. **Συνέργειες** (επίτευξη συμφωνίας και στήριξη όλων των σχετικών ενδιαφερόμενων μερών και παροχή ισότιμης συμμετοχής).
5. **Υποδομές** (δημιουργία υποδομών για την εξυπηρέτηση βασικών αναγκών χωρίς τις οποίες η πόλη δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις προσδοκίες που γεννά η επωνυμία της).
6. **Αστικό τοπίο και πύλες** (η ικανότητα του δομημένου περιβάλλοντος να ενισχύσει ή να καταστρέψει το εμπορικό σήμα της πόλης).
7. **Ευκαιρίες** (ευκαιρίες διαθέσιμες για άτομα (αστικός τρόπος ζωής, καλές υπηρεσίες, εκπαίδευση κ.λπ.) και επιχειρήσεις (οικονομικά, εργατικά κ.λπ.) που δηλώνουν τη δυναμική του τόπου).
8. **Επικοινωνίες** (τελειοποίηση όλων των μηνυμάτων που ανακοινώνονται σκοπίμως) (σ. 34-35).

Στόχος του city branding είναι να ανακαλύψει ή να δημιουργήσει μοναδικότητα, η οποία θα καταστήσει την πόλη διαφορετική από τις άλλες και θα την κατατάξει στον παγκοσμιοποιημένο κόσμο (Riza *et al.*, 2011). Σε γενικές γραμμές πρόκειται για ένα στρατηγικό πλάνο βελτίωσης της εικόνας μίας πόλης. Η διαδικασία αυτή, δεν είναι τελείως αυτόνομη. Αποτελεί «συστατικό» της διαδικασίας

του μάρκετινγκ πόλεων (του μίγματος μάρκετινγκ) και συγκεκριμένα είναι το σημείο εκκίνησης της διαδικασίας του μάρκετινγκ που αφορά το ζήτημα της διαχείρισης της «εικόνας της πόλης» (Kavaratzis, 2008). Ωστόσο, όσο ισχυρή κι αν κατορθώσει να γίνει μία πόλη δύσκολα θα μπορέσει να αποφύγει τη συσχέτιση της με την επωνυμία του έθνους της (Kotler *et al.*, 1999, στο Rainisto, 2003).

1.5 Nation Branding

Αν και οι τεχνικές branding φαίνεται να είναι ευρέως αποδεκτές όταν εφαρμόζονται για τις πόλεις (π.χ. “Wonderful Copenhagen”, “Swinging London”, “The Big Apple”) αντιμετωπίζονται με δυσπιστία στην περίπτωση των εθνών. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι υπάρχει ένας σκεπτικισμός αναφορικά με το αν θα πρέπει η δημόσια διοίκηση και η λήψη πολιτικών αποφάσεων να διαμορφώνονται στη βάση εμπορικών προσεγγίσεων (Kim, 2012), δεδομένου ότι οι χώρες είναι γεωγραφικές τοποθεσίες με κυρίαρχη πολιτική οντότητα.

Ωστόσο, η παγκοσμιοποίηση, οι τεχνολογικές καινοτομίες και η μαζική επικοινωνία έχουν δημιουργήσει τέτοιες προκλήσεις για τις χώρες, ώστε να είναι υποχρεωμένες να ανταγωνίζονται μεταξύ τους για να προσελκύσουν τουρισμό, ξένες επενδύσεις, ταλαντούχους πολίτες και για να προωθήσουν τα πολιτικά τους συμφέροντα. Είναι πλέον κοινά αποδεκτό ότι η εταιρική επωνυμία του έθνους ή nation branding, μπορεί να λειτουργήσει ως ο νέος μηχανισμός με τον οποίο οι κυβερνήσεις μπορούν να αναπτύξουν και να διαχειριστούν την εικόνα και τη φήμη της χώρας τους στο εξωτερικό και να ενισχύσουν την ελκυστικότητα της σε παγκόσμιο επίπεδο (Bisa, 2013). Ένα ισχυρό nation brand προσφέρει κρίσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη διεθνή αρένα (Giannopoulos *et al.*, 2011).

Ο όρος nation branding εισήχθη για πρώτη φορά το 1996 από τον Simon Anholt (Kaneva, 2011). Αν και δεν υφίσταται ενιαίος ορισμός, το branding του έθνους ή nation branding μπορεί να οριστεί ως «η διαδικασία εφαρμογής επιχειρηματικών τεχνικών branding για την προώθηση των χωρών», έχοντας ως κύριο στόχο την «οικοδόμηση και διαχείριση της φήμης ενός κράτους» (Bisa, 2013: 62). Αρκετοί συγγραφείς επιχειρώντας να προσεγγίσουν την έννοια του nation branding από διαφορετικές οπτικές γωνίες έχουν δώσει ορισμούς που συμπεριλαμβάνουν την «ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας ενός έθνους (Anholt, 2010), τον εναγκαλισμό πολιτικών, πολιτιστικών, επιχειρηματικών και αθλητικών δραστηριοτήτων για την προώθηση οικονομικών και πολιτικών συμφερόντων στο εσωτερικό και στο εξωτερικό της χώρας (Jaffe & Nebenzahl, 2001), την προώθηση οικονομικών και πολιτικών

ενδιαφερόντων εγχώρια και στο εξωτερικό (Szondi) και την αλλαγή, βελτίωση ή ενίσχυση της εικόνας και της φήμης ενός έθνους» (Bisa, 2013: 62).

Επιπρόσθετα, ένας τεχνικός ορισμός για το nation branding έχει διατυπωθεί από τη Fan (2006):

«Το nation branding αφορά την εφαρμογή τεχνικών επικοινωνίας μάρκετινγκ και branding με σκοπό την προώθηση της εικόνας ενός έθνους» (σ. 3).

Το nation branding μπορεί να θεωρηθεί ως ένας ειδικός τύπος του place branding που έχει εφαρμοστεί από μία σειρά ανεπτυγμένων κρατών, όπως η Γαλλία, οι Ηνωμένες Πολιτείες, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Ιαπωνία, η Νέα Ζηλανδία, τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα και άλλα. Ιδιαίτερα αυξημένο παρουσιάζεται επίσης το ενδιαφέρον μικρότερων κρατών σε ότι αφορά την εμπλοκή τους με το nation branding, ως μέσο τόνωσης των οικονομιών τους, των τουριστικών βιομηχανιών και των εμπορικών και ξένων ευκαιριών άμεσων επενδύσεων, επιδιώκοντας μια ευνοϊκή εικόνα στις διεθνείς αγορές (Gyorgy, 2008). Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις επενδύουν ένα σημαντικό μέρος από τους πόρους τους στο branding έχοντας ως στόχο την ανάπτυξη συναισθηματικών συνδέσεων με τους καταναλωτές, κι αποσκοπώντας στη δημιουργία μιας μακρόχρονης σταθερής σχέσης ανάμεσα στο brand και στον καταναλωτή (Bisa, 2013: 62). Με ανάλογο τρόπο τα «έξυπνα κράτη» επιδιώκουν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων με την οικοδόμηση μίας ισχυρής επωνυμίας, βασισμένης στη φήμη και στις συμπεριφορές, κατά τον ίδιο τρόπο που οι έξυπνες εταιρείες κάνουν (Ham, 2001: 2-6). Θα πρέπει, ωστόσο, να επισημανθεί ότι υφίσταται μία ουσιαστική διαφορά μεταξύ των εμπορικών προϊόντων και ενός έθνους: *«τα προϊόντα μπορούν να διακοπούν, να τροποποιηθούν, να επανεκκινηθούν και να επανατοποθετηθούν ή να αντικατασταθούν από βελτιωμένα προϊόντα»*, ενώ τα έθνη είναι λιγότερο ευέλικτα για να χειραγωγήσουν την άυλη προσφορά τους (Fan, 2006: 7).

Σύμφωνα με τον Anholt (2009) η έννοια του nation branding έχει πολύ μικρή σχέση με τη διαφήμιση, τις δημόσιες σχέσεις ή τις τεχνικές του μάρκετινγκ, αν και συνίσταται εν μέρει από αυτές. Περικλείει κυρίως την οικοδόμηση ενός διακεκριμένου ονόματος για το έθνος. Με ρητούς όρους το branding είναι η στρατηγική για την απόκτηση φήμης μίας χώρας με έναν τρόπο που και να καθιστά τους πολίτες της αναγνωρίσιμους στον υπόλοιπο κόσμο από τον τρόπο συμπεριφοράς τους. Η φήμη μιας χώρας συνδέεται άρρηκτα με την εικόνα της.

Με σκοπό τη μέτρηση της φήμης μιας χώρας ο Anholt (2009) ανέπτυξε μία θεωρία που είναι γνωστή ως θεωρία του εξάγωνου (Διάγραμμα 1.5). Πρόκειται για ένα πρότυπο μέτρησης της φήμης και κατάταξης της χώρας στο δείκτη εταιρικών σημάτων των εθνών (Nation Brands Index). Η θεωρία

του Anholt συνίσταται από τις παραστάσεις, τις προτιμήσεις και τις σύνθετες απόψεις που εμφανίζονται σε ένα άτομο όταν σκέφτεται ένα συγκεκριμένο έθνος και απαρτίζεται από τα ακόλουθα πεδία:

1. Τις εξαγωγές – τα προϊόντα που έχουν τη ταμπέλα “Made in...”.
2. Τη διακυβέρνηση – την εικόνα της πολιτικής ζωής.
3. Τις επενδύσεις και τη μετανάστευση-τις απόψεις αναφορικά με το πόσο ελκυστική είναι η χώρα.
4. Τον πολιτισμό - την πολιτιστική κληρονομιά της χώρας.
5. Τους ανθρώπους–τις διασημότητες της χώρας και τη δημοτικότητα τους στο εξωτερικό.
6. Τον τουρισμό–τα αξιοθέατα της χώρας για τους ξένους τουρίστες (σ. 56-57).

Διάγραμμα 1.5

Το Εξάγωνο του Nation Brand του Anholt



Πηγή: Anholt, 2000⁷.

Κατά την άποψη του Anholt (Anholt 2010 ; Anholt 2013) αν μια χώρα ενδιαφέρεται σοβαρά για την ενίσχυση της παγκόσμιας εικόνας της, πρέπει να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη του προϊόντος-χώρα

⁷ Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://nation-brands.gfk.com/>. [Πρόσβαση 02 Ιανουαρίου 2018]

και το μάρκετινγκ τόπου, αντί να δώσει έμφαση στη χίμαιρα του branding. Μόνο μια συνεπής, συντονισμένη και αδιάσπαστη ροή χρήσιμων, αξιολημείωτων, παγκοσμίου κύρους και πάνω από όλα σχετικών ιδεών, προϊόντων και πολιτικών μπορεί βαθμιαία να ενισχύσει τη φήμη της χώρας που τις παράγει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

PLACE MARKETING & CITY BRANDING: Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ



Αθήνα, νυχτερινή λήψη
© ΕΑΤΑ/Δήμος Αθηναίων

Κεφάλαιο 2^ο Place marketing & city branding: η ελληνική εμπειρία

Η θεωρία του μάρκετινγκ τόπου σε όλες τις εκφάνσεις του (nation branding, city branding, μάρκετινγκ προορισμού, μάρκετινγκ αστικής περιοχής κ.λπ.) έχει αρχίσει άτολμα να βρίσκει εφαρμογή στην Ελλάδα, με τις προσπάθειες για τη χάραξη και εφαρμογή στρατηγικών μάρκετινγκ πόλης να μην έχουν ακόμα συστηματοποιηθεί και να στερούνται δημοτικότητας (Δέφνερ κ.α., 2012).

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζονται εν συντομία οι στρατηγικές και οι εκστρατείες nation marketing/branding που διοργανώθηκαν κατά το πρόσφατο παρελθόν. Τα εγχειρήματα που περιγράφονται αφορούν ειδικότερα την περίοδο που εκτείνετε από το πέρας της διοργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 έως και το προηγούμενο της συγγραφής της παρούσας διπλωματικής εργασίας έτος. Η έρευνα εστιάζεται στις ενέργειες των ελληνικών κυβερνήσεων την περίοδο εκκίνησης της οικονομικής κρίσης, οι οποίες είχαν ως σκοπό να αντιστρέψουν το αρνητικό κλίμα που είχε διαμορφωθεί εναντίον της χώρας και να τονίσουν τη σημασία του εθνικού branding ως πολιτική επιλογή στο παγκόσμιο σύστημα των διεθνών σχέσεων. Επιπρόσθετα, γίνεται αναφορά στις δραστηριότητες place branding στον ελλαδικό χώρο σε επίπεδο πόλεων.

2.1 Ο επανασχεδιασμός της επωνυμίας της Ελλάδας

Στη σύγχρονη εποχή ο αριθμός των κρατών που εμπλέκονται σε πρακτικές nation branding αποσκοπώντας στην ενίσχυση της οικονομίας τους και στη βελτίωση της θέσης τους στη διεθνή πολιτική σκηνή αυξάνεται συνεχώς. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγεται και η Ελλάδα στο nation branding της οποίας δίνεται πλέον ιδιαίτερη έμφαση την τελευταία δεκαετία.

2.1.1 Τα εγχειρήματα branding της Ελλάδας την περίοδο 2004 - 2011

Το branding της χώρας τις προηγούμενες δύο δεκαετίες βρήκε εφαρμογή στις καμπάνιες επικοινωνιακής προβολής που υλοποιήθηκαν από το Υπουργείο Πολιτισμού και Τουρισμού και τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού, στο πλαίσιο εφαρμογής τομεακών κρατικών πολιτικών. Αξίζει να σημειωθεί ότι στα δεκατέσσερα χρόνια που μεσολάβησαν μεταξύ του 1991 και του 2004, ο ΕΟΤ χρησιμοποίησε στο διαφημιστικό του υλικό οκτώ λογότυπα και δέκα διαφορετικά συνθήματα για την

προώθηση της χώρας (Karavatzis, 2008). Ομοίως, από το 2004, χρονιά ορόσημο για τη διεθνή προβολή της Ελλάδας μετά την επιτυχή διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων, έως το 2011 αναπτύχθηκαν άλλες έξι διαφορετικές καμπάνιες προβολής της στο εξωτερικό: «Live your myth in Greece» (2004-2005), «Explore your senses» (2006-2007), «Greece: the true experience» (2008) «Greece 5000 years old: A Masterpiece you can afford» (2009), «Kalimera!» (τέλη 2009 έως αρχές 2010), «You in Greece» (2010-2011) (Αντωνοπούλου, 2012).



Εικόνα 2.1 Το λογότυπο της εκστρατείας «Live your myth in Greece» του E.O.T.

Η τελευταία εκστρατεία «You in Greece», της περιόδου 2010-2011, αποτύπωνε με έμμεσο τρόπο στο λογότυπό της τη νέα οικονομική και κοινωνική κατάσταση που διαμορφώθηκε στην Ελλάδα της οικονομικής κρίσης και επιχείρησε να υπερκεράσει τις σχετικές αρνητικές περιγραφές στα διεθνή μέσα ενημέρωσης που είχαν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τη φήμη της χώρας (Bisa, 2013). Το σλόγκαν της καμπάνιας αποστασιοποιούταν από οποιοδήποτε στοιχείο θα μπορούσε να συνθέσει την ιδέα του εξαγωγισμού «ελληνικού ονείρου» και καλούσε τον υποψήφιο επισκέπτη να προσδιορίσει ο ίδιος τη θέση του στην Ελλάδα της κρίσης, σύμφωνα με τις δικές του προσδοκίες και αναζητήσεις. Το μόττο «You in Greece», στην επίσημη εκδοχή του, ήταν ένα εξωστρεφές σύνθημα που αφορούσε στην προβολή της μοναδικότητας της Ελλάδας, μέσω αληθινών αφηγήσεων από τους ίδιους τους

τουρίστες, που μέσα από τις δικές του εμπειρίες γίνονταν πρεσβευτές της ανά τον κόσμο (Αντωνοπούλου, 2012).



Εικόνα 2.2 Το λογότυπο της εκστρατείας «You in Greece» του E.O.T.

Από την ανάλυση των ανωτέρω εκστρατειών προκύπτει ότι ως προς την τακτική προώθησης του ελληνικού brand ακολουθήθηκε συστηματικά η τακτική της έλξης, που απευθύνεται στον υποψήφιο πελάτη-τουρίστα, κι όχι η τακτική της ώθησης με αποδέκτη τον ενδιάμεσο τουριστικό πράκτορα, ενώ ως προς το εύρος της θεματολογίας σημειώθηκε μετατόπιση από τη μονοθεματική διαφήμιση της περιόδου 2004-2005 στην πολυθεματική διαφήμιση των επόμενων διαφημιστικών περιόδων. Επιπλέον, ως προς το είδος του προβαλλόμενου μηνύματος παρατηρήθηκε σταδιακή μετατόπιση από το *Soft-Shell Message* (ήπιο, διακριτικό, πολύσημο μήνυμα που εστιάζει στην έκκληση του θυμικού προκαλώντας τη δημιουργία θετικών στάσεων του καταναλωτή απέναντι στο προϊόν) στο μήνυμα *Reason-Why*, το οποίο συνιστά πρόταση αγοράς με την προβολή όλων των θετικών χαρακτηριστικών της συγκεκριμένης επιλογής. Αναφορικά με το περιεχόμενο του μηνύματος και το προωθούμενο τουριστικό μοντέλο υπήρξε σταδιακή μετατόπιση από το μοντέλο «ήλιος και θάλασσα» στην ανάδειξη άλλων δυνατοτήτων και ευκαιριών που προσφέρει η Ελλάδα ως τουριστικός προορισμός, καθώς και στην προώθηση ειδικών μορφών τουρισμού (Αντωνοπούλου, 2012).

Ωστόσο, από τη μελέτη των στοιχείων για τον εισερχόμενο τουρισμό για την περίοδο 2004-2011 προκύπτει ότι οι παραπάνω διαφημιστικές δράσεις δεν πέτυχαν το στόχο της ανάδειξης της Ελλάδας ως τουριστικού προορισμού τεσσάρων εποχών, ενώ ακόμη και στην πολυθεματική τους μορφή διατήρησαν ως κυρίαρχο το μοντέλο «ήλιος και θάλασσα». Επιπλέον, δεν κατέγραψαν απτά αποτελέσματα ως προς το στόχο του ανοίγματος νέων αγορών και δεν προώθησαν ειδικές μορφές τουρισμού, για τις οποίες η Ελλάδα αποτελεί προνομιακό προορισμό σε σχέση με τις ανταγωνίστριες χώρες (αθλητικός τουρισμός, συνεδριακός τουρισμός, τουρισμός πολυτελείας κ.λ.π.). Επιπρόσθετα, παρά το υψηλό τους οικονομικό κόστος, αποδείχθηκαν ερασιτεχνικές και ατελέσφορες (Μπούχαλης, 2012).

2.1.2 Η ενίσχυση της επωνυμίας της Ελλάδας εν μέσω της οικονομικής κρίσης (2012 – 2013)

Η εκκίνηση δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την ενίσχυση της επωνυμίας μιας χώρας μπορεί να οφείλεται σε διάφορους λόγους. Στην περίπτωση της Ελλάδας η ελληνική κυβέρνηση τη χρονική περίοδο 2012-2013 επιχείρησε να συσχετίσει την επωνυμία της χώρας με τις άμεσες ξένες επενδύσεις, αλλά και με τον τουρισμό. Η στόχευση στην προσέλκυση ξένων τουριστών συνδέεται με το γεγονός ότι ο κλάδος του τουρισμού αντιπροσωπεύει το 18-20% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος της χώρας (ΑΕΠ), ενώ απασχολεί περισσότερο από το ένα πέμπτο του ελληνικού εργατικού δυναμικού. Για το σκοπό αυτό δημιουργήθηκαν κυβερνητικές ομάδες εργασίας με αντικείμενο την εξεύρεση στρατηγικών αναζωογόνησης της εικόνας και της φήμης της Ελλάδας και την προσέλκυση ενός στοχευμένου κοινού που θα *«αποτελούσε ένα νέο τμήμα της αγοράς, στο πλαίσιο μιας πιο ολοκληρωμένης προσέγγισης επί του θέματος που θα υπερέβαινε τα όρια μίας απλής διαφημιστικής καμπάνιας και θα ενίσχυε την αξιοπιστία της χώρας στο εξωτερικό»* (Bisa, 2013).

Η στρατηγική ενδυνάμωσης και ανασχεδιασμού της εταιρικής επωνυμίας της χώρας στόχευε στην προσφορά ενός τουριστικού προϊόντος διάρκειας 365 ημερών το έτος και στην προσέλκυση ξένων επενδύσεων με στόχο την οικονομική της ανάκαμψη. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, στο πλαίσιο υλοποίησης της διαμορφωμένης στρατηγικής branding, τέθηκαν σε κύρια προτεραιότητα πέντε βασικά σημεία (Bisa, 2013):

- i. Η υποστήριξη του ελληνικού τουρισμού στο εξωτερικό και ιδιαίτερα στις αγορές υψηλής προτεραιότητας, όπως η Γερμανία, η Αγγλία και οι σκανδιναβικές χώρες.
- ii. Η άμεση ίδρυση της Επιτροπής Διαχείρισης Κρίσεων για την αποτελεσματική προστασία της εικόνας και της φήμης της Ελλάδας στις διεθνείς αγορές.
- iii. Η ενεργοποίηση προγραμμάτων κοινωνικού τουρισμού.
- iv. Η ενεργοποίηση του κυβερνητικού οργανισμού "Marketing Greece" (με στόχο τη δημιουργία προορισμών και προϊόντων μέσω του στρατηγικού μάρκετινγκ) με σύμπραξη του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.
- v. Η άμεση απλούστευση των διαδικασιών χορήγησης visa για τους ξένους τουρίστες (σ. 4).



Εικόνα 2.3 Το λογότυπο της εκστρατείας «Greece the true experience», του E.O.T.

Παράλληλα, το έτος 2012 έλαβε χώρα για πρώτη φορά το Ελληνικό Φόρουμ Επενδύσεων στη Νέα Υόρκη⁸ - το οποίο πραγματοποιείται ανελλιπώς σε ετήσια βάση έως σήμερα (The Greek Observer (2017) - με σκοπό την προσέλκυση ξένων επενδύσεων στην ελληνική τουριστική βιομηχανία, σε μία προσπάθεια δημιουργίας ενός πολυτελούς τουριστικού προϊόντος που θα συμπεριλάμβανε ως βασικά συστατικά: τον Ήλιο και τη Θάλασσα, τον Πολιτιστικό τουρισμό, τον Καταδυτικό τουρισμό, τον τουρισμό Υγεία και Ευεξίας, τον τουρισμό Πολυτέλειας, τον Θαλάσσιο τουρισμό, τον τουρισμό Πόλεων (City Breaks-Αθήνα-Θεσσαλονίκη), τον Συνεδριακό τουρισμό και τον Περιηγητικό

⁸ Το 1^ο Greek Investment Forum με θέμα “Ο τουρισμός, βασικός πυλώνας ανάπτυξης για την Ελλάδα” διοργανώθηκε από το Χρηματιστήριο Αθηνών και το Ελληνο-αμερικανικό Εμπορικό Επιμελητήριο, σε συνεργασία με το Αμερικανο-ελληνικό Εμπορικό Επιμελητήριο στη Νέα Υόρκη και οι εργασίες του έλαβαν χώρα από τις 9 έως τις 11 Οκτωβρίου 2012 (Travel Daily News Greece & Cyprus, 2014).

τουρισμό (Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, χ.χ.). Αυτές οι εννέα θεματικές ενότητες τουρισμού αποτυπώθηκαν συμβολικά με εννέα κύκλους στο λογότυπο «Greece the true experience» (Εικ. 2.3).

Σε μία προσπάθεια αποτίμησης της στρατηγικής που ακολουθήθηκε από τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού την περίοδο 2012–2013, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της Διεύθυνσης Έρευνας Αγοράς και Διαφήμισης του Ε.Ο.Τ., διαφάνηκε μία ανάκτηση σημαντικού μέρους του μεριδίου της διεθνούς τουριστικής αγοράς που είχε απωλέσει η Ελλάδα το 2010, ενώ η εικόνα της χώρας βελτιώθηκε σημαντικά με αποτέλεσμα να σημειωθεί μία θετική εξέλιξη ως προς την τουριστική κίνηση του έτους 2013 (Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, χ.χ.). Είναι ενδεικτικό ότι μετά τη μεγάλη πτώση του 2010–2012 οι αφίξεις μη-κατοίκων στη χώρα (με βάση την έρευνα συνόρων της Τραπέζης της Ελλάδος) αυξήθηκαν κατά 15,5% το 2013, ενώ αύξηση παρατηρήθηκε, επίσης, στον κύκλο εργασιών στις αεροπορικές μεταφορές και στον κλάδο των ταξιδιωτικών πρακτορείων κατά 3,9% και 11,3%, αντίστοιχα. Η εντυπωσιακή ανάκαμψη του τουρισμού το 2013, ένα χρόνο νωρίτερα από εκείνη της συνολικής οικονομίας της χώρας συνέβαλε αποφασιστικά στη διακοπή της κατακόρυφης πτωτικής πορείας της ελληνικής οικονομίας που σημειώθηκε την περίοδο 2008-2013 (SETE, 2016).

2.1.3 Η τουριστική μεταρρύθμιση του 2014

Μετά την εκδήλωση της πρόσφατης παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, η ελληνική τουριστική αγορά βρέθηκε αντιμέτωπη με νέα και κρίσιμα ζητήματα που συνδέονταν αφενός με την ανάγκη αντιμετώπισης των αρνητικών συνεπειών της κρίσης στις πόλεις και τις περιφέρειες και αφετέρου με την ευελιξία που χρειαζόταν να επιδείξει, ώστε να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα της χώρας σε διεθνές επίπεδο. Ο ριζικός μετασχηματισμός της οικονομίας και της κοινωνίας και η αναγκαιότητα για την επιστροφή στην ανάκαμψη της χώρας οδήγησε τους ιθύνοντες της Πολιτείας στην εγκατάλειψη επιφανειακών, πρόχειρων ή διστακτικών δράσεων και στο σχεδιασμό συντονισμένων ενεργειών με σκοπό την εγκαθίδρυση μίας ενιαίας τουριστικής πολιτικής σε εθνικό επίπεδο για την προβολή της χώρας. Με την ψήφιση του νόμου 4276 το έτος 2014 (ΦΕΚ 155/Α΄/30.07.2014) «*Απλούστευση διαδικασιών λειτουργίας τουριστικών επιχειρήσεων και τουριστικών υποδομών, ειδικές μορφές τουρισμού και άλλες διατάξεις*» επιχειρήθηκε να ρυθμιστούν θέματα που αφορούν στις τουριστικές επιχειρήσεις, στα τουριστικά καταλύματα, ξενοδοχεία και κατασκηνώσεις (κατάταξη, ειδικό σήμα λειτουργίας, ελεγκτική διαδικασία, κυρώσεις), στις ειδικές τουριστικές υποδομές (μαρίνες, καταφύγια, χιονοδρομικά κέντρα κ.λ.π.), θέματα εκπαίδευσης και κατάρτισης στον

τουρισμό, ειδικές μορφές τουρισμού (οινοτουρισμός, ιατρικός και ιαματικός τουρισμός, αγροτουρισμός, υπαίθρου κ.λ.π.), θέματα αρμοδιοτήτων Ε.Ο.Τ., καθώς επίσης, θέματα που αφορούν στην τουριστική ανάπτυξη και προβολή της Ελλάδας. Ειδικότερα, με το άρθρο 46 του ν. 4276/2014 καθορίστηκε ότι τα διαφημιστικά προγράμματα και γενικά οι ενέργειες που αφορούν στην τουριστική προβολή και διαφήμιση της χώρας ή περιοχών αυτής στο εσωτερικό και στο εξωτερικό, με οποιονδήποτε τρόπο (συμμετοχή σε εκθέσεις, διαφημίσεις σε Μ.Μ.Ε., καταχωρήσεις σε περιοδικά κ.λ.π.), ανεξάρτητα από τον φορέα από τον οποίο καταρτίζονται και υλοποιούνται και ανεξάρτητα από τη χρηματοδότηση αυτών, θα πρέπει να τελούν σε πλήρη εναρμόνιση προς το γενικό σχεδιασμό και την εξυπηρέτηση των στόχων του προγράμματος τουριστικής προβολής της χώρας ή περιοχών αυτής που καταρτίζει το Υπουργείο Τουρισμού. Σύμφωνα με τις διατάξεις του ανωτέρω νόμου για την υλοποίηση του προγράμματος απαιτείται η προηγούμενη σύμφωνη γνώμη του Ε.Ο.Τ.

Το άρθρο 46 του ν.4276/2014 ήρθε να αντικαταστήσει το άρθρο 30 του ν. 3498/2006 (ΦΕΚ 230/Α΄/24.10.2006) το οποίο προέβλεπε ότι το πρόγραμμα τουριστικής προβολής της χώρας ή περιοχών αυτής καταρτίζει το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης σε συνεργασία με τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού, ενώ για την υλοποίηση του προγράμματος απαιτείται η προηγούμενη σύμφωνη γνώμη του Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης. Η νέα νομοθετική ρύθμιση μετατόπισε την αποκλειστική ευθύνη χάραξης της εθνικής τουριστικής στρατηγικής branding στο Υπουργείο Τουρισμού.

Σύμφωνα με το ισχύον νομικό πλαίσιο, αναφορικά με τα προγράμματα και τις ενέργειες τουριστικής προβολής η διαδικασία έγκρισης έχει ως ακολούθως⁹: ο φορέας (Περιφέρεια ή Δήμος) αποστέλλει το αίτημα του, το οποίο θα πρέπει να συνοδεύεται απαραίτητως από την απόφαση του περιφερειακού/δημοτικού συμβουλίου, καθώς και από τις τελικές μακέτες του σχετικού υλικού οποιασδήποτε μορφής (εκδόσεις εντύπων, καταχωρήσεων, ραδιοφωνικών σποτ, βίντεο, κλπ) προς την αρμόδια υπηρεσία του ΕΟΤ, η οποία παρέχει τη σύμφωνη γνώμη της, εφόσον μετά από μελέτη κρίνει ότι η πρόταση συνάδει με την στρατηγική επικοινωνίας του ΕΟΤ και εναρμονίζεται με τη διαμορφωμένη στρατηγική του Υπουργείου Τουρισμού. Ειδικότερα, για την κατάρτιση σχεδίου τουριστικής προβολής των περιφερειών και πριν από την προκήρυξη πάσης φύσεως διαγωνισμού για τις ενέργειες που χρήζουν παροχής σύμφωνης γνώμης από τον ΕΟΤ, είναι υποχρεωτική η σύνταξη

⁹ Εγκύκλιος Α.Π. 514666/24.12.2004 «Διαδικασία αρμοδιότητας παροχής σύμφωνης γνώμης σε προγράμματα και ενέργειες τουριστικής προβολής των Περιφερειών και των Δήμων» (Υπουργείο Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού, 2016).

σύνοψης που θα αναλύει το περίγραμμα του έργου με συγκεκριμένες επικοινωνιακές προδιαγραφές για κάθε υποψήφιο ανάδοχο και θα συντάσσεται από την αρμόδια Αρχή σε συνεργασία με την αρμόδια Διεύθυνση προβολής του ΕΟΤ. Η παραπάνω υποχρέωση ισχύει και για τα προγράμματα των Δήμων στην περίπτωση που απαιτείται για την εκτέλεση τους διενέργεια ανοικτών διαγωνισμών. Οι αρμόδιες υπηρεσίες του ΕΟΤ, κατόπιν μελέτης των προτάσεων μπορούν να αποστέλλουν παρατηρήσεις και στοιχεία για την διαμόρφωση της τελικής πρότασης και τη διασφάλιση της συμπληρωματικότητάς της με την στρατηγική επικοινωνίας του ΕΟΤ. Στη συνέχεια η Περιφέρεια θα αποστέλλει το αίτημα της, τροποποιημένο σύμφωνα με τις υποδείξεις του Ε.Ο.Τ., προκειμένου να λάβει την έγγραφη παροχή της σύμφωνης γνώμης από τις αρμόδιες υπηρεσίες του ΕΟΤ (Υπουργείο Τουρισμού, 2014).

Κάτω από τη διπλή πίεση της αντιμετώπισης των συνεπειών της συνεχιζόμενης οικονομικής κρίσης και της ανταπόκρισης στη ρευστότητα της διεθνούς τουριστικής ζήτησης η τουριστική μεταρρύθμιση του 2014 είχε στόχο διττό: αφενός να καταστήσει την Ελλάδα ένα κορυφαίο αναγνωρίσιμο ανταγωνιστικό τουριστικό προορισμό με αναβαθμισμένη τουριστική προσφορά, αφετέρου, να διασφαλίσει την αειφορία του συνόλου των επιχειρήσεων της χώρας και τη δημιουργία οικονομίας κλίμακας με θετικό πρόσημο.

2.1.4 Η στρατηγική προώθησης της Ελλάδας για την τριετία 2014-2016

Η Στρατηγική Προώθησης και Προβολής του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού για την τριετία 2014-2015-2016 (Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, χ.χ.), περιλάμβανε ένα συνολικό πλαίσιο επικοινωνίας με διακριτές ενότητες δράσεων, βάσει των οποίων καταρτίστηκαν προγράμματα προβολής διεθνούς εμβέλειας για την προώθηση του nation brand (Αντωνοπούλου, 2012). Ειδικότερα, για την περίοδο αυτή η στρατηγική επικοινωνίας εξακολούθησε να βασίζεται στις εννέα θεματικές ενότητες του προϊόντος Ελληνικός Τουρισμός, όπως περιγράφηκαν παραπάνω, σε μία προσπάθεια να προβληθεί η θετική εικόνα της Ελλάδας ως ένα σύνολο εμπειριών κατά μήκος της Επικράτειας, στη λογική των συμπληρωματικών προορισμών που αντιστοιχούν σε βιωματικές περιηγήσεις και υπηρεσίες ποιότητας. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην προβολή προτάσεων για ειδικά κοινά-στόχους (π.χ. ιατρικός, θρησκευτικός, σχολικός, φυσιολατρικός, εκπαιδευτικός τουρισμός, ιαματικός τουρισμός, τουρισμός τρίτης ηλικίας κ.ο.κ.) και προορισμών που υπηρετούσαν την κεντρική πολιτική επιλογή της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης. Στόχος ήταν η δόμηση μιας ισχυρής

στρατηγικής επικοινωνίας που θα ικανοποιούσε την υλοποίηση του νέου οράματος για τον Ελληνικό Τουρισμό που ήθελε την Ελλάδα έναν κλασσικό, ανθρωποκεντρικό, παραδοσιακό, αυθεντικό και ιστορικό προορισμό για όλες τις εποχές του χρόνου (Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, χ.χ.).

Σε ότι αφορά τα μέσα επικοινωνίας υπήρξε μία στροφή στα διαδικτυακά μέσα διεθνούς επιρροής και εμβέλειας, όπως οι σελίδες κοινωνικής δικτύωσης, οι μηχανές κρατήσεων (booking engines) και οι μηχανές αναζήτησης ευρείας χρήσης, καθώς αφενός κρίθηκε ότι τα online μέσα δικτύωσης, ως αποτελεσματικότερα και καινοτόμα μέσα επικοινωνίας θα έδιναν τη δυνατότητα ταχείας και άμεσης πληροφόρησης και επηρεασμού του κοινού, αφετέρου, το κόστος διενέργειας μιας διαφημιστικής εκστρατείας μέσω των σημαντικών εθνικών και διεθνών δικτύων της τηλεόρασης ήταν ιδιαίτερα υψηλό.

Επιπρόσθετα, η Στρατηγική του Ε.Ο.Τ. για την περίοδο 2014-2016 περιλάμβανε συνεργασίες με τα γραφεία του Ε.Ο.Τ. στο εξωτερικό, με τουριστικούς οργανισμούς και ταξιδιωτικούς πράκτορες για την από κοινού υλοποίηση προγραμμάτων προώθησης και προβολής του Ελληνικού Τουρισμού, για τα οποία κάθε εταίρος θα επιμεριζόταν το κόστος των δράσεων που επέλεγε να υλοποιήσει, διαφημιστικές ενέργειες σε MME του εξωτερικού, συνεχή τροφοδότηση της διαδικτυακής πλατφόρμας του ΕΟΤ www.visitgreece.gr με σκοπό την αύξηση της επισκεψιμότητάς της, συμμετοχή του ΕΟΤ σε διεθνείς εκθέσεις Τουρισμού, σε εκδηλώσεις και καλλιτεχνικά δρώμενα ή χορηγία επιλεγμένων εκδηλώσεων-διοργανώσεων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό που προέβαλαν την εικόνα της χώρας μέσα από πρωτότυπες και καινοτόμες πρωτοβουλίες, τροφοδότηση των Πρεσβειών, Προξενείων και λοιπών Ελληνικών Αρχών με προωθητικό υλικό (οδηγοί περιοχών, θεματικά φυλλάδια, χάρτες, ειδικές εκδόσεις, λευκώματα, επεταιικές εκδόσεις, σειρές αφισών κ.λ.π.), καθώς και τη διάθεση του υλικού αυτού σε ψηφιακή μορφή μέσω της διαδικτυακής πύλης του ΕΟΤ (Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, χ.χ.).

Με σκοπό την υλοποίηση των ανωτέρω εργαλείων προώθησης και προβολής του τουριστικού προϊόντος της χώρας αποφασίστηκε η σύσταση εσωτερικής ομάδας διαχείρισης έκτακτων γεγονότων με αντικείμενο την κατάρτιση σχεδίου δράσης και την επαγρύπνηση και άμεση αντίδραση σε ό,τι αφορούσε στην επικοινωνία του Ε.Ο.Τ. με τη διεθνή κοινότητα (Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, χ.χ.).

Στο πλαίσιο υλοποίησης της ανωτέρω στρατηγικής το 2014, κι ενώ η χώρα εξακολουθούσε να υφίσταται μία σοβαρή επιδείνωση της εικόνας και της φήμης της, λόγω των οικονομικών και

κοινωνικοπολιτικών προκλήσεων που αντιμετώπιζε εξαιτίας της δημοσιονομικής κρίσης χρέους, μία μεγάλη εκστρατεία ανασχεδιασμού του branding της χώρας με το σλόγκαν «Greece All Time Classic» (Hellenic Republic Greece in the UK, n.d.), εκκινήθηκε από τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού, προκειμένου να αποκατασταθεί η αξιοπιστία της στις παγκόσμιες αγορές.



Εικόνα 2.4 Το λογότυπο της εκστρατείας «Greece All Time Classic», του E.O.T.

Σκοπός της νέας εκστρατείας, η οποία είναι σε ισχύ έως και σήμερα, ήταν αφενός να καταστήσει την Ελλάδα ένα ισχυρό κλασικό brand στην παγκόσμια αγορά, με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τη διαχρονικότητα και τη διάρκεια της, αφετέρου να αποκαταστήσει τη φήμη της χώρας, οδηγώντας ταυτόχρονα στην επανάκτηση της ευημερίας της. Το μόττο «Greece All Time Classic», κορωνίδα της επικοινωνιακής στρατηγικής του ελληνικού τουρισμού, με ορίζοντα δεκαετίας, παραπέμπει στα αδιάλειπτα χαρακτηριστικά του προορισμού «Ελλάδα» με στόχο να εκπέμψει δύο μηνύματα: το πρώτο είναι ότι η Ελλάδα αποτελεί ένα όνομα που συμπυκνώνει παγκόσμιες αξίες και σύμβολα και το δεύτερο ότι είναι ένας τόπος που απαρτίζεται από ένα μωσαϊκό προορισμών (Πουτέτση, 2012).

2.1.5 Η στρατηγική προώθησης της Ελλάδας για τη διετία 2017-2018

Το όραμα του Υπουργείου Τουρισμού για την περίοδο 2017-2018, σε συνέχεια και σε συμφωνία εκείνου της στρατηγικής προώθησης και προβολής της Ελλάδας για την τριετία 2014-2016, είναι να καταστεί η Ελλάδα «ένας κλασικός, ιστορικός, ανθρωποκεντρικός, αυθεντικός, παραδοσιακός και ταυτόχρονα σύγχρονος προορισμός για όλες τις εποχές του χρόνου, που προσφέρει μοναδικές εμπειρίες». Η διαμόρφωση μιας ισχυρής στρατηγικής τοποθέτησης της τουριστικής προσφοράς της χώρας, ικανής να προβάλλει αποτελεσματικά ένα ποιοτικό προϊόν και να ανταποκριθεί στον εντεινόμενο ανταγωνισμό που υπόκεινται οι εγχώριες τουριστικές επιχειρήσεις, θα αποτελέσει ένα ισχυρό εργαλείο μακροπρόθεσμου σχεδιασμού της τουριστικής ανάπτυξης της χώρας.

Στην τρέχουσα περίοδο δίνεται έμφαση στην ανάδειξη της ιδιαιτερότητας του τουριστικού προϊόντος της Ελλάδας, σε σχέση με τις ανταγωνίστριες χώρες, ώστε να τοποθετηθεί στην αντίληψη του καταναλωτή με βάση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαφοροποίησης. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού προτείνεται η δημιουργία πακέτων ανά θεματική κατηγορία και ανά περιφέρεια, μέσω των οποίων θα προβληθούν οι θετικές ιδιότητες της Ελλάδας (χώρα ασφαλής με ποικιλομορφία) καθιστώντας την έναν ανταγωνιστικό οικογενειακό και οικονομικό προορισμό, ικανό να εκπληρώνει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των επισκεπτών καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.

Στο πλαίσιο αυτό η στρατηγική Προώθησης και Προβολής του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού για τη διετία 2017 – 2018 θέτει ως επικοινωνιακό στόχο «να καταστεί η Ελλάδα ένας κορυφαίος τουριστικός προορισμός τόσο στο “sea” and “sun”, όσο και στον εναλλακτικό τουρισμό προσφέροντας μοναδικές αυθεντικές ταξιδιωτικές εμπειρίες ανά προορισμό «*destination - 365 μέρες το χρόνο*», με κυρίαρχο στοιχείο πάντα την αυθεντική ελληνική φιλοξενία- ταυτότητα» (Υπουργείο Τουρισμού, 2017).

Οι επικοινωνιακοί στόχοι της νέας στρατηγικής του Ε.Ο.Τ. συμπυκνώνονται στα κάτωθι:

- Αναβάθμιση του *sea (θάλασσα) and sun (ήλιος)* σε ανώτερο επίπεδο.
- Ανάδειξη και προβολή στη διεθνή αγορά νέων και άγνωστων ελληνικών προορισμών 365 μέρες το χρόνο.
- Δυναμικό επαναλανσάρισμα του τουριστικού *branding* της Ελλάδας ως κορυφαίου τουριστικού προορισμού στοχευμένο ανά χώρα στόχο.
- Ανάδειξη της Ελλάδας σε κορυφαίο, ασφαλή, πολυνησιακό προορισμό που προσφέρει αυθεντικές εμπειρίες θεματικού τουρισμού 12 μήνες το χρόνο, τον πιο ανταγωνιστικό στην Ευρώπη.

- *Ενδυνάμωση της προώθησης ως top επιλογή “Worldwide Destination”:* sea and sun, luxury διακοπών, κρουαζιέρας και yachting.
- *Στοχευμένη και ανταγωνιστική προώθηση θεματικών τουριστικών εμπειριών 365 μέρες το χρόνο καθώς και του City Break Αθήνας και Θεσσαλονίκης.*
- *Ενδυνάμωση και δυναμική προώθηση στις νέες αγορές, όπως Εμιράτα, Σαουδική Αραβία, Αίγυπτος, Κίνα, Ινδία, Κορέα, Νότια Αμερική.*

Ο σχεδιασμός των ενεργειών προώθησης και προβολής (marketing mix) περιλαμβάνει:

Συνδιαφήμιση. Συνεργασίες της Κεντρικής Υπηρεσίας του ΕΟΤ και των Γραφείων του εξωτερικού με εξειδικευμένους Τουριστικούς Οργανισμούς, Tour Operators και ταξιδιωτικούς πράκτορες, προκειμένου να προβάλλουν το τουριστικό προϊόν της χώρας μέσω κοινών προγραμμάτων συνδιαφήμισης.

Ενημέρωση μέσα από το διαδίκτυο και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Για την περίοδο 2017-2018 η στόχευση αφορά στην ενίσχυση της επικοινωνιακής οντότητας της Ελλάδας ως Τουριστικού Προορισμού μέσα από το διαδίκτυο και τα social media, με την αύξηση των θαυμαστών (fans) των ήδη υπάρχοντων καναλιών του ΕΟΤ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Twitter, Instagram κ.τ.λ), καθώς και στη δημιουργία λογαριασμών σε νέα πιο σύγχρονα μέσα, όπως το snapchat, που έχουν κερδίσει το ενδιαφέρον της παγκόσμιας κοινότητας και χρησιμοποιούνται ως βασικά εργαλεία στο τουριστικό marketing. Επιπρόσθετα, η ολική αναβάθμιση και ο επανασχεδιασμός της κεντρικής πύλης του ΕΟΤ (www.visitgreece.gr) και η συνεχής τροφοδότηση της διαδικτυακής πλατφόρμας του με ειδικό περιεχόμενο (νέα σύγχρονα τουριστικά κείμενα, πλούσιο φωτογραφικό υλικό από όλες τις περιοχές της Ελλάδας) θα συντελέσουν στην ταχεία πληροφόρηση και τον επηρεασμό του κοινού με σκοπό την έλξη των επισκεπτών.

Διαφήμιση on-line. Διαφήμιση για την προβολή του ελληνικού τουριστικού προϊόντος online σε ιστοσελίδες επιλεγμένων διεθνών τηλεοπτικών καναλιών, σε διεθνή περιοδικά (digital και off-line), σε ταξιδιωτικές ιστοσελίδες (Trip Advisor κ.α) και σε διαδικτυακά μέσα διεθνούς επιρροής και εμβέλειας με την τοποθέτηση διαδραστικών banners, αναδυόμενων παραθύρων (pop up windows) και υπερσυνδέσεων (hyperlinks) σε όλες τις δημοφιλείς μηχανές κρατήσεων (booking engines) και σε μηχανές αναζήτησης ευρείας χρήσης.

Διαφήμιση off-line. Διαφημιστικές καταχωρήσεις και δημοσιεύσεις στοχευμένων άρθρων και φωτογραφιών σε διεθνή έντυπα μέσα που θα προβάλλουν συγκεκριμένες υπηρεσίες και προϊόντα του Ελληνικού τουρισμού με σκοπό την προσέγγιση επισκεπτών υψηλού επιπέδου.

Έντυπο υλικό. Επανασχεδιασμός των θεματικών εντύπων του ΕΟΤ (τουριστικοί οδηγοί, φυλλάδια, χάρτες), σχεδιασμός και παραγωγή νέων υλικών προώθησης για ειδικές μορφές τουρισμού, όπως το yachting, η κατάδυση κ.α., ειδικών εκδόσεων (λευκώματα, επετειακές εκδόσεις κ.α.) και πάσης φύσεως εφαρμογών για την ανάρτηση και διάθεση του υλικού αυτού σε ψηφιακή μορφή μέσω της διαδικτυακής πύλης του ΕΟΤ.

Συμμετογή του ΕΟΤ σε εκθέσεις Τουρισμού. Η συμμετοχή σε διεθνείς αναγνωρισμένες εκθέσεις (διεθνείς κλαδικές τουριστικές εκθέσεις του εξωτερικού, σε εκθέσεις θεματικές και εξειδικευμένου ενδιαφέροντος για την προβολή ειδικών τουριστικών προϊόντων και σε εκθέσεις τουρισμού πολυτελείας) με στόχο τη διατήρηση των παραδοσιακών αγορών, τη διείσδυση σε νέες αγορές, την παρακολούθηση του ανταγωνισμού και την εξυπηρέτηση και υποστήριξη των επιχειρηματιών του τουρισμού της χώρας.

Συμμετογή σε ενέργειες και δράσεις δημοσιότητας. Διοργάνωση διεθνών εκδηλώσεων για την προβολή της χώρας στο εξωτερικό, στήριξη διοργανώσεων τρίτων μέσα από καινοτόμες πρωτοβουλίες (όπως καλλιτεχνικά δρώμενα, εκδηλώσεις με τη συμμετοχή διεθνών προσωπικοτήτων του τουρισμού, της τέχνης, του πολιτισμού, του αθλητισμού, της μόδας, κ.τ.λ) ή διοργάνωση εκδηλώσεων εντός της χώρας με τη συμμετοχή προσωπικοτήτων με έντονη επικοινωνιακή απήχηση.

Ταξίδια εξοικείωσης. Διοργάνωση ταξιδίων εξοικείωσης για δημοσιογράφους, τουριστικούς πράκτορες, bloggers και προσωπικότητες κύρους (opinion leaders), με στόχο τη γνωριμία των συμμετεχόντων με διάφορους τουριστικούς προορισμούς, με σκοπό τη δημοσίευση άρθρων και καταχωρήσεων σε έγκριτα διεθνή μέσα μαζικής ενημέρωσης και δημοφιλή μέσα κοινωνικής δικτύωσης που θα εξυπηρετήσουν την προβολή τους.

Συντονισμός δράσεων προβολής. Εναρμόνιση των δράσεων τουριστικής προβολής των περιφερειακών διοικήσεων της χώρας και των ΟΤΑ με τη στρατηγική προώθησης και προβολής του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού για την διετία 2017-2018 με στόχο την ενίσχυση της ενιαίας παρουσίας της χώρας στο εξωτερικό.

Ενίσχυση του εσωτερικού τουρισμού – αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών. Δράσεις και συμμετοχή σε ενέργειες που θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη της τουριστικής συνείδησης των επαγγελματιών του κλάδου. Επιπρόσθετα, σύσταση ομάδας/επιτροπής για την εσωτερική διαχείριση εκτάκτων γεγονότων, σε συνεργασία με τα γραφεία του ΕΟΤ Εξωτερικού, ώστε να παρακολουθούνται οι τάσεις που ενδέχεται να βλάψουν το κύρος και την τουριστική εικόνα της χώρας και να

αντιμετωπίζονται άμεσα με την κατάρτιση κατάλληλου επικοινωνιακού σχεδίου.

Η επιτυχία της στρατηγικής προώθησης της χώρας για τη διετία 2017–2018 συναρτάται με τη συνεπή εφαρμογή της διαδικασίας υλοποίησής της, τη χρονική κλιμάκωση της και τη διαρκή αποτίμησή της που θα παρέχει τη δυνατότητα επανασχεδιασμού και επικαιροποίησής της, σύμφωνα με τις διεθνείς τάσεις, στην περίπτωση που κριθεί απαραίτητο. Οι αναγκαίες δαπάνες για την υλοποίηση της στρατηγικής προβολής της χώρας στην τρέχουσα περίοδο βαρύνουν τον Τακτικό Προϋπολογισμό του ΕΟΤ (Υπουργείο Τουρισμού, 2017).

Εν κατακλείδι, όπως αναπτύχθηκε παραπάνω, από τη σχετική βιβλιογραφία και αρθρογραφία και από τη διαδικτυακή έρευνα προκύπτει ότι οι nation marketing/branding στρατηγικές για την Ελλάδα, για την υπό εξέταση χρονική περίοδο, περιορίζονται αποκλειστικά σε εκστρατείες προώθησης και προβολής του τουριστικού προϊόντος της χώρας και σε περιπτώσεις διαχείρισης τουριστικού προορισμού, με τις πολιτικές προώθησης βάσει ειδικών γεγονότων (mega events) να εκλείπουν (Δέφνερ κ.α., 2012).

2.2 Το μάρκετινγκ τόπου & το city branding στον ελλαδικό χώρο σε επίπεδο πόλεων

Οι Kavaratzis και Ashworth (2005) ξεχωρίζουν τα στάδια της εξέλιξης των πολιτικών μάρκετινγκ τόπου σε τρεις φάσεις: στην πρώτη φάση η στρατηγική μάρκετινγκ αποτελεί πρωτοβουλία ιδιωτών, στη δεύτερη φάση η πρωτοβουλία αυτή αναγνωρίζεται από τις τοπικές αρχές και στην τρίτη φάση γίνεται πλέον κοινή αντίληψη ότι οι στρατηγικές αυτές ωφελούν συνολικά την πόλη. Αντίστοιχη εξέλιξη είναι δύσκολο να εντοπίσει κανείς στην Ελλάδα. Παρά το γεγονός ότι οι πρακτικές που συνδέονται με το μάρκετινγκ προορισμού είναι δημοφιλείς, λόγω της τουριστικής εξειδίκευσης πολλών ελληνικών περιοχών, οι ελληνικές πόλεις οι οποίες εφαρμόζουν συχνά σε λανθάνουσα μορφή πρακτικές μάρκετινγκ τόπου, προσπαθώντας με τον τρόπο αυτό να προσελκύσουν επισκέπτες, επενδυτές ή κατοίκους είναι λίγες. Η δυσκολία σύγκρισης της Ελλάδας με άλλες χώρες πιθανόν απορρέει από τις επικρατούσες ιδιότυπες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες που διαμορφώνονται υπό την επιρροή τόσο θετικών (πολιτιστική κληρονομιά, άτυπες σχέσεις στην παραγωγική διάρθρωση),

όσο και αρνητικών παραγόντων (έλλειψη σχεδιασμού, ανυπαρξία ελέγχου κ.α.) (Δέφνερ & Καραχάλης, 2012).

Είναι γεγονός ότι οι προσπάθειες λειτουργικής ανασύνθεσης του αστικού περιβάλλοντος, οι παρεμβάσεις για την αναζωογόνηση υποβαθμισμένων περιοχών, αλλά και η διάχυτη τάση σύνδεσης της αστικής ζωής με καλλιτεχνικές εκδηλώσεις και φεστιβάλ, ως τάσεις που κυριαρχούν στα αστικά κέντρα παγκοσμίως, δεν έχουν επηρεάσει ακόμη σε τόσο μεγάλο βαθμό τις αστικές περιοχές της Ελλάδας (Gospodini, 2006). Επιπλέον, είναι δύσκολο να εντοπίσει κανείς στον ελλαδικό χώρο πρωτοποριακές στρατηγικές μάρκετινγκ τύπου που θα μπορούσαν να χρησιμεύσουν ως πρότυπες βέλτιστες πρακτικές. Πολλές πόλεις στο εξωτερικό, όπως το Άμστερνταμ παλαιότερα ή η Λυόν λίγο αργότερα κατάφεραν με έξυπνες στρατηγικές branding (με τα σλόγκαν «I amsterdam» και «Only Lyon», αντίστοιχα) να πετύχουν την αλλαγή της εικόνας τους. Αντίστοιχες προσπάθειες έχουν επιχειρηθεί στον ελλαδικό χώρο από ορισμένες πόλεις, όπως η στρατηγική της Αθήνας με το σλόγκαν «Breathtaking Athens» παλαιότερα ή η αντίστοιχη της Θεσσαλονίκης με το σλόγκαν «One City Many Hearts» (Δέφνερ & Καραχάλης, 2012). Ωστόσο, με εξαίρεση κάποιες ελάχιστες περιπτώσεις, όπως του Δ. Λαρισαίων, του Δ. Ροδίων και μόλις πρόσφατα του Δ. Ηρακλείου (Δήμος Ηρακλείου, 2018), οι ολοκληρωμένες προσπάθειες με επιχειρησιακό σχεδιασμό και σύνταξη μελετών εκλείπουν σε επίπεδο πόλεων. Συνηθέστερη είναι η κατάρτιση και εφαρμογή στρατηγικών μάρκετινγκ από Δήμους που αποτελούν καθιερωμένους τουριστικούς προορισμούς και επενδύουν στην τουριστική προβολή, με χαρακτηριστικά παραδείγματα την Κέρκυρα, την Ρόδο και την Κω. Σημαντικές προσπάθειες πραγματοποιήθηκαν, επίσης σε επίπεδο τουριστικής προβολής, από τις δεκατρείς περιφέρειες της χώρας (με χρηματοδότηση από το Γ΄ ΚΠΣ), οι οποίες ωστόσο δεν περιλάμβαναν έρευνα μάρκετινγκ στα σχέδια που εκπονήθηκαν (Δέφνερ κ.α., 2012).

Στο 1^ο Συνέδριο Placebranding & Marketing που πραγματοποιήθηκε το 2012 στο Βόλο εξάχθηκε το συμπέρασμα ότι το Branding τύπου, αν και είναι μία διαδικασία που δημιουργεί δημοφιλείς προορισμούς και χαρίζει επισκέπτες, κέρδη και επενδύσεις σε πλήθος πόλεων και χωρών ανά τον κόσμο, εδώ και δεκαετίες, στην Ελλάδα είναι άγνωστο. Δυνατά χαρτιά για τον ελληνικό τουρισμό, όπως είναι τα νησιά του Ιονίου και του Αιγαίου δεν εφαρμόζουν αυτό το σημαντικό εργαλείο ανάπτυξης, ενώ στον τομέα αυτό φαίνεται να πρωτοπορούν λιγότερο ελκυστικοί ελληνικοί προορισμοί, όπως η Καβάλα και η Θεσσαλονίκη (Μπρούσαλης, 2012).

Η πόλη της Θεσσαλονίκης αποτελεί μία υποδειγματική περίπτωση εφαρμογής city branding στην Ελλάδα. Ο Οργανισμός Τουριστικής Προβολής και Μάρκετινγκ της Θεσσαλονίκης υιοθέτησε μια

ολοκληρωμένη στρατηγική για την τουριστική προβολή της συμπρωτεύουσας βασισμένη στο branding της πόλης. Θεωρώντας ως απαραίτητο συστατικό επιτυχίας της ταυτότητας ενός city brand την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου προγράμματος branding, ανέθεσε στην Κοινοπραξία «Thessaloniki City Branding» την εκπόνηση μιας στοχευμένης στρατηγικής, η οποία θα αξιοποιούσε τη διεθνή εμπειρία με τη γνώση της πόλης. Στόχος της ήταν η δημιουργία μιας ιδιαίτερης, ισχυρής και αναγνωρίσιμης εταιρικής επωνυμίας τόπου που θα απέφερε σε βάθος χρόνου αύξηση της επισκεψιμότητας και οικονομική άνθηση.



Εικόνα 2.5 Το λογότυπο της πόλης της Θεσσαλονίκης

Η νέα ταυτότητα της Θεσσαλονίκης βασίζεται στο σλόγκαν «Many stories, one heart», το οποίο επικοινωνεί την ιστορικότητα και πολυπολιτισμικότητά της (Νικολοπούλου & Χέλμης, 2012), ενώ το λογότυπό της απεικονίζει μια καρδιά-μωσαϊκό από πολύχρωμες ψηφίδες που συμβολίζουν τις πολλαπλές ιστορίες της πόλης (Colibri, n.d.).

Συμπερασματικά, από τα προεκτεθέντα γίνεται αντιληπτό ότι οι στρατηγικές μάρκετινγκ και branding τόπου στον ελλαδικό χώρο δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένες, ενώ, με εξαίρεση κάποιες ελάχιστες περιπτώσεις οι προσπάθειες ανάδειξης ορισμένων ελληνικών πόλεων με την εφαρμογή των παραπάνω εργαλείων χωρικής ανάπτυξης ήταν μάλλον τυχαίες και όχι αποτέλεσμα συντεταγμένων στρατηγικών ενεργειών (Gospodini, 2006 ; Καραχάλης, 2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ PLACE BRANDING & MARKETING ΣΤΗΝ ΠΟΛΗ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΣ



Άποψη της Αθήνας από την Ακρόπολη
© <https://visitgreece.gr>

Κεφάλαιο 3^ο

Η εφαρμογή του place branding & marketing στην πόλη της Αθήνας

Η Αθήνα είναι μια πόλη με μακρύ και ένδοξο παρελθόν τουλάχιστον 3.000 χρόνων. Πολύ λίγες πόλεις στον κόσμο μπορούν να ισχυριστούν ότι έχουν διαδραματίσει ένα τόσο σημαντικό ρόλο στην παγκόσμια ιστορία όπως η Αθήνα. Γνωστή ως η γενέτειρα της δημοκρατίας και λίκνο του δυτικού πολιτισμού, χάρη στα πολιτικά, καλλιτεχνικά και επιστημονικά επιτεύγματα, κυρίως του 5^{ου} και 4^{ου} αιώνα π.Χ., η Αθήνα κυριαρχείται από την Ακρόπολη με τον εντυπωσιακό Παρθενώνα να εξακολουθεί να δεσπόζει πάνω από τη σύγχρονη πόλη, η οποία ανακηρύχτηκε πρωτεύουσα του νέου ελληνικού κράτους το 1834¹⁰ και έκτοτε κυριαρχεί στην πολιτική, οικονομική και πολιτιστική ζωή της χώρας.

Ορόσημο για την σύγχρονη ανάπτυξη της πόλης ήταν η επιτυχημένη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων το 2004, η οποία διαδραμάτισε καταλυτικό ρόλο στη διαμόρφωση του φυσικού και επιχειρησιακού περιβάλλοντος της ευρύτερης περιοχής της. Το γεγονός αυτό επηρέασε αποφασιστικά τις αναπτυξιακές προοπτικές της πόλης και τη διεθνή εικόνα της και προκάλεσε αρκετές εξελίξεις στον τομέα της διαμόρφωσης μιας στρατηγικής μάρκετινγκ τύπου.

Στο κεφάλαιο αυτό διερευνώνται τα εγχειρήματα μάρκετινγκ της Αθήνας στην μετά των Ολυμπιακών Αγώνων εποχή. Περαιτέρω, γίνεται αναφορά στους στόχους και τα επιτεύγματα μίας εξειδικευμένης εταιρείας που συστάθηκε από το Δήμο Αθηναίων για το συντονισμό των προσπαθειών μάρκετινγκ της πόλης.

3.1 Η περιοχή της Αθήνας

Η ευρύτερη μητροπολιτική περιοχή της Αθήνας είναι μια περιοχή με πληθυσμό περίπου 3,1 εκατομμυρίων κατοίκων.¹¹ Η πόλη έχει εξελιχθεί σε μια μεγάλη και ζωντανή μητρόπολη που όμως χαρακτηρίζεται από αρκετά μειονεκτήματα: άναρχη δόμηση στα προάστια, ελλειπείς ή απαρχαιωμένες

¹⁰ Greece all time classic, Main cities. [Online] Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: http://www.visitgreece.gr/en/main_cities

¹¹ Ελληνική Στατιστική Αρχή, Απογραφή Πληθυσμού – Κατοικιών 2011, www.statistics.gr.

υποδομές, υποβαθμισμένος αστικός ιστός, κυκλοφοριακή συμφόρηση, ρύπανση του περιβάλλοντος. Η εσωτερική οικονομική μετανάστευση που πραγματοποιήθηκε τις δεκαετίες του 1950, του 1960 και του 1970 επηρέασαν σε σημαντικό βαθμό την υφιστάμενη κατάσταση στην πόλη. Νεοκλασικά αρχοντικά της πόλης και άλλα κτίρια έδωσαν τη θέση τους σε πολυκατοικίες, προκειμένου να στεγαστεί ο ταχέως αυξανόμενος πληθυσμός της πρωτεύουσας, με το αυτοκίνητο να πρωτοστατεί ως μέσο μεταφοράς, προκαλώντας την απόλυτη εξάρτηση των Αθηναίων (Kavaratzis, 2008).

Η διοικητική δομή της Αττικής είναι κατακερματισμένη. Η ευρύτερη περιοχή της Περιφέρειας Αττικής διαιρείται σε 8 περιφερειακές ενότητες (Κεντρικού Τομέα Αθηνών, Βόρειου Τομέα Αθηνών, Δυτικού Τομέα Αθηνών, Νότιου Τομέα Αθηνών, Πειραιά, Δυτικής Αττικής, Ανατολικής Αττικής και Νήσων) και σε 66 δήμους (<http://www.ypes.gr>), με μεγαλύτερο τον Δήμο Αθηναίων με πληθυσμό περίπου 664.000 κατοίκων¹². Ο διοικητικός κατακερματισμός, η έλλειψη κουλτούρας και ενιαίου συντονιστικού πλαισίου συνεργασίας σε μητροπολιτικό επίπεδο και η υποεκπροσώπηση της κοινωνίας των πολιτών κατά τον παρελθόντα χρόνο προκάλεσαν δυσχέρειες στις αναπτυξιακές προσπάθειες της πόλης και εμπόδισαν την εφαρμογή μιας ενιαίας στρατηγικής μάρκετινγκ τύπου και την καθιέρωση μιας ισχυρής επωνυμίας πόλης (Kavaratzis, 2008).

3.2. Η εφαρμογή του μάρκετινγκ τύπου στην Αθήνα μέχρι το 2004

Κατά το παρελθόν το μάρκετινγκ σε οποιαδήποτε ολοκληρωμένη του μορφή δεν εφαρμόστηκε στην Ελλάδα, με εξαίρεση τις εκστρατείες προβολής του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού, που ήταν καθαρά διαφημιστικές προωθητικές ενέργειες χωρίς προφανές σχέδιο μάρκετινγκ και αφορούσαν τη χώρα στο σύνολο της. Η πρώτη εκστρατεία προβολής της Αθήνας σχεδιάστηκε και πάλι από τον ΕΟΤ και πραγματοποιήθηκε την περίοδο προετοιμασίας των Ολυμπιακών Αγώνων, με σκοπό να προωθήσει τις νέες υποδομές που κατασκευάστηκαν. Η έλλειψη κατανόησης της σπουδαιότητας του αστικού μάρκετινγκ, στο πλαίσιο μιας ευρύτερης αναπτυξιακής πολιτικής σε επίπεδο τοπικής αρχής και η απουσία συντονισμού των εμπλεκόμενων φορέων και ίδρυσης κάποιου εξειδικευμένου γραφείου επιφορτισμένου με την προώθηση της πόλης είχε ως αποτέλεσμα την ανεφαρμογή του στρατηγικού μάρκετινγκ. Ωστόσο, οι μεταβαλλόμενες συνθήκες στον τουρισμό λίγο πριν από το 2004

¹² Ελληνική Στατιστική Αρχή, Απογραφή Πληθυσμού – Κατοικιών 2011, www.statistics.gr.

(απευθείας πτήσεις charter στους ελληνικούς προορισμούς χωρίς ενδιάμεσο σταθμό την Αθήνα) που είχαν ως αποτέλεσμα τη δραματική μείωση της επισκεψιμότητας της πρωτεύουσας, ως ενδιάμεσου προορισμού λίγων ημερών, έδωσαν την ώθηση για τον επαναπροσδιορισμό της ταυτότητας της πόλης. Ο προσανατολισμός της Αθήνας στον αστικό τουρισμό (συνεδριακό, γαστρονομικό, πολιτιστικό) και η καθιέρωσή της ως κορυφαίος ευρωπαϊκός προορισμός θα μπορούσαν να επιτευχθούν υπό την προϋπόθεση ότι πρωτίστως θα υλοποιούνταν έργα ανάπτυξης (Kavaratzis, 2008).

Οι Ολυμπιακοί Αγώνες του 2004 ήταν ένα γεγονός-ορόσημο για την ιστορία της σύγχρονης Αθήνας που επέδρασε θετικά στην εικόνα της και στις προοπτικές ανάπτυξης της. Η υλοποίηση έργων υποδομής, κυρίως στον τομέα των δημόσιων αστικών συγκοινωνιών, η ανέγερση μόνιμων κατασκευών, αντί προσωρινών, σύμφωνα με την πάγια τακτική άλλων χωρών διοργανωτών Ολυμπιακών Αγώνων, με την προοπτική ότι θα επανασχεδιαστούν, θα ανακατασκευαστούν και θα ξαναχρησιμοποιηθούν μετά το 2004 και ο διασκορπισμός των έργων υποδομής σε όλο το εύρος της πόλης είχαν θετικό αντίκτυπο για τον αστικό ιστό. Επίσης, ανανεώθηκαν οι ήδη υπάρχουσες συνεδριακές εγκαταστάσεις, αναβαθμίστηκε η διαθεσιμότητα των ξενοδοχείων της πόλης και αναπλάστηκαν κάποιες τοποθεσίες αναβαθμίζοντας το τουριστικό προϊόν της Αθήνας. Επιπρόσθετα, ένα σημαντικό όφελος από τη φιλοξενία των Ολυμπιακών Αγώνων ήταν η εκτεταμένη κάλυψη του αθλητικού γεγονότος από την τηλεόραση και το διεθνή τύπο. Υπολογίζεται ότι 300 τηλεοπτικοί σταθμοί από 203 χώρες εξέπεμψαν συνολικά 35.000 ώρες τηλεοπτικής μετάδοσης, μεταφέροντας την εικόνα της αναζωογονημένης Αθήνας σε όλο τον κόσμο, με τρόπο που κανένα εργαλείο μάρκετινγκ δεν θα μπορούσε ποτέ να επιτύχει (Kavaratzis, 2008).

3.3 Το μάρκετινγκ της Αθήνας την εποχή μετά τους Ολυμπιακούς Αγώνες

Οι Ολυμπιακοί Αγώνες λειτούργησαν ως καταλύτης για την ανασυγκρότηση της Αθήνας επιδρώντας θετικά στην εικόνα της πόλης ως τουριστικού προορισμού (αν και όχι τόσο σημαντικού όσο αναμενόταν), αλλά όχι στην εκτίμηση άλλων πτυχών αυτής. Η απουσία επενδυτικού ενδιαφέροντος εξαιτίας των μη ευνοϊκών συνθηκών στη χώρα για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, η μέτρια ποιότητα των δημόσιων μεταφορών, οι ελλείψεις στις υποδομές, τα προβλήματα καθαριότητας στο δημόσιο χώρο, η ποιότητα ζωής των εργαζομένων και η ανορθολογική διαχείριση των πόρων της πόλης εξακολουθούσαν να συνιστούν παράγοντες που έπλητταν την εικόνα της στο εξωτερικό,

προκαλώντας ταυτόχρονα τη δυσαρέσκεια των κατοίκων της (Kavaratzis, 2008). Συνεπώς, η χάραξη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής μάρκετινγκ που θα περιλαμβάνει και άλλες λειτουργίες της πόλης, εκτός από τον τουρισμό και θα εστιάζει στις ιδέες και τις εμπειρίες των κατοίκων αποτελούσε επιτακτική ανάγκη για την ελληνική πρωτεύουσα. Ωστόσο, σύμφωνα με τη διεθνή πρακτική, ο πρωταρχικός στόχος που τέθηκε ήταν η ανάδειξη της Αθήνας σε κορυφαίο city-break προορισμό της Ευρώπης, καθώς οι Ολυμπιακοί Αγώνες είχαν ήδη τοποθετήσει την Αθήνα στο επίκεντρο του παγκόσμιου ενδιαφέροντος καθιστώντας την προσέλκυση ξένων επισκεπτών ευκολότερη. Για την επίτευξη του στόχου αυτού κρίθηκε αναγκαία από το Δήμο Αθηναίων η ίδρυση μιας εξειδικευμένης εταιρείας μάρκετινγκ τύπου για την Αθήνα (Kavaratzis, 2008).

3.4 Η ίδρυση εταιρείας μάρκετινγκ τύπου για την Αθήνα

Η σύσταση της Εταιρείας Τουριστικής και Οικονομικής Ανάπτυξης Αθηνών (ΕΤΟΑΑ) από το Δήμο Αθηναίων, το Φεβρουάριο του 2005, υπό τη μορφή Αναπτυξιακής Ανώνυμης Εταιρίας, αποσκοπούσε στη δημιουργία ενός ευέλικτου και αποτελεσματικού φορέα, ο οποίος θα συνέβαλε ουσιαστικά στην ενίσχυση της τοπικής οικονομίας με όχημα την ανάπτυξη, διαχείριση και προβολή του τουριστικού προϊόντος. Η Εταιρεία ήταν μία μη κερδοσκοπική σύμπραξη δημόσιου-ιδιωτικού τομέα, στην οποία συμμετείχαν ο Δήμος Αθηναίων, το Επιμελητήριο Ελλάδας, ο Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ), ο Σύνδεσμος Επιχειρήσεων & Λιανικής Πωλήσεως Ελλάδος και ο Σύνδεσμος Ταξιδιωτικών Πρακτόρων Ελλάδος (Kavaratzis, 2008). Στρατηγικός στόχος της ΕΤΟΑΑ ήταν η καθιέρωση της Αθήνας ως κορυφαίου city break προορισμού, με το σχεδιασμό και την υλοποίηση δράσεων, την καταγραφή και ανάλυση του τουριστικού προϊόντος της Αθήνας και τη δημιουργία ενός συστήματος μάρκετινγκ και branding. Η εστίαση στον τουρισμό θα μπορούσε να είναι η απαρχή για την περαιτέρω εφαρμογή μίας πιο ολοκληρωμένης προσέγγισης μάρκετινγκ σε οικονομικούς και κοινωνικούς τομείς. Η ΕΤΟΑΑ σχεδίασε και εφάρμοσε ένα στρατηγικό σχέδιο για την τουριστική ανάπτυξη της Αθήνας, το οποίο συνίστατο από τέσσερις βασικούς άξονες: *τουριστική στρατηγική, προώθηση και επικοινωνία, συνεδριακό και εκθεσιακό τουρισμό και οικονομική ανάπτυξη*. Ως προς την υλοποίηση του το σχέδιο περιλάμβανε δράσεις, όπως η οργάνωση της έκθεσης European City Break το 2007, η ανάπλαση του ιστορικού κέντρου της πόλης, η ενίσχυση του πολιτιστικού τουρισμού, η διευκόλυνση της ροής επισκεπτών στην πόλη, η προώθηση μιας νέας εικόνας της Αθήνας στο εξωτερικό, με τη δικτύωση και τη στρατηγική συνεργασία σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, η συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις τουρισμού, η ανάπτυξη έντυπου και ηλεκτρονικού διαφημιστικού

υλικού, η ανάπτυξη σχεδίου διαχείρισης κρίσεων σε λειτουργικό και επικοινωνιακό επίπεδο και η δημιουργία μιας νέας ιστοσελίδας (Kavaratzis, 2008). Από τη συγχώνευση της Εταιρείας Τουριστικής και Οικονομικής Ανάπτυξης Αθηνών με την Αναπτυξιακή Εταιρεία του Δήμου Αθηναίων τον Ιανουάριο του 2012, με απορρόφηση της πρώτης από τη δεύτερη, προήλθε η Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών ΑΕ¹³ (EATA). Σε αυτό το νέο πλαίσιο λειτουργίας η EATA ΑΕ ασκεί καθήκοντα Ενδιάμεσου Φορέα Διαχείρισης με στόχο την αξιοποίηση ευρωπαϊκών χρηματοδοτικών εργαλείων και εργαλείων πολιτικής (όπως Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα, JESSICA, JASMINE κ.α.). Αποστολή της EATA είναι η βελτίωση των δομών της πόλης, μέσω του σχεδιασμού, του προγραμματισμού και της υλοποίησης αναπτυξιακών έργων, με στόχο τη διαρκή εξέλιξη της Αθήνας σε μία σύγχρονη, ευρωπαϊκή μητρόπολη (Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών). Η EATA από το 2013 έως το 2016 είχε διοργανώσει Focus groups στους τομείς Τεχνολογίας, Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ICT), των νεοφυών επιχειρήσεων (start-ups) και της δημιουργικής βιομηχανίας (creative industry), ημερίδες και forums, θεματικά εργαστήρια, διαδραστικές πρωτοβουλίες και gamification, ερωτηματολόγια, τη Διασκέψη του Δημάρχου (η 1^η διάσκεψη πραγματοποιήθηκε τον Φεβρουάριο του 2016), μία μόνιμη πλατφόρμα ανοικτού διαλόγου της πόλης (ΣΥΝ ΑΘΗΝΑ) και ηλεκτρονικές διαβουλεύσεις, στο πλαίσιο του συμμετοχικού σχεδιασμού για τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής βιώσιμης αστικής ανάπτυξης και τη δημιουργία ενός δυναμικού, αυθεντικού και συλλογικού brand για την κοινότητα (Καραχάλης, 2015).

3.5 Το Γραφείο Συνεδρίων και Επισκεπτών Αθηνών

Στο πλαίσιο λειτουργίας της πρώην ΕΤΟΑΑ ιδρύθηκε το Γραφείο Συνεδρίων και Επισκεπτών Αθηνών [Athens Convention Bureau (ACVB)], μία δομή για την προώθηση του συνεδριακού τουρισμού της Αθήνας, με συμμετέχοντες, πέραν του Δήμου Αθηναίων, την Ένωση Ξενοδόχων Αθηνών-Αττικής, το Σύνδεσμο Ελλήνων Οργανωτών Εκθέσεων και Συνεδρίων (ΣΕΟΕΣ) και το Σύνδεσμο των εν Ελλάδι Τουριστικών & Ταξιδιωτικών Γραφείων (Kavaratzis, 2008). Συγκεντρώνοντας πάνω από το 50% της συνεδριακής δραστηριότητας της χώρας (Travel Trade Athens '17) κατέστη σαφές ότι η προώθηση του συνεδριακού προϊόντος και η ανάδειξη της Αθήνας σε ναυαρχίδα του Ελληνικού συνεδριακού τουρισμού θα συνέβαλε ουσιαστικά στην οικονομική ανάπτυξη της πόλης (HAPCO (2008). Το 2012 το Γραφείο Συνεδρίων και Επισκεπτών Αθηνών

¹³ ΦΕΚ Τεύχος Ανωνόμων Εταιρειών 15/2-1-2012

ανασχεδιάστηκε, υπό την εποπτεία της νεοσυσταθείσας ΕΑΤΑ, με σκοπό την αποτελεσματικότερη προσέλκυση συνεδριακού τουρισμού και τη βελτίωση της θέσης της Αθήνας στη διεθνή τουριστική αγορά ως city break προορισμός. Το Γραφείο Συνεδρίων & Επισκεπτών Αθηνών, η μοναδική εξειδικευμένη δομή διαχείρισης προορισμού σε εθνικό επίπεδο, εφαρμόζει μία στοχευμένη πολιτική επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων, σχεδιάζει και αναπτύσσει στρατηγικές για την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, την αναβάθμιση και τον εμπλουτισμό του τουριστικού προϊόντος, καθώς και την ενδυνάμωση της οικονομίας της πόλης. Επιπροσθέτως, αναπτύσσει δράσεις που αποβλέπουν στη δημιουργία μίας ενιαίας και ανταγωνιστικής ταυτότητας της πόλης και στην προώθηση της Μητροπολιτική Αθήνας στη διεθνή αγορά. Το ACVB έχει τους εξής βασικούς στόχους:

- *Να απαντήσει αποτελεσματικά σε κάθε εκδήλωση ενδιαφέροντος για τη διοργάνωση κάποιου γεγονότος στην πόλη, προσπάθεια που έχει στεφθεί με επιτυχία, καθώς, σύμφωνα με τα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Διοργανωτών Συνεδρίων (ICCA) η Αθήνα καταγράφει σημαντική άνοδο ως συνεδριακός προορισμός κατακτώντας την 24^η θέση το 2015 έναντι της 27^{ης} θέσης που είχε το 2014 στη διεθνή κατάταξη διοργάνωσης συνεδρίων.*
- *Να διεκδικήσει τη διοργάνωση μεγάλων διεθνών συνεδρίων και συναντήσεων, παρέμβαση που αποσκοπεί στην περαιτέρω ενίσχυση της τοπικής τουριστικής και συνεδριακής αγοράς.*
- *Να προωθήσει την Αθήνα ως προορισμό αναψυχής, city break, συνεδρίων και εταιρικών συναντήσεων συμμετέχοντας στις σημαντικότερες τουριστικές εκθέσεις παγκοσμίως (IMEX, IBTM, ITB, WTM κ.α.) καθώς και σε παγκόσμια συνέδρια οργανισμών (IGLTA & ICCA Mediterranean Chapter), με στόχο την ανάπτυξη τεχνογνωσίας στις συγκεκριμένες αγορές-στόχους. Στο πλαίσιο αυτό έχει δημιουργήσει τον ιστότοπο “athensconventionbureau.gr” και το Athens Convention Bureau Newsletter για τη στοχευμένη προβολή της Αθήνας και του συνεδριακού προϊόντος.*
- *Να εμπλουτίζει συνεχώς τις κατηγορίες των μελών του με σκοπό να καλύπτει όλο το φάσμα των υπηρεσιών που προσφέρει η πόλη στην απαιτητική αγορά συνεδρίων και εκδηλώσεων. Για το σκοπό αυτό εφαρμόζει τη διεθνή πρακτική «Πρόγραμμα Μελών», που απευθύνεται στις επιχειρήσεις που ασχολούνται άμεσα ή έμμεσα με το συνεδριακό τουρισμό.*

Επιπλέον, στο πλαίσιο της στρατηγικής του δήμου Αθηναίων για την προβολή και την προώθηση της εικόνας της Αθήνας ως αστικού προορισμού, το Γραφείο Συνεδρίων και Επισκεπτών (ACVB) έχει αναπτύξει ένα δίκτυο πληροφόρησης ξένων επισκεπτών από ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό με τη λειτουργία Info Points (στο Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών και στη συμβολή της Λεωφόρου Αμαλίας

με τον πεζόδρομο της Διονυσίου Αρεοπαγίτου) (Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών, χ.χ.).

3.6 Ανάπτυξη στρατηγικής place marketing για την πόλη της Αθήνας από το Δήμο Αθηναίων

Ο στρατηγικός σχεδιασμός place marketing της Αθήνας, που σχεδιάστηκε από το Δήμο Αθηναίων για την προγραμματική περίοδο 2012-2020 βασίστηκε στο μοντέλο των Kotler και Philip (βλ. σ. 13), το οποίο συνίσταται από τα ακόλουθα πέντε στάδια:

1. Έλεγχος τόπου
2. Οράματα και στόχοι
3. Διαμόρφωση στρατηγικής
4. Σχέδιο δράσης
5. Υλοποίηση και έλεγχος

3.6.1 Έλεγχος τόπου

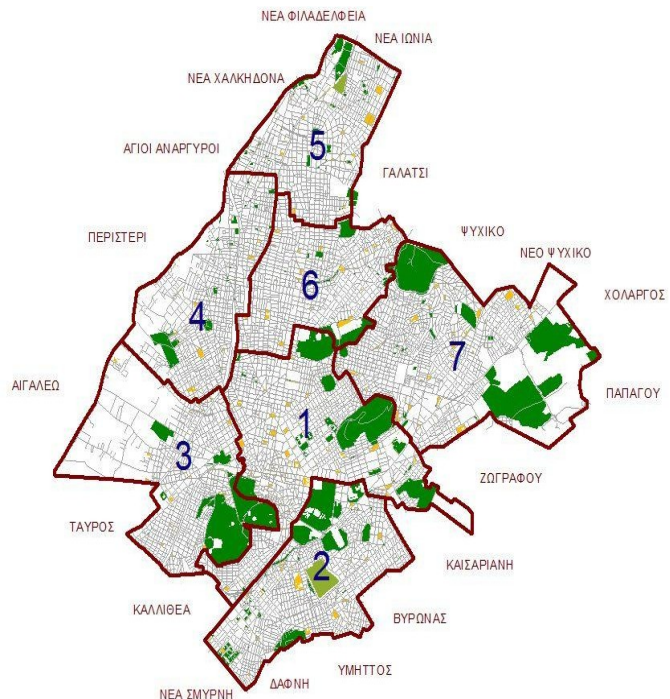
Ο έλεγχος του τόπου περιλαμβάνει την οριοθέτηση του τόπου, ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης και ανάλυση SWOT. Η ανάλυση του περιβάλλοντος στοχεύει στο να δοθούν απαντήσεις στα τρία βασικά ερωτήματα του στρατηγικού σχεδιασμού (Μεταξάς, 2005):

- *Πού βρισκόμαστε την παρούσα στιγμή; (παρούσα κατάσταση και δυναμική της πόλης)*
- *Που θέλουμε να φτάσουμε; (πως θέλουμε να γίνει η πόλη – όραμα και στόχοι)*
- *Πως και με ποια μέσα θα ικανοποιηθούν οι αρχικοί στόχοι; (μέθοδοι και πρακτικές για την επίτευξη των στόχων)*

3.6.1.1 Οριοθέτηση του τόπου

Ο Δήμος Αθηναίων καταλαμβάνει μία πεδινή έκταση 37.954 στρεμμάτων με μικρό υψόμετρο (70 μ.) και ομαλό γεωμορφολογικό ανάγλυφο με λίγες ήπιες εξάρσεις-λόφους (Λυκαβηττός, Ακρόπολη, Στρέφη, Αρδηττού κ.λ.π.), η οποία κατανέμεται σε επτά Δημοτικές Κοινότητες.

Ο Δήμος Αθηναίων αποτελεί το μεγαλύτερο δήμο της Περιφέρειας Αττικής και τον πολυπληθέστερο Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης της χώρας με 664.046 μόνιμους κατοίκους σύμφωνα με την Απογραφή του 2011 που διενήργησε η Ελληνική Στατιστική Αρχή.

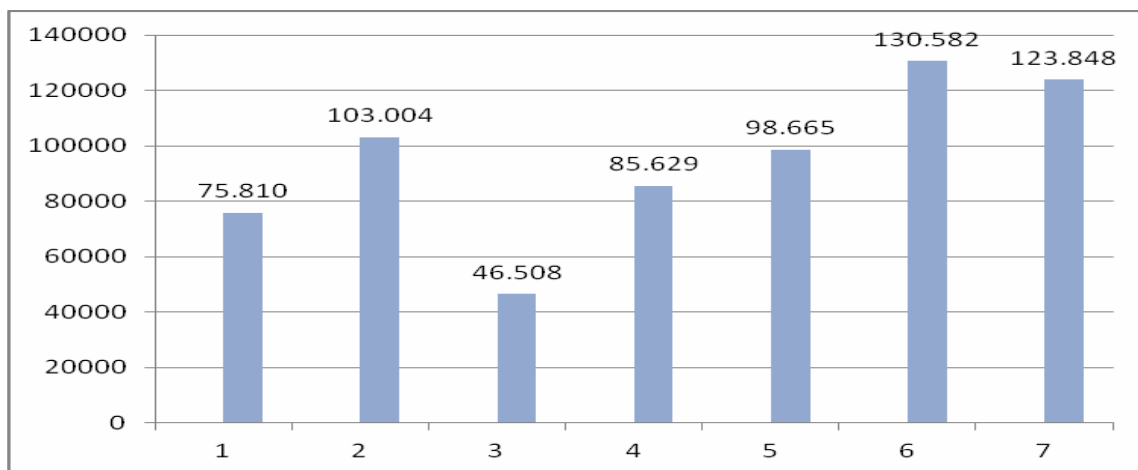


Χάρτης Δήμου Αθηναίων

Πηγή: Γεωγραφικό Πληροφοριακό Σύστημα «Αθήνα»,
Δήμος Αθηναίων – Δ/νση Ε.Σ.Ο.Π.

Διάγραμμα 3.1

Κατανομή του πληθυσμού της Αθήνας ανά Δημοτική Κοινότητα



Πηγή: Δήμος Αθηναίων – Δ/νση Ε.Σ.Ο.Π.

Από το ανωτέρω ραβδοειδές διάγραμμα προκύπτει ότι η κατανομή του πληθυσμού στις επτά δημοτικές κοινότητες παρουσιάζει μεγάλες διακυμάνσεις. Η περιοχή της Κυψέλης και της Πλατείας Αττικής έχει τριπλάσιο πληθυσμό σε σχέση με την περιοχή του Θησείου και των Πετραλώνων.

Οι περιοχές που απαρτίζουν κάθε δημοτική κοινότητα, καθώς και η έκταση και ο πληθυσμός αυτών αποτυπώνονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 3.1

Η κατανομή του πληθυσμού της Αθήνας ανά έκταση Δημοτικής Κοινότητας

Δημοτικές Κοινότητες	Συνοικίες	Έκταση (στρέμματα)	Πληθυσμός
1 ^η	Ιλίσια, Κολωνάκι, Λυκαβηττός, Μουσείο-Εξάρχεια, Αγ. Κων/νος-Πλ.Βάθης, Εμπορικό Τρίγωνο-Πλάκα, Κουκάκι-Μακρυγιάννη, Πλ.Άρεως-Ευελπίδων	6.786	75.810
2 ^η	Ζάππειο, Ωδείο, Παγκράτι, Πρ. Ηλίας, Γούβα, Δουργούτι, Ν.Κόσμος, Α΄ Νεκροταφείο, Στάδιο	4.861	103.004
3 ^η	Ακρόπολη, Άνω-Κάτω Πετραλώνων, Ρουφ, Βοτανικός	6.053	46.508
4 ^η	Κολωνός, ΟΣΕ, Ακαδημία Πλάτωνος, Κολοκυνθού, Σεπόλια, Νιρβάνα	4.489	85.629
5 ^η	Αγ. Ελευθέριος, Προμπονά, Ριζούπολη, Άνω Πατήσια, Πατήσια	4.018	96.665
6 ^η	Πλ.Αμερικής, Πλ.Αττικής, Άνω Κυψέλη, Κυψέλη, Νέα Κυψέλη	4.012	130.582
7 ^η	Γκύζη, Πολύγωνο, Γηροκομείο, Ελληνορώσων-Ερυθρός, Αμπελόκηποι, Γουδή, Κουντουριώτικα	7.733	123.848

Από τον ανωτέρω πίνακα προκύπτει ότι η 6^η Δημοτική Κοινότητα, στην οποία περιλαμβάνονται οι περιοχές της Κυψέλης, της Πλατείας Αττικής και της Πλατείας Αμερικής είναι συγκριτικά η πιο πυκνοκατοικημένη με 130.582 κατοίκους. Ακολουθεί η 7^η Δημοτική Κοινότητα με πληθυσμό 123.848 κατοίκους και έκταση σχεδόν διπλάσια εκείνης της 6^{ης} Δημοτικής Κοινότητας. Αντίθετα, η πιο αραιοκατοικημένη περιοχή είναι αυτή της 3^{ης} Δημοτικής Κοινότητας, η οποία περιλαμβάνει τις περιοχές της Ακρόπολη, των Άνω-Κάτω Πετραλώνων, του Ρουφ και του Βοτανικού).

3.6.1.2 Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης της πόλης της Αθήνας

Η προώθηση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής βιώσιμης αστικής ανάπτυξης προϋποθέτει την κατά το δυνατόν πληρέστερη συλλογή των αληθινών δεδομένων της πόλης. Η συνδυαστική αξιοποίηση των ευρημάτων που θα προκύψουν από την ανάλυση του σύνθετου πλέγματος των αδύνατων, αλλά και

των δυνατών σημείων της πόλης, σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και τις απειλές, θα καταστήσουν δυνατή την κωδικοποίηση της απαιτούμενης στρατηγικής και των προτεινόμενων πολιτικών με συγκεκριμένη θεματική και χωρική στόχευση.

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται με συνοπτικό τρόπο τα κυριότερα συμπεράσματα από τη μελέτη της υφισταμένης κατάστασης της πόλης της Αθήνας. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιούνται στοιχεία και δεδομένα, τα οποία έχουν συλλεγεί είτε από την *Ελληνική Στατιστική Αρχή*¹⁴ ή από το Δήμο Αθηναίων (2013) από την επεξεργασία των οποίων προκύπτουν βασικά συμπεράσματα, τα οποία συνοψίζονται ως ακολούθως:

Μείωση του πληθυσμού. Τις τελευταίες δεκαετίες και συγκεκριμένα από το 1991 έως το 2011 παρατηρήθηκε εντός του γεωγραφικού εύρους του Δήμου Αθηναίων μία μείωση του πληθυσμού της τάξης του 18,68%, η οποία οφείλεται στην μετακίνηση πληθυσμού και κυρίως οικογενειών (ελληνικής υπηκοότητας) από το κέντρο προς τα προάστια.

Γήρανση του πληθυσμού. Ο πληθυσμός της Αθήνας φαίνεται να έχει υψηλό δείκτη γήρανσης, καθώς παρατηρείται μία σταθερή αυξητική τάση για τις ηλικίες άνω των εξήντα πέντε χρόνων.

Υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Ο πληθυσμός της Αθήνας διατηρεί υψηλό μορφωτικό επίπεδο, καθώς, όπως προέκυψε από την απογραφή του 2011 το συνολικό ποσοστό των αποφοίτων δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην πόλη της Αθήνας αγγίζει το 72,14%, υπερτερώντας έναντι εκείνου του συνόλου της χώρας κατά 14,15 ποσοστιαίες μονάδες.

Υψηλά επίπεδα ανεργίας. Σύμφωνα με τα στοιχεία η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει σημαντικά τον πληθυσμό της Αθήνας. Το ποσοστό του οικονομικά μη ενεργού πληθυσμού είναι εξαιρετικά υψηλό, της τάξης του 51,00 %, ενώ από το διάστημα 2011 έως το 2015 η ανεργία αυξήθηκε κατά επτά ποσοστιαίες μονάδες (7%), διαμορφώνοντας ένα ασφυκτικό περιβάλλον διαβίωσης για εκτεταμένα τμήματα του πληθυσμού.

Μείωση των εισοδημάτων. Κατά το χρονικό διάστημα από το 2010 έως και το 2012 καταγράφηκε μία πτώση του μ.ό. των εισοδημάτων στην Αθήνα κατά 8,35%, όταν στην υπόλοιπη Ελλάδα για το ίδιο χρονικό διάστημα το ποσοστό άγγιξε το 5,31%.

¹⁴ Στοιχεία από την τελευταία απογραφή πληθυσμού και κτιρίων που διενεργήθηκε το 2011 από την Ελληνική Στατιστική Αρχή (<http://www.statistics.gr/>).

Αύξηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ως προς το οικονομικό περιβάλλον διαπιστώνεται ότι ο Δήμος Αθηναίων έχει υποστεί σε μεγάλο βαθμό τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης της χώρας με αποτέλεσμα να έχει πληγεί και η επιχειρηματική δραστηριότητα. Παρ' όλο που παρατηρείται αύξηση, αυτή δεν συνοδεύεται από αντίστοιχη ανάκαμψη σε επίπεδο κύκλου εργασιών. Είναι ενδεικτικό ότι κατά την τριετία 2008-2010 παρατηρήθηκε μία αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα της δημιουργικής οικονομίας, οποίος εκπροσωπείται από τον κλάδο των τεχνών, της διασκέδασης και της ψυχαγωγίας, κατά 11,11%, η οποία, ωστόσο, συνοδεύτηκε από μία μείωση του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων της τάξης του 38,32%.

Ανισομερώς κατανομημένο και ανεπαρκές πράσινο. Στην πυκνοκατοικημένη Αθήνα αντιστοιχούν κατά μέσο όρο 2 τ.μ. αστικού πρασίνου ανά κάτοικο, όταν το αντίστοιχο ποσοστό στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι 8 τ.μ.

Γερασμένο κτιριακό απόθεμα. Από το σύνολο των κατοικιών του δήμου το 30,85% παραμένει κενό, ενώ μόλις το 69,15% κατοικείται. Από αυτό ένα ποσοστό της τάξης του 66,27% έχει κτιστεί μεταξύ του 1961 και του 1980, ενώ, ένα επιπρόσθετο ποσοστό 2,46% επί του συνόλου έχει ανεγερθεί πριν από το 1945. Επιπλέον, σε ότι αφορά το μοντέλο κατοικίας οι πολυκατοικίες φαίνεται να υπερτερούν σε ποσοστό 97,75% έναντι των μονοκατοικιών που αγγίζουν μόλις το 2,05%.

3.6.1.3 Ανάλυση SWOT για το Δήμο της Αθήνας

Ακολούθως, παρουσιάζονται με τη μέθοδο της SWOT ανάλυσης οι Δυνάμεις (Strengths) & οι Αδυναμίες (Weaknesses) που εντοπίζονται στο εσωτερικό περιβάλλον της πόλης, καθώς και οι Ευκαιρίες (Opportunities) & οι Απειλές (Threats) που εντοπίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον της Αθήνας (Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών, 2016). Το εσωτερικό περιβάλλον συνθέτουν τα δημογραφικά και γεωμορφολογικά στοιχεία, ο χαρακτήρας της τοπικής αγοράς, οι υποδομές μεταφορών, οι κοινωνικές υποδομές και υπηρεσίες, οι ζώνες πρασίνου, ο πολεοδομικός και χωροταξικός σχεδιασμός, το επίπεδο και ο χαρακτήρας εκπαίδευσης του πληθυσμού, το πολιτικό περιβάλλον, η ιστορικότητα της πόλης, ο τουρισμός κ.α. Το εξωτερικό περιβάλλον συνίσταται από το μικροοικονομικό επίπεδο (τοπικός ή περιφερειακός ανταγωνισμός, ευκαιρίες ανάπτυξης, αποφυγή κινδύνων ή απειλών κ.α.) και το μακροοικονομικό επίπεδο (πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί παράγοντες σε εθνικό, διεθνές ή ευρωπαϊκό επίπεδο, δυνατότητα ανάπτυξης στον ευρωπαϊκό χώρο, εκμετάλλευση ευκαιριών για

προσέλκυση δυνητικών δράσεων ωφέλιμων για την πόλη κ.α.) (Μεταξάς, 2005). Μία ανάλυση SWOT θα πρέπει να είναι πλήρης, ώστε να διασφαλιστεί ότι θα επιλεγθεί και θα εφαρμοστεί η ορθή στρατηγική, η οποία θα αποτελέσει την αφετηρία για τους επόμενους κύκλους αναπροσαρμογής και ανασχεδιασμού της στρατηγικής (Goranczewski & Puciato, 2010).

S

Δυνάμεις (Strengths)

- *Υψηλό βιοτικό επίπεδο συγκριτικά με τον υπόλοιπο πληθυσμό της χώρας*
- *Ισχυρό τουριστικό προϊόν*
- *Αύξηση αριθμού επιχειρήσεων εν μέσω κρίσης*
- *Υποδομές για την ανάπτυξη καινοτόμων κλάδων (έξυπνη οικονομία)*
- *Υψηλό μορφωτικό επίπεδο πληθυσμού*
- *Μεγάλη συγκέντρωση φορέων κοινωνικής αλληλεγγύης*
- *Τεχνογνωσία και εμπειρία των κοινωνικών υπηρεσιών του Δήμου Αθηναίων*
- *Χώροι υψηλής ιστορικής σημασίας σε περιοχές ιδιαίτερης φυσικής ομορφιάς*
- *Πλούσιο οικιστικό απόθεμα, πληθώρα διατηρητέων κτισμάτων και κτιρίων υψηλής ιστορικής σημασίας*
- *Τάση μείωσης ατμοσφαιρικών ρύπων*
- *Υψηλή πυκνότητα συγκοινωνιακού δικτύου και δικτύου μέσων σταθερής τροχιάς*

W

Αδυναμίες (Weaknesses)

- Μείωση πληθυσμού
- Υψηλός δείκτης γήρανσης
- Πτώση εισοδημάτων
- Συρρίκνωση κύκλου εργασιών επιχειρήσεων
- συρρίκνωση εμπορικής δραστηριότητας και μεταποίησης
- Υψηλά ποσοστά ανεργίας, φτώχειας και ακραίας φτώχειας
- Αύξηση αστέγων και απόρων
- Μη συστηματική καταγραφή των επιπτώσεων στο κοινωνικό πεδίο
- Κόμβος διέλευσης προσφυγικών ροών
- Ελλιπές και κατακερματισμένο πράσινο
- Κατάληψη κοινοχρήστων χώρων από δραστηριότητες εμπορίου και αναψυχής
- Γερασμένο κτιριακό απόθεμα, πληθώρα εγκαταλελειμμένων κτιρίων
- Τάσεις μονοδιάστατης ανάπτυξης σε συγκεκριμένες χωρικές ενότητες
- Περιοχές με ιδιαίτερα υψηλή πυκνότητα κατοικίας εντός του αστικού ιστού
- Υπέρβαση ορίων ατμοσφαιρικής ρύπανσης σε συγκεκριμένους ρύπος
- Περιοχές με υψηλή ηχορύπανση

O

Ευκαιρίες (Opportunities)

- Ευνοϊκές συνθήκες για τη μετάβαση σε ένα δυναμικό μοντέλο ανάπτυξης (δημιουργική και έξυπνη οικονομία)
- Ενίσχυση κλάδων με δυναμική ανάπτυξη μέσα από τη δημιουργία clusters έντασης γνώσης και δημιουργίας, νέων τεχνολογιών και καινοτομίας
- Κόμβοι επιχειρηματικών συνεργειών και διασύνδεσης ετερογενών clusters για την αναβάθμιση παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών
- Ενίσχυση τουριστικού προϊόντος και ειδικότερα city break
- Αναβάθμιση επιτελικών και επιχειρησιακών ικανοτήτων των κοινωνικών υπηρεσιών
- Καταγραφή κοινωνικού πεδίου παρέμβασης

- *Βέλτιστος συντονισμός δομών και φορέων κοινωνικής αλληλεγγύης για τη μεγιστοποίηση του κοινωνικού αποτελέσματος*
- *Αδόμητοι χώροι προς αξιοποίηση, αναβάθμιση υπάρχοντος αστικού πρασίνου*
- *Κενό οικιστικό απόθεμα προς αξιοποίηση*
- *Δυνατότητα αξιοποίησης της πολυλειτουργικής και πολυπολιτισμικής φυσιογνωμίας της πόλης με έμφαση σε ειδικές μορφές τουρισμού*
- *Περαιτέρω διεύρυνση δικτύου μέσων σταθερής τροχιάς*

Απειλές (Threats)

- *Μείωση παραγωγικότητας λόγω υψηλού δείκτη γήρανσης*
- *Ενίσχυση του ρυθμού μείωσης των κατοίκων της πόλης*
- *Συνέχιση υφεσιακών τάσεων*
- *Περαιτέρω συρρίκνωση οικονομικής δραστηριότητας*
- *Παραμονή της ανεργίας σε υψηλά επίπεδα*
- *Διάρρηξη κοινωνικού ιστού*
- *Παγίωση κοινωνικού αποκλεισμού*
- *Αύξηση παραγωγικότητας και ποικίλων μορφών βίας*
- *Εγκλωβισμός προσφυγικών ροών*
- *Εγκατάλειψη/πλημμελής συντήρηση του αστικού πρασίνου*
- *Συρρίκνωση ελεύθερων χώρων λόγω χαλάρωσης θεσμικού πλαισίου προστασίας*
- *Περαιτέρω υποβάθμιση οικιστικού αποθέματος και δημοσίων χώρων*
- *Αύξηση χωροκοινωνικών ανισοτήτων και αποκλεισμών*
- *Αύξηση ρύπων από καύση ξυλείας για θέρμανση*

3.6.2 Δημιουργία οράματος και στόχων

Το όραμα της πόλης σχετίζεται με το μέλλον της. *Πως θέλουν οι επιχειρήσεις και οι κάτοικοι να είναι η πόλη τους μελλοντικά* (Kotler *et al.*, 1999). Τόσο το όραμα και οι αντικειμενικοί στόχοι, όσο και οι στρατηγικές θα πρέπει να σχετίζονται άμεσα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της πόλης, βάσει των οποίων θα πρέπει να σχεδιαστεί το Στρατηγικό Σχέδιο Μάρκετινγκ (Μεταξάς, 2005).

Η μεταβολή των οικονομικών συνθηκών και οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης, που από το 2010 άρχισαν να γίνονται αισθητές στη ζωή των κατοίκων και επιχειρηματιών της πρωτεύουσας, αποτέλεσαν το έναυσμα για τη μεταστροφή από μία στρατηγική εστίασης στον αστικό τουρισμό (city break, συνεδριακό τουρισμό) σε μία πιο ολοκληρωμένη στρατηγική ανάπτυξης. Η ΕΑΤΑ με τη νέα διευρυμένη της αποστολή σχεδίασε μία στρατηγική διαφοροποίησης (έλξης), με χρονικό ορίζοντα υλοποίησης από το 2012 έως το 2020, η οποία έχει ως σκοπό την ανάδυση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της πόλης, την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής και την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και θέτει ως όραμα να καταστεί η Αθήνα ένας ελκυστικός προορισμός για κατοίκους, επισκέπτες, επιχειρηματίες και επενδυτές.

Το Στρατηγικό Σχέδιο Μάρκετινγκ για την Αθήνα θέτει πέντε βασικούς στόχους¹⁵:

- **Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της επιχειρηματικότητας.** Ενίσχυση της τοπικής επιχειρηματικότητας και της ανταγωνιστικότητας της τοπικής οικονομίας, μέσω της αξιοποίησης των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της πόλης, με στρατηγική προτεραιότητα την ανάδειξη του τουριστικού προϊόντος, με άξονες τον συνεδριακό τουρισμό και τα ταξίδια του Σαββατοκύριακου.
- **Βελτίωση της ποιότητας ζωής** των κατοίκων της πρωτεύουσας με αιχμή την πράσινη ανάπτυξη.
- **Αναζωογόνηση του αστικού ιστού** με ολοκληρωμένες παρεμβάσεις μέσω αναπλάσεων, βελτιώσεων και ανακτήσεων δημόσιων χώρων και δράσεις που αποσκοπούν στη βιώσιμη ανάπτυξη της πόλης.
- **Διαχείριση της κοινωνικής κρίσης** με βασικούς πυλώνες την καταπολέμηση της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού για τη διασφάλιση της κοινωνικής συνοχής και την αξιοποίηση της

¹⁵ Πηγή: Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών, χ.χ.

κοινωνικής οικονομίας, της κοινωνικής επιχειρηματικότητας και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

- ο *Διασφάλιση υλοποίησης και βιωσιμότητας του προγράμματος.* Η υποστήριξη των Υπηρεσιών του Δήμου με στόχο την απρόσκοπτη υλοποίηση του προγράμματος και τη διασφάλιση της βιωσιμότητάς του.

Για την Αθήνα του 2020 οι στόχοι που έχουν τεθεί είναι η αειφορία, η βιώσιμη ανάπτυξη, η ανταγωνιστικότητα και η κοινωνική συνοχή, με την αναπροσαρμογή των δράσεων και των σχεδίων στις νέες ανάγκες και στα νέα περιβαλλοντικά δεδομένα (Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών, χ.χ.).

3.6.3 Διαμόρφωση στρατηγικής place marketing

Η χάραξη στρατηγικής place marketing βασίζεται στην ανάλυση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων του τόπου και στον εντοπισμό των απαιτούμενων πόρων για την επιτυχή εφαρμογή της (Μεταξάς, 2005). Το Στρατηγικό Σχέδιο Μάρκετινγκ για την πρωτεύουσα διαρθρώνεται σε δύο φάσεις. Η πρώτη φάση με χρόνο υλοποίησης την περίοδο 2012-2015 έφερε την κωδική ονομασία *Αναπτυξιακό Πρόγραμμα «Έργο: Αθήνα»* και έθετε ως στόχο την οικονομική, κοινωνική και αισθητική ανανέωση της πόλης. Η δεύτερη φάση με την κωδική ονομασία *Αναπτυξιακό Πρόγραμμα «Έργο: Αθήνα 2020»*, με χρονικό ορίζοντα διάρκειας από το 2016 έως το 2020 συμπυκνώνει μια πολύπλευρη στρατηγική, η οποία σκοπό έχει να μετασηματίσει την πόλη της Αθήνας σύμφωνα με τα σύγχρονα πρότυπα και τις διεθνείς καλές πρακτικές, αξιοποιώντας τα συγκριτικά πλεονεκτήματά της. Η στρατηγική αυτή προωθεί και υποστηρίζει μία ολοκληρωμένη προσέγγιση καινοτομικής αναζωογόνησης σε επιχειρηματικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο, αξιοποιώντας τη μητροπολιτικότητα και τη δυναμική της τοπικής οικονομίας και κοινωνίας (Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών).

3.6.4 Σχέδιο δράσης

Τα σχέδια δράσης καθορίζουν τις ευθύνες και τις λεπτομέρειες εφαρμογής της στρατηγικής συμπεριλαμβανομένου του κόστους και των προθεσμιών (Μεταξάς, 2005).

Ο δήμος Αθηναίων κατά την περίοδο 2012-2015 έθεσε σε εφαρμογή ένα σημαντικό εγχείρημα: την προώθηση πολυτομεακών πολιτικών σε ορισμένο γεωγραφικό εύρος (εντός των ορίων του Δήμου

Αθηναίων) έχοντας τη συνολική αρμοδιότητα σχεδιασμού, διαχείρισης και παρακολούθησης των προβλεπόμενων δράσεων και έργων. Το Αναπτυξιακό Πρόγραμμα «Έργο: Αθήνα», στο οποίο ενσαρκώθηκε η Α΄ φάση του Στρατηγικού Σχεδίου Μάρκετινγκ για την πρωτεύουσα, περιλάμβανε δράσεις και προγράμματα που επιχείρησαν να ικανοποιήσουν διαχρονικές ανάγκες των κατοίκων της πόλης, όπως ήταν η αναβάθμιση της ποιότητας ζωής συγκεκριμένων ομάδων πληθυσμού, η δημιουργία χώρων πρασίνου και η υλοποίηση έργων ανάπλασης σε φθίνουσες περιοχές της Αθήνας. Στόχος ήταν να καταστούν οι τελευταίες πόλοι έλξης σε νέες χρήσεις και καινούργιους κατοίκους, λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη ειδικότερες ανάγκες που ανέκυψαν έπειτα από την εκδήλωση της οικονομικής κρίσης (έργα ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας και αντιμετώπισης της κοινωνικής κρίσης). Κατά το σχεδιασμό του προγράμματος ο Δήμος Αθηναίων οργάνωσε μια σειρά ανοικτών και διαρκών διαβουλεύσεων με επιμελητήρια, εκπαιδευτικά ιδρύματα, κοινωνικούς φορείς, ΜΚΟ, οργανώσεις πολιτών, νέους επιχειρηματίες, διεθνή ινστιτούτα, έτσι ώστε να διαμορφωθεί από κοινού μία στρατηγική αντιμετώπισης των φαινομένων κοινωνικής υποβάθμισης και συρρίκνωσης της οικονομίας της πόλης. Επιπρόσθετα, κάλεσε όλες τις δημιουργικές δυνάμεις να συμμετέχουν ενεργά στην υλοποίηση πρωτοποριακών και καινοτόμων δράσεων, όχι μόνο σε επίπεδο δημοτικής αρχής, αλλά ακόμη και σε επίπεδο κεντρικού κράτους. Για την υλοποίηση της Α΄ φάσης του Στρατηγικού Σχεδίου Μάρκετινγκ αξιοποιήθηκαν κυρίως ευρωπαϊκοί πόροι από τα Επιχειρησιακά Προγράμματα της Περιφέρειας Αττικής και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η Β΄ φάση του Στρατηγικού Σχεδίου Μάρκετινγκ για την πρωτεύουσα ενσωματώνεται στο Αναπτυξιακό Πρόγραμμα «Έργο: Αθήνα 2020». Αυτή περιλαμβάνει πρωτοβουλίες οικονομικής, κοινωνικής και αστικής ανάπτυξης, αλλά και ένα ευρύ φάσμα παρεμβάσεων που αποσκοπούν να μεταμορφώσουν την εικόνα της πρωτεύουσας, όπως αρμόζει σε μια πόλη με την ιστορία, τη γεωγραφική θέση και το ανθρώπινο δυναμικό της Αθήνας. Πρόκειται για ένα πολυδιάστατο εγχείρημα με πολλαπλούς αποδέκτες και αφορά στην αναζωογόνηση ποικίλων λειτουργιών της πόλης, στην έλξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και καινοτόμων νεοφυών πρωτοβουλιών, στην αναβάθμιση της ποιότητας ζωής και στην προσέλκυση ηλικιακά νέων κατοίκων, στην αναζωογόνηση του δημοσίου χώρου και στην ανάδυση ευκαιριών και δυνατοτήτων για προσωπική έκφραση και συλλογική δημιουργία. Για την υλοποίηση της Β΄ φάσης του Στρατηγικού Σχεδίου Μάρκετινγκ για την Αθήνα χρησιμοποιείται το εργαλείο της «Ολοκληρωμένης Χωρικής Επένδυσης». Η Ο.Χ.Ε. είναι ένα συνεκτικό σύνολο δράσεων με πολλαπλασιαστικά οφέλη, στο πλαίσιο της αναπτυξιακής στρατηγικής των επιχειρησιακών προγραμμάτων του ΕΣΠΑ 2014-2020, που παρέχει ολοκληρωμένες ρυθμίσεις παροχής για επενδύσεις ενός ή περισσότερων επιχειρησιακών προγραμμάτων. Η

χρηματοδότηση από διάφορους άξονες προτεραιότητας και προγράμματα μπορούν να ομαδοποιηθούν σε μία ολοκληρωμένη στρατηγική επένδυση για μία συγκεκριμένη ή λειτουργικά ενιαία περιοχή. Με βάση τους στρατηγικούς στόχους του Προγράμματος «Έργο: Αθήνα 2020» η Ολοκληρωμένη Χωρική Επένδυση διαμορφώνεται σε επίπεδο αξόνων Προτεραιότητας, οι οποίοι συνδέονται με συγκεκριμένους Θεματικούς Στόχους των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων ΕΣΠΑ και καθιστούν υλοποιήσιμη την περιγραφόμενη στρατηγική, λαμβάνοντας υπόψη τις προτεραιότητες της πολιτικής του Δήμου Αθηναίων για συγκεκριμένες υπο-περιοχές. Οι τέσσερις άξονες προτεραιότητας του Προγράμματος αποτυπώνονται στον πίνακα που ακολουθεί (Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών, 2016).

Πίνακας 3.2

Οι άξονες προτεραιότητας της ΟΧΕ για το «Έργο: Αθήνα 2020» & οι ενδεικτικές δράσεις τους

Άξονας προτεραιότητας	Στόχος	Ενδεικτικές Δράσεις
1. «Οικονομική Ανάπτυξη»	Η ανάδειξη της Αθήνας σε αυτόνομο συνεδριακό και τουριστικό προορισμό.	<ul style="list-style-type: none"> • Διεύρυνση Δικτύου Επιχειρηματικότητας • One Stop Shop • Γραφείο Invest In
2. «Αστική Αναζωογόνηση»	Η βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών μέσα από τη συστηματική και βάσει προτεραιοτήτων αναζωογόνηση των επιμέρους περιοχών του Δήμου Αθηναίων.	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιοποίηση κτιρίων ιδιοκτησίας Δ.Α. • Ανακατασκευή παιδικών χαρών • Εθνικός Κήπος • Δράσεις anti-graffiti • Ανάπλαση πεζοδρόμων & πεζοδρομήσεις
3. «Αντιμετώπιση της Κλιματικής Αλλαγής και Βιώσιμη Διαχείριση του Αστικού Περιβάλλοντος»	Η προστασία του περιβάλλοντος, η θωράκιση απέναντι σε περιβαλλοντικούς κινδύνους & η ενίσχυση ήπιων μορφών μετακίνησης, όπως το βάδισμα και το ποδήλατο.	<ul style="list-style-type: none"> • Βελτίωση του ηλεκτροφωτισμού της πόλης με τη χρήση λαμπτήρων LED και τηλεδιαχείριση • Ενεργειακή αναβάθμιση δημοτικών & σχολικών κτιρίων • Δράσεις διατροφικής πολιτικής • Ολοκληρωμένο πρόγραμμα πρασίνου
4. «Κοινωνική Συνοχή & Ένταξη»	Η ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής. Η αντιμετώπιση των κοινωνικών προβλημάτων που οφείλονται στην παρατεταμένη ύφεση της οικονομίας και στις προσφυγικές και μεταναστευτικές ροές.	<ul style="list-style-type: none"> • Δημοτικά Ιατρεία, Κόμβος Αλληλεγγύης Πολιτών, Λέσχες Φιλίας για τα άτομα τρίτης ηλικίας • Δημιουργία νέου Δίκτυο κατοικιών "Housing First" • Προγράμματα εκμάθησης της ελληνικής γλώσσας & βασικών δεξιοτήτων Η/Υ, Ανοικτό Σχολείο • Έργα προσβασιμότητας για ΑμεΑ στο δημ. Χώρο

Προκειμένου να ενισχυθεί η διάχυση της ανάπτυξης σε όλη την Αθήνα επιλέχθηκαν συγκεκριμένες περιοχές μικρότερης χωρικής κλίμακας σε σχέση με τις Δημοτικές Κοινότητες, που χαρακτηρίζονται ως *Αστικές Λειτουργικές Ενότητες*, εντός των οποίων οι παρεμβάσεις θα είναι άμεσα διακριτές με

άμεσα ορατά αποτελέσματα (Πίνακας 3.3) (Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών, 2016).

Πίνακας 3.3

Οι περιοχές παρέμβασης της ΟΧΕ για το «Έργο: Αθήνα 2020»

Περιοχές παρέμβασης	Συνοικίες
1 ^η Αστική Λειτουργική Ενότητα	Εμπορικό Τρίγωνο – Ψυρρή – Αθηνάς – Ομόνοια – Σταδίου – Πλατεία Συντάγματος, με κωδική ονομασία «Ιστορικό Εμπορικό Τρίγωνο»
2 ^η Αστική Λειτουργική Ενότητα	Πλατεία Βάθης – Μεταξουργείο – Γκάζι – Κεραμεικός – Βοτανικός – Γεωπονικό Πανεπιστήμιο – Λ.Αθηνών – Κολωνός – (Στ. Λαρίσης – Λένορμαν)
3 ^η Αστική Λειτουργική Ενότητα	Μουσείο – Πανεπιστημίου – Εξάρχεια – Λυκαβηττός – Κολωνάκι – Ευαγγελισμός – Ερυθρός Σταυρός – Ιλίσια
4 ^η Αστική Λειτουργική Ενότητα	Πλατεία Βικτωρίας - Πλατεία αττικής – Άγιος Παύλος
5 ^η Αστική Λειτουργική Ενότητα	Πεδίον Άρεως – Κυψέλη – Γκύζη – Πανόρμου – Αλεξάνδρας
6 ^η Αστική Λειτουργική Ενότητα	Εθνικός Κήπος – Παναθηναϊκό Στάδιο(Καλλιμάρμαρο) – Μετς – Παγκράτι
7 ^η Αστική Λειτουργική Ενότητα	Πλάκα – Θησείο – Περιμετρος Ακρόπολης – Κουκάκι – Φιξ
8 ^η Αστική Λειτουργική Ενότητα	Οδός Πειραιώς – Πετράλωνα – Ρουφ
9 ^η Αστική Λειτουργική Ενότητα	Οδός Πατησίων (γραμμικά από Πλ. Αμερική προς Πατήσια) – Κολιάτσου – Προμπονάς – Ριζούπολη

Η εξειδίκευση των αναγκών στο επίπεδο της κάθε υποπεριοχής διαμορφώνει και το απαραίτητο μίγμα πολιτικών που θα εφαρμοστεί, οι οποίες διακρίνονται σε:

- Πολιτικές αστικής αναζωογόνησης, άμβλυνσης, εξισορρόπησης των πιέσεων στο πλαίσιο εμβληματικών παρεμβάσεων σε ορισμένες περιοχές της Αθήνας
- Διαρθρωτικές πολιτικές με στοχευμένη ανάπτυξη, βελτίωση αστικών και κοινωνικών υποδομών, ανάπτυξη πράσινων υποδομών και έξυπνων λειτουργιών
- Πολιτικές στήριξης της αστικής διάχυσης της ανάπτυξης σε περισσότερες αστικές λειτουργικές περιοχές
- Παρεμβάσεις ισχυροποίησης της εξωστρέφειας, στήριξης της επιχειρηματικότητας και δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας

- *Πολιτικές στήριξης της κοινωνικής συνοχής σε επίπεδο γειτονιάς, με την κινητοποίηση κοινωνικών εταίρων και πολιτών, αλλά και την εξατομικευμένη προσέγγιση ατόμων και οικογενειών που πλήττονται από την κρίση*
- *Δίκτυα στήριξης της κοινωνικής συνοχής, πρόληψης και αντιμετώπισης φαινομένων φτώχειας και κοινωνικού αποκλεισμού*
- *Πολιτικές οργανωτικής και διοικητικής αναβάθμισης και διαχείρισης των αστικών υποδομών και λειτουργιών των Δημοτικών Υπηρεσιών και Φορέων*
- *Λειτουργικό πλαίσιο στήριξης και εμπάθουσας της Εταιρικής Σχέσης σε συνδυασμό με ανάδειξη της λογοδοσίας*

Η στρατηγική του «Έργο: Αθήνα 2020» (2^η ΟΧΕ) τέθηκε σε διαβούλευση από τις 29 Φεβρουαρίου έως τις 20 Μαρτίου του 2016. Στη διαβούλευση συμμετείχαν 1350 πολίτες και φορείς, οι οποίοι απάντησαν σε συγκεκριμένες ερωτήσεις, τοποθετήθηκαν με σχόλια και υπέβαλαν τις δικές τους προτάσεις. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα το 87% των συμμετεχόντων συμφώνησε με την προσέγγιση του Δήμου Αθηναίων ως προς τη διαμόρφωση της στρατηγικής, όπως περιγράφεται παραπάνω (Times News, 2016).

3.6.5 Υλοποίηση και έλεγχος

Η υλοποίηση του προγράμματος «Έργο: Αθήνα» συνέπεσε σε μια περίοδο με ιδιαίτερες πολιτικές και οικονομικές συνθήκες, η οποία επέφερε περαιτέρω μείωση της διάθεσης πόρων από το ήδη περιορισμένο Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων. Παρόλα αυτά με συστηματική προσπάθεια και επιχειρήματα η Αθήνα διατήρησε τον βασικό πυρήνα του προγράμματός της θεμελιώνοντας μετρήσιμα αποτελέσματα. Την περίοδο 2012-2015, εξήντα τέσσερα έργα πολλών και διαφορετικών δράσεων σχεδιάστηκαν και ωρίμασαν προκειμένου να υλοποιηθούν. Από αυτά υλοποιήθηκαν τα σαράντα εννέα, ενώ τα υπόλοιπα δέκα πέντε αποτελούν τη βάση για την προγραμματική περίοδο 2016-2020. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι μέσα στα τρία χρόνια διαχείρισης του προγράμματος διαμορφώθηκαν τέσσερις πλατείες και κοινόχρηστοι χώροι, παραδόθηκαν σε χρήση δύο Κέντρα Υγείας αστικού τύπου, ενισχύθηκαν ή και δημιουργήθηκαν υποδομές πέντε νηπιαγωγείων, δύο

δημοτικών σχολείων, ενώ κατασκευάστηκαν δύο βιοκλιματικοί παιδικοί σταθμοί. Παράλληλα δημιουργήθηκαν ή ενισχύθηκαν εννέα δομές προώθησης της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας, παρέμβαση που αποσκοπούσε στην αναστροφή της οικονομικής και επιχειρηματικής υποβάθμισης που εισήλθε με την οικονομική κρίση. Τριακόσιες ομάδες νεοφυών επιχειρηματιών και χίλιες διακόσιες υφιστάμενες επιχειρήσεις έλαβαν υποστήριξη, ενώ δημιουργήθηκαν δέκα clusters.

Στον τομέα της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας εκπαιδεύτηκαν σαράντα ομάδες με επιχειρηματικές ιδέες και δραστηριότητα με θετικό κοινωνικό αντίκτυπο, σε τομείς όπως η ενσωμάτωση ευάλωτων κοινωνικά ομάδων, η εκπαίδευση, η υγεία, το περιβάλλον, ο προσβάσιμος τουρισμός και η δημιουργική οικονομία. Ακόμα πιο ευδιάκριτα ήταν τα αποτελέσματα του «Έργο: Αθήνα» στον τομέα του Τουρισμού. Η Αθήνα κέρδισε είκοσι θέσεις στη διεθνή κατάταξη στους προορισμούς συνεδρίων και ενίσχυσε κατά 25% τις αφίξεις εκμεταλλευόμενη στρατηγικά B2B κανάλια, την ανάπτυξη κατάλληλων εργαλείων και υπηρεσιών και την ενεργό εμπλοκή και συμμετοχή των στρατηγικών εταίρων στην ανάπτυξη του προγράμματός της.

Επίσης, ενισχύθηκαν δράσεις για την προώθηση του Τουρισμού (μεταξύ άλλων το Συνέδριο TBX και το Travel Trade Athens) και την ανάδειξη της Αθήνας σε αυτόνομο τουριστικό και συνεδριακό τουρισμό. Επιπρόσθετα, κατασκευάστηκε ένα πολυχρηστικό συγκρότημα, το Σεράφειο Κολυμβητήριο-Κέντρο Πολιτισμού και Αθλητισμού και ολοκληρώθηκε το Ψηφιακό Μουσείο Ακαδημίας Πλάτωνος (Times News, 2016).

Ο Δήμος Αθηναίων την περίοδο 2012-2015 κατάφερε να δημιουργήσει ένα αναγνωρίσιμο αναπτυξιακό αποτύπωμα που αποτελεί την αφετηρία για την υλοποίηση της συνέχειας του προγράμματος, του «Έργου: Αθήνα 2020» (Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών, 2016).

3.7 Το branding της πόλης της Αθήνας από το Δήμο Αθηναίων

Στο βραχύ χρονικό διάστημα λειτουργίας της, η ΕΤΟΑΑ σχεδίασε και προώθησε, λίγους μόλις μήνες μετά την έναρξη λειτουργίας της το 2005, την επικοινωνιακή ταυτότητα της πόλης υπό τον τίτλο «Breathtaking Athens», την οποία υποστήριξε μέσα από μία δυναμική και διαδραστική επικοινωνιακή στρατηγική, αναρτώντας τον επίσημο δικτυακό τόπο www.breathtakingathens.com που απευθύνονταν στο ευρύ κοινό δυνητικών επισκεπτών (HAPCO, 2008).



Εικόνα 3.1 Το λογότυπο του brand name της πόλης της Αθήνας «Breathtaking Athens»

Ωστόσο, η προβολή της Αθήνας ως «πόλης γεγονότων» αποδείχτηκε σχετικά αδύναμη. Η ύπαρξη πολλών επιπέδων εξουσίας για τη λήψη πολιτικών αποφάσεων (σε επίπεδο δήμου, περιφέρειας, κεντρικού κράτους), η έλλειψη επικοινωνίας και συνεργασίας αυτών, η οικονομική δυσπραγία που επήλθε λόγω της δημοσιονομικής κρίσης, η επιλογή πόλεων υψηλότερου βεληνεκούς, όπως η Μαδρίτη και το Παρίσι, ως ανταγωνίστριες πόλεις και το γεγονός ότι το brand της Αθήνας λειτουργούσε παράλληλα με εκείνο της Ελλάδας, γεγονός που σήμαινε ότι οτιδήποτε αρνητικό συνέβαινε στην Ελλάδα είχε άμεσο αρνητικό αντίκτυπο στη Αθήνα, υπήρξαν οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους το brand name «Breathtaking Athens» δεν ευδοκίμησε (Dahlström *et al.*, 2014). Σύντομα αποσύρθηκε για να αντικατασταθεί από την καμπάνια «You in Athens», που προέβαλε τα

θετικά στοιχεία της πόλης με την υποστήριξη γνωστών travel bloggers (Καραχάλης, 2015), το οποίο είχε επίσης μικρή διάρκεια.

Ακολούθως, η ΕΑΤΑ επέλεξε ως ταυτότητα της πόλης το «This Is Athens», ένα brand name που απευθύνεται ταυτόχρονα σε διαφορετικά κοινά-στόχους και έχει στόχο να αποκαλύψει το πολύπλευρο και συναρπαστικό πρόσωπο της Αθήνας. Το «This Is Athens» κυριαρχεί σε όλες τις επικοινωνιακές ενέργειες του Γραφείου Συνεδρίων & Επισκεπτών Αθηνών, σε έντυπα και ηλεκτρονικά μέσα.



Εικόνα 3.2 Το λογότυπο του brand name της πόλης της Αθήνας «This is Athens!»

Επιπλέον, δημιουργήθηκε η ιστοσελίδα www.thisisathens.org, ένα σύγχρονο τουριστικό portal της Αθήνας που απευθύνεται στους δυνητικούς επισκέπτες της και παρέχει έγκυρη ενημέρωση, προωθώντας την εικόνα ενός σύγχρονου προορισμού. Η ιστοσελίδα αποστέλλει Newsletter στους συνδρομητές της και έχει ισχυρή παρουσία στα νέα μέσα κοινωνικής δικτύωσης: Facebook, Twitter, Flickr (Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών, χ.χ.).

3.8 Συμπράξεις του Δήμου Αθηναίων με άλλους φορείς για την αύξηση της ελκυστικότητας της πόλης της Αθήνας

Υπό την πίεση των συσσωρευμένων περιβαλλοντικών, οικονομικών και κοινωνικών προβλημάτων που επέφερε η δημοσιονομική κρίση της χώρας διαφάνηκε ότι η επιδιωκόμενη οικονομική ανταγωνιστικότητα, η βιώσιμη ανάπτυξη και η ουσιαστική προώθηση της ανάκαμψης και της ανθεκτικότητας της πόλης της Αθήνας μπορούν να επιτευχθούν μέσα από την ανάδειξη μορφών σύμπραξης του δημοσίου τομέα με ιδιωτικές πρωτοβουλίες και τη διαμόρφωση στρατηγικών πλαισίων για τη βελτίωση της οργάνωσης της πόλης, την αντίσταση στις πιέσεις και την αξιοποίηση των ευκαιριών που αναδύονται μέσα από την κρίση. Προς την κατεύθυνση αυτή ο Δήμος Αθηναίων διεύρυνε το τόξο των συνεργασιών του συμπράττοντας με αξιόπιστους φορείς της πόλης, όπως με επιχειρήσεις, δημόσιους οργανισμούς, επαγγελματικά επιμελητήρια, πανεπιστήμια, ιδιώτες χορηγούς και με ενεργούς πολίτες της Κοινωνίας των Πολιτών (Κουσούνης, 2016). Ακολούθως, γίνεται μία σύντομη αναφορά στις περισσότερο προβεβλημένες δράσεις που πραγματοποιούνται στην τρέχουσα περίοδο από το Δήμο Αθηναίων σε σύμπραξη με ιδιωτικούς φορείς, στο πλαίσιο υλοποίησης της στρατηγικής μάρκετινγκ/branding τόπου που έχει σχεδιάσει για την Αθήνα.

3.8.1 Κοινές δράσεις της Ε.Α.Τ.Α. του Δήμου Αθηναίων με την Ένωση Ξενοδόχων Αθηνών, Αττικής και Αργοσαρωνικού

Με στόχο την προβολή της μητροπολιτικής Αθήνας ως πολυδιάστατου προορισμού city break για ένα ευρύ φάσμα επιλογών και προτιμήσεων και ως προορισμού φιλοξενίας συνεδρίων και συναντήσεων καθ' όλη τη διάρκεια του έτους¹⁶ η Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής του Δήμου Αθηναίων (ΕΑΤΑ), μέσω του Athens Convention and Visitors Bureau (ACVB), έχει συμμετάσχει από κοινού με την Ένωση Ξενοδόχων Αθηνών, Αττικής και Αργοσαρωνικού σε διεθνείς τουριστικές εκθέσεις παγκοσμίου κύρους. Μέσα από την πραγματοποίηση συναντήσεων με εκπροσώπους τουριστικών οργανισμών, ταξιδιωτικών γραφείων, ιστοσελίδων ηλεκτρονικών κρατήσεων, αεροπορικών εταιρειών, δημοσιογράφων, bloggers κ.λ.π., στο πλαίσιο της διοργάνωσης των εκθέσεων, επιδιώκεται η προώθηση του τουριστικού προϊόντος της πρωτεύουσας στην

¹⁶ Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών, ²2016.

ευρωπαϊκή και παγκόσμια αγορά και η προσέλκυση επισκεπτών και περισσότερων ποιοτικών ξένων επαγγελματιών ως hosted buyers,

Ενδεικτικά αναφέρονται η από κοινού συμμετοχή του Δήμου Αθηναίων / Athens Convention and Visitors Bureau (ACVB) και της Ένωσης Ξενοδόχων Αθηνών, Αττικής και Αργολοσαρωνικού στη Διεθνή Τουριστική Έκθεση που πραγματοποιήθηκε στο Βερολίνο το 2012 (Matrix24, 2012), στην έκθεση World Travel Market που διεξήχθη το 2014 στο Λονδίνο (Travel Daily News Greece & Cyprus, 2014), στο πλαίσιο παρουσίας της Αθήνας ως συνεκθέτη στο περίπτερο της Ελλάδας, στη Διεθνή Έκθεση Τουρισμού ITB που έλαβε χώρα το 2015 στο Βερολίνο (Προπαγάνδα, 2015) και στη Διεθνή Έκθεση Τουρισμού World Travel Market που διοργανώθηκε στο Λονδίνο το 2016 (Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών, 2016).

3.8.2 Τουριστική Σύμπραξη για την Αθήνα – Athens Tourism Partnership

Στο πλαίσιο δράσεων για την προβολή και την ανάδειξη της πρωτεύουσας ως σύγχρονου κέντρου πολιτισμού και ελκυστικού τουριστικού προορισμού διάρκειας τεσσάρων εποχών, η Τουριστική Σύμπραξη για την Αθήνα (Athens Tourism Partnership), που αναπτύσσει τη συνεργασία μεταξύ του Δήμου Αθηναίων, της αεροπορικής εταιρείας Aegean Airlines και του Διεθνούς Αεροδρομίου της Αθήνας συνιστά μία συλλογική πρωτοβουλία ανάμεσα στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα (στο ευρύτερο πλαίσιο της πρακτικής συνεργασίας θεσμών του ευρύτερου δημόσιου τομέα ή των πόλεων με ιδιωτικούς φορείς) που έχει ως κύριο στόχο την προβολή της καμπάνιας “This Is Athens”, της εκστρατείας branding της Αθήνας. Η χρηματοδότηση της καμπάνιας γίνεται με ίδιους πόρους των μελών της σύμπραξης Athens Tourism Partnership, η οποία δημιουργήθηκε το 2016 (Σκουμπούρης, 2017).

3.8.3 Επαγγελματικά Workshops Trade Travel Athens

Το Workshop Trade Travel Athens είναι ένας θεσμός που καθιερώθηκε από την Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής του Δήμου Αθηναίων (Ε.Α.Τ.Α. Α.Ε.), μέσω του Athens Convention and Visitors Bureau (ACVB) και ο οποίος θέτει ως βασική του προτεραιότητα την ανάδειξη της Αθήνας ως αυτόνομου προορισμού ταξιδιών πόλης και συνεδρίων στη διεθνή τουριστική αγορά, με στόχο

την οικονομική αναζωογόνηση και την ανάπτυξη της πρωτεύουσας. Η διοργάνωση του Trade Travel Athens αποσκοπεί στην ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ των τουριστικών επιχειρήσεων και επαγγελματιών του ελληνικού τουρισμού με τη διεθνή τουριστική αγορά και στην παρουσίαση στους συμμετέχοντες ξένους επαγγελματίες των συγκριτικών πλεονεκτημάτων του τουριστικού προϊόντος της Αθήνας.

Το πρώτο Trade Travel Athens διεξήχθη το 2013 σε συνεργασία με τον Σύνδεσμο Tour Operators Ευρώπης (ΕΤΟΑ) με στόχο να προωθήσει την Αθήνα από ενδιάμεσο προορισμό βραχείας παραμονής σε κύριο προορισμό επιλογής για τους ξένους επισκέπτες. Στις τέσσερις πρώτες ετήσιες διοργανώσεις του πραγματοποιήθηκαν συνολικά 9.500 συναντήσεις μεταξύ Ελλήνων και ξένων επαγγελματιών. Στο 5^ο κατά σειρά Trade Travel Athens, που διεξήχθη τον Οκτώβριο του 2017 σε συνεργασία με τον Σύνδεσμο Tour Operators Ευρώπης (ΕΤΟΑ) και σε ειδική συνεργασία με το Athens Culture Net και τη FedHATTA (Ομοσπονδία Ελληνικών Συνδέσμων Γραφείων Ταξιδίων & Τουρισμού), υπό την αιγίδα του Υπουργείου Τουρισμού και την υποστήριξη του Συνδέσμου Ελληνικών Συνδέσμων Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ), της Γενικής Πανελλαδικής Ομοσπονδίας Επιχειρήσεων Τουρισμού (ΓΕΠΟΕΤ) και της Ένωσης Ξενοδόχων Αθηνών, Αττικής και Αργοσαρωνικού, συμμετείχαν περισσότεροι από εκατό φιλοξενούμενοι διεθνείς παράγοντες της τουριστικής βιομηχανίας (Πρώτο Θέμα.gr, 2017). Το θεσμό του Trade Travel Athens υποστηρίζουν σταθερά και ενεργά η Aegean Airlines, η Διοίκηση του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών «Ελ. Βενιζέλος» και ο Σύνδεσμος των εν Ελλάδι Ταξιδιωτικών Γραφείων (HATTA) (Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών, 2014).

3.8.4 Innovathens – Κόμβος Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας

Στο πλαίσιο υλοποίησης της στρατηγικής μάρκετινγκ τύπου για την Αθήνα της περιόδου 2012 – 2015, στον τομέα της ενίσχυσης της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας, δημιουργήθηκε το Innovathens, μία σύμπραξη του Δήμου Αθηναίων με τους Athens Synergies¹⁷, έξι συνδέσμους καινοτόμων επιχειρήσεων που εκπροσωπούν πάνω από τριακόσιες πενήντα καινοτόμες και εξωστρεφείς επιχειρήσεις της Αθήνας. Το Innovathens - Κόμβος Καινοτομίας και

¹⁷ΕΕΛΛΑΚ Οργανισμός Ανοιχτών Τεχνολογιών, Ένωση Ελληνικής Βιομηχανίας Ημιαγωγών (ΕΝ.Ε.Β.Η.), Ελληνική Ένωση Βιοτεχνολογίας (ΗΒΙΟ), Ένωση Ελληνικών Βιομηχανιών Διαστημικής Τεχνολογίας & Εφαρμογών (ΕΒΙΔΙΤΕ), Ελληνική Ένωση Νεοφυών Επιχειρήσεων (ΕΕΝΕ) Στρατηγικός συνεργάτης του INNOVATHENS είναι η Samsung Greece Πηγή: Innovathens. <https://www.innovathens.gr/the-team/> [Πρόσβαση 03.03.2018]

Επιχειρηματικότητας της Τεχνόπολης του Δήμου Αθηναίων εγκαινιάστηκε το Μάιο του 2014 και αποσκοπεί στη δικτύωση, στην ανάπτυξη τεχνικών δεξιοτήτων, στην ανταλλαγή τεχνογνωσίας, γνώσεων, εμπειριών και καλών πρακτικών μέσα από workshops, σεμινάρια, επαγγελματικές συναντήσεις, ομιλίες, παρουσιάσεις, εργαστήρια, διαγωνισμούς και φεστιβάλ καινοτομίας που πραγματοποιούνται από ερευνητές, ακαδημαϊκούς και καταξιωμένους επιχειρηματίες με καινοτόμες ιδέες.

Το Innovathens προσφέρει ακόμη εξειδικευμένες και εξατομικευμένες υπηρεσίες σε νέες υπό σύσταση ή σε ήδη λειτουργούσες επιχειρήσεις, προκειμένου αυτές να ωριμάσουν ή να μετασχηματίσουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο. Στις υπηρεσίες που παρέχει περιλαμβάνονται συμβουλές ενίσχυσης και ενδυνάμωσης σε θέματα όπως η οικονομική διαχείριση, η σύνταξη επιχειρηματικών σχεδίων, η λογιστική υποστήριξη, το μάρκετινγκ, οι εξαγωγές, η νομική κάλυψη, η προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων και η χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών για την ανάπτυξη, τελειοποίηση και προώθηση καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών (Innovathens, χ.χ.).

3.8.5 Athens Partnership – Σύμπραξη για την Αθήνα

Το 2015 ο Δήμος Αθηναίων ανακοίνωσε τη δημιουργία της «Σύμπραξης για την Αθήνα (Athens Partnership)», ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού που προωθεί στοχευμένες συνεργασίες του δήμου με τον ιδιωτικό τομέα, με στόχο την υποστήριξη έργων υποδομής, καινοτόμων και πιλοτικών προγραμμάτων και πρωτοβουλιών για την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής, την οικονομική ανάπτυξη, την αντιμετώπιση των κρίσεων, τη βιώσιμη ανάπτυξη και την εν γένει βελτίωση της ποιότητας ζωής στην πόλη (Καμίνης, 2016). Η Σύμπραξη για την Αθήνα, ως ανεξάρτητος οργανισμός, μεταξύ του Δήμου Αθηναίων και του ιδιωτικού τομέα, που λειτουργεί στο πρότυπο συμπράξεων ανάλογου τύπου που έχουν δημιουργηθεί σε μεγάλες πόλεις του εξωτερικού, όπως το Λονδίνο και η Νέα Υόρκη αποσκοπεί στην προσέλκυση χορηγιών και δωρεών από ιδρύματα, επιχειρήσεις και ιδιώτες για την υλοποίηση προγραμμάτων κοινωφελούς χαρακτήρα. Στα τρία χρόνια δραστηριοποίησης της (2015-2017) η Σύμπραξη για την Αθήνα έχει αναλάβει τον συντονισμό περισσότερων από δώδεκα δράσεων, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται το πρόγραμμα «Ανοιχτά Σχολεία» που μετατρέπει είκοσι πέντε σχολεία της Αθήνας σε χώρους συνάντησης, εκπαίδευσης και πολιτισμού για όλες τις ηλικίες, το πρόγραμμα «Έτσι μαθαίνω καλύτερα» που συμβάλλει στην

ενδυνάμωση της εικόνας και στη βελτίωση της χρήσης του σχολικού χώρου μέσα από αρχιτεκτονικές και παιδαγωγικές παραμέτρους με την εφαρμογή συμμετοχικών πρακτικών, το πρόγραμμα Δίκτυο Πολιτισμού του Δήμου Αθηναίων – Athens Culture Net που στοχεύει στη δημιουργία πολιτιστικών εκδηλώσεων σε δημοσίους χώρους της Αθήνας, στην προώθηση πολιτιστικών προϊόντων και σύγχρονων καλλιτεχνικών παραγωγών με απώτερο σκοπό την εδραίωση ενός πολιτιστικού και καλλιτεχνικού δικτύου για τους ανθρώπους της πόλης, η πλατφόρμα «Νοιάζομαι» (Δήμος Αθηναίων, 2018), που διασυνδέει όλες τις ιατρικές και κοινωνικές δομές του Δήμου Αθηναίων και παρέχει ενοποιημένες υπηρεσίες στους ωφελούμενους κ.α. (Athens Partnership, n.d.).

3.9 Αποτίμηση της στρατηγικής place marketing/branding της Αθήνας για την περίοδο 2013-2017 βάσει στατιστικών στοιχείων και διακρίσεων

Η εφαρμογή της πρώτης φάσης της στρατηγικής place marketing/branding του Δήμου Αθηναίων για την πρωτεύουσα (Αναπτυξιακό Πρόγραμμα «Έργο: Αθήνα») και η σύναψη συμπράξεων και συνεργειών με τοπικούς φορείς και επιχειρήσεις στο πλαίσιο υλοποίησής της κατάφερε να αντιστρέψει το αρνητικό κλίμα που είχε καλλιεργηθεί για την Αθήνα την περίοδο 2008 - 2013, να ανακόψει τη φθίνουσα πορεία της οικονομίας της πόλης και να αυξήσει την ελκυστικότητά της.

Ειδικότερα, σύμφωνα με στοιχεία που παρέθεσε η Aegean Airlines την τετραετία 2013 – 2016 σημειώθηκε σημαντική αύξηση της επιβατικής κίνησης μέσω Αθήνας σε ποσοστό 128% συνολικής κίνησης από και προς Αθήνα, ενώ παράλληλα σημειώθηκε 97% αύξηση της κίνησης διασύνδεσης εσωτερικού / εξωτερικού και 66% αύξηση της κίνησης - διασύνδεσης προορισμών εσωτερικού. Το 2016 η Aegean Airlines είχε συνδέσει την Αθήνα με εβδομήντα ένα συνολικά προορισμούς σε σαράντα μία χώρες (EMEA.gr, 2017).

Η συνολική αύξηση των αεροπορικών αφίξεων από το εξωτερικό στην Αθήνα την τετραετία 2013 - 2016 προκάλεσε μία αυξητική τάση στη δυναμική του αθηναϊκού τουρισμού που με τη σειρά της κινητοποίησε επενδυτικά κεφάλαια για τη λειτουργία νέων ξενοδοχείων πέντε αστέρων στο κέντρο της πρωτεύουσας. Παράλληλα, το ξενοδοχειακό δυναμικό της Αθήνας εμπλουτίστηκε με μικρότερης δυναμικότητας μπουτίκ ξενοδοχείων. Οι επιπτώσεις της δημοσιονομικής κρίσης στην οικονομία της πόλης την περίοδο που προηγήθηκε επέφεραν σημαντική μείωση στον αριθμό των ξενοδοχειακών μονάδων στην περιοχή της Αττικής εξαναγκάζοντας ογδόντα εννέα ξενοδοχεία να διακόψουν τη

λειτουργία τους, ενώ παράλληλα μειώθηκε δραματικά η επισκεψιμότητα της πόλης (Κουσούνης, 2016).

Η σημαντική αύξηση της επιβατικής κίνησης μέσω Αθήνας κατέδειξε τη σημασία της θέσης της στον διεθνή τουριστικό χάρτη και την αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος της πρωτεύουσας. Το 2016 η Αθήνα κατέγραψε ρεκόρ αφίξεων με 4.600.000 τουρίστες, έναντι 4.200.000 τουριστών το 2015, σημειώνοντας αύξηση της τάξης του 8%, ενώ από το 2012 οι τουρίστες που επισκέφτηκαν την πόλη αυξήθηκαν κατά δύο εκατομμύρια. Το 2017 ο αριθμός των ξένων επισκεπτών της Αθήνας προσέγγισε τα πέντε εκατομμύρια σημειώνοντας ρεκόρ όλων των εποχών (Travelling News, 2017).

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι το 2017 η Αθήνα κατέκτησε τη μεγάλη διάκριση του Καλύτερου Πολιτιστικού Προορισμού (Μπαλής, 2017). Η διεθνής βράβευση της Αθήνας, ως η πόλη με την ισχυρότερη δυναμική πολιτιστικού προορισμού για το 2017 (Emerging Cultural City of the Year) από τον οργανισμό Leading Culture Destinations Awards στηρίχθηκε στο σκεπτικό ότι η ελληνική πρωτεύουσα παρά την συνεχιζόμενη οικονομική κρίση, κατάφερε με τις στρατηγικές της επιλογές να υποστηρίξει τον πολιτισμό και τον τουρισμό. Μαζί με την φιλοξενία της Documenta 14, της μεγαλύτερης εικαστικής διοργάνωσης σύγχρονης τέχνης που πραγματοποιήθηκε από τον Απρίλιο έως το Σεπτέμβριο του 2017 στην πρωτεύουσα, καθώς και τα εγκαίνια και τις δράσεις του Κέντρου Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος, η Αθήνα κατάφερε να αναδειχθεί σε έναν ελκυστικό πολιτιστικό προορισμό (Iefimerida, 2017).

Επιπλέον, οι προσπάθειες του Athens Convention and Visitors Bureau (ACVB) για την ανάπτυξη του συνεδριακού τουρισμού στέφθηκαν με επιτυχία, καθώς σύμφωνα με τα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Διοργανωτών Συνεδρίων (ICCA) η Αθήνα κατέγραψε σημαντική άνοδο ως συνεδριακός προορισμός. Το 2014 εκτινάχθηκε κατά είκοσι θέσεις, κατακτώντας την 27^η θέση στη διεθνή κατάταξη διοργάνωσης συνεδρίων, ενώ το 2015 κέρδισε την 24^η θέση. Επίσης, απέσπασε τη διάκριση «Certificate of Excellence», στο πλαίσιο του Conventa and Meetings Star 2018, που διοργανώνεται κάθε χρόνο από το Kongress Magazine και έχει καθιερωθεί ως ένας από τους μεγαλύτερους θεσμούς βραβείων στο χώρο του συνεδριακού τουρισμού, επιβεβαιώνοντας το πλασάρισμα της στους κορυφαίους προορισμούς που μπορούν να φιλοξενήσουν με επιτυχία μεγάλα συνέδρια (Πρώτο Θέμα.gr, 2018).

3.10 Εγχειρήματα place marketing/branding της Αθήνας από άλλους φορείς της Αττικής

Η προώθηση του τόπου στο place marketing αποτελεί μία επιμέρους λειτουργία μίας συνολικής στρατηγικής μάρκετινγκ, η οποία απαρτίζεται από μια σειρά αναγκαίων μέτρων (μάρκετινγκ) (Ashworth and Voogd, 1994, στο Kavaratzis, 2008). Παρ' όλα αυτά οι προωθητικές ενέργειες, αν χρησιμοποιηθούν σωστά, μέσα σε ένα ευρύτερο σχέδιο μάρκετινγκ στο πλαίσιο συναίνεσης και συνεργασίας όλων των εμπλεκόμενων φορέων, μπορούν να διαδραματίσουν ουσιαστικό ρόλο. Στην ενότητα αυτή επιχειρείται η αποτύπωση των ενεργειών και δράσεων branding της Αθήνας που έχουν σημειωθεί από άλλους φορείς χωρικής αρμοδιότητας πέραν του Δήμου Αθηναίων. Ειδικότερα, γίνεται αναφορά στις ενέργειες του Υπουργείου Τουρισμού για την προβολή του city break Αθήνα, μέσα από έναν κεντρικό σχεδιασμό με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, καθώς και στις δράσεις της Περιφέρειας Αττικής για την προώθηση του τουριστικού-προϊόντος «Αθήνα -Αττική».

3.10.1 Προώθηση του City Break Αθήνα από το Υπουργείο Τουρισμού

Ειδικός άξονας της εθνικής Στρατηγικής Προώθησης και Προβολής του Υπουργείου Τουρισμού για την τριετία 2014-2015-2016 (Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, χ.χ.), αποτέλεσε η ανάπτυξη του τουρισμού πόλης με πιλοτικούς προορισμούς την Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη, καθώς και όλα τα θεματικά τουριστικά προϊόντα που ενίσχυαν τους προορισμούς αυτούς έναντι του διεθνούς ανταγωνισμού. Ομοίως, στη Στρατηγική Προώθησης και Προβολής του Υπουργείου Τουρισμού για την Ελλάδα για τη διετία 2017 - 2018 ανάμεσα στους στόχους επικοινωνίας που τέθηκαν προς υλοποίηση από τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού περιλήφθηκε η στοχευμένη ανταγωνιστική προώθηση του city break Αθήνας και Θεσσαλονίκης.

Στο πλαίσιο υλοποίησης της ανωτέρω διαμορφωμένης στρατηγικής του Υπουργείου Τουρισμού για την πρωτεύουσα πραγματοποιήθηκε τον Νοέμβριο του 2016 διευρυμένη σύσκεψη όλων των αρμόδιων φορέων του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα με στόχο την ενδυνάμωση και την αποτελεσματικότερη προώθηση της Αθήνας – Αττικής ως κορυφαίου city break προορισμού διεθνούς βεληνεκούς. Στη συνάντηση συμμετείχαν εκπρόσωποι του Υπουργείου Τουρισμού, του Ε.Ο.Τ., της Διεύθυνσης Αρχαιοτήτων και Πολιτιστικής Κληρονομιάς του Υπουργείου Πολιτισμού, της

Περιφερειακής Ένωσης Δήμων Αττικής, της Περιφέρειας Αττικής και της Ε.Α.Τ.Α. Α.Ε. του Δήμου Αθηναίων. Επίσης, συμμετείχαν στελέχη του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, της Ένωσης Ξενοδόχων Αθηνών - Αττικής, της Ομοσπονδίας Συνδέσμων Τουριστικών και Ταξιδιωτικών Γραφείων (FEDHATTA), του Συνδέσμου Τουριστικών Επιχειρήσεων Ενοικιάσεων Αυτοκινήτων, του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών, της Aegean Airlines και της Ellinair.

Στη σύσκεψη αποφασίστηκε η προώθηση του τουριστικού προϊόντος της Αθήνας – Αττικής μέσα από έναν ενιαίο κεντρικό σχεδιασμό που θα περιλαμβάνει τη δημιουργία ελκυστικών τουριστικών πακέτων και αποκλειστικών προσφορών σε τουριστικές υπηρεσίες και προϊόντα, καθώς και την ανάληψη πρωτοβουλιών σε θέματα αρχαιολογικού και πολιτιστικού ενδιαφέροντος με τη συνεργασία του Υπουργείου Πολιτισμού. Για την υλοποίηση του σχεδίου, σε βάθος τριετίας, αποφασίστηκε η σύσταση ομάδας εργασίας στην οποία θα συμμετέχουν εκπρόσωποι όλων των ανωτέρω φορέων. Στόχος του Υπουργείου Τουρισμού είναι η εκκίνηση της εφαρμογής του επιχειρησιακού και επικοινωνιακού σχεδιασμού του στην Αθήνα, σε συνεργασία με την Περιφέρεια Αττικής, με στόχο την ανάδειξη της περιοχής ως city break προορισμού και απώτερο σκοπό την επέκτασή του και στους υπόλοιπους city break προορισμούς της χώρας σε συνεργασία με τις κατά τόπους περιφέρειες (Αυτοδιοίκηση, 2016).

3.10.2 Δράσεις place marketing/branding της Αθήνας από την Περιφέρεια Αττικής

Για πρώτη φορά στη μακρόχρονη ιστορία της Αθήνας και της ευρύτερης περιοχής της Αττικής σχεδιάστηκε μια επικοινωνιακή στρατηγική προώθησης τους την περίοδο 1999-2001 από την Περιφέρεια Αττικής.¹⁸ Ακολούθησε μια συνεκτική διαφημιστική εκστρατεία τη χρονική περίοδο 2005-2006 (χρηματοδοτούμενη μέσω Περιφερειακού Επιχειρησιακού Προγράμματος της Ευρωπαϊκής Ένωσης) η οποία αφορούσε αποκλειστικά στην προώθηση του τουρισμού και βασίστηκε σε δύο ακρογωνιαίους λίθους. Ο πρώτος ήταν να ενισχυθεί η θετική εντύπωση που είχε αποκομίσει η διεθνής κοινή γνώμη για την Αθήνα μετά την επιτυχή διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων. Η

¹⁸ Αναλυτικό στρατηγικό σχέδιο δράσης για την τουριστική προβολή της Περιφέρειας Αττικής την πενταετία 2016-2020, Στρατηγικό σχέδιο τουριστικής προβολής της Περιφέρειας Αττικής (2015), Πανεπιστήμιο Πατρών. Πατρών. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: https://www.patt.gov.gr/site/attachments/article/18589/160405_sxedio_drasis.pdf [Πρόσβαση 10 Φεβρουαρίου 2018].

έκπληξη που προξένησε στο διεθνές κοινό η αποτελεσματική προετοιμασία των Αγώνων, παρά τις αρχικές αμφιβολίες, υπήρξε η αφορμή για να επιλεγθεί το σύνθημα “*Surprise yourself in Athens Attica*” (*Εκπλήξτε τον εαυτό σας στην Αθήνα της Αττικής*). Ο δεύτερος ακρογωνιαίος λίθος ήταν η επιθυμία να αναδειχθούν νέες πτυχές της πόλης και της ευρύτερης περιοχής της Αττικής, σε μια προσπάθεια να ξεπεραστούν συγκεκριμένα πολυχρησιμοποιημένα στερεότυπα (π.χ. η Θάλασσα, ο Ήλιος και οι Ταβέρνες στην Πλάκα). Η διαφημιστική εκστρατεία περιλάμβανε τηλεοπτικά σποτ που απευθύνονταν στο ελληνικό και ευρωπαϊκό κοινό, πολλές τυπογραφικές εκτυπώσεις σε ελληνικά περιοδικά και εφημερίδες, διαφημιστικά φυλλάδια στα ελληνικά, στα αγγλικά, στα γερμανικά και στα ρωσικά με συγκεκριμένη θεματολογία, όπως ο συνεδριακός τουρισμός, ο πολιτιστικός τουρισμός, οι κρουαζιέρες και τα ιστιοπλοϊκά, διαφημίσεις στον υπόγειο σιδηρόδρομο του Λονδίνου και τη δημιουργία ενός δίγλωσσου διαδικτυακού τόπου (www.athensattica.com). Η ανάπτυξη ενός νέου λογότυπου για την περιοχή της Αττικής και η συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις αποτέλεσαν επίσης μέρος της εκστρατείας που διήρκεσε μέχρι το τέλος του 2006. Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι επρόκειτο για μία καλοσχεδιασμένη διαφημιστική καμπάνια (Kavaratzis, 2008) μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα διακόπηκε (το 2007). Το 2015 ολοκληρώθηκε η τρίτη κατά σειρά τουριστική καμπάνια της Περιφέρειας Αττικής, η οποία χαρακτηρίστηκε από υψηλό προϋπολογισμό και αμφιλεγόμενα αποτελέσματα.

Παρότι οι τρεις αυτές καμπάνιες είχαν προφανώς κάποια πολύ θετικά χαρακτηριστικά, διαφάνηκαν σημαντικές αδυναμίες που συνοψίζονται ως ακολούθως¹⁹:

- i. *Αστοχία στην κύρια στρατηγική: Η κύρια επικοινωνιακή στρατηγική – λιγότερο στην πρώτη καμπάνια και περισσότερο στις δύο επόμενες – ήθελε την Περιφέρεια να επιζητά να προβληθεί και να εδραιωθεί ως ενιαίος προορισμός η διοικητική διαίρεση μιας χώρας, παρά το γεγονός ότι ο ταξιδιωτικός προορισμός «Αττική» αντικειμενικά δεν υφίσταται ούτε στην ελληνική, αλλά ούτε και στη διεθνή τουριστική αγορά. Συνεπώς, δαπανήθηκαν μάταια πολλά χρήματα για να εδραιωθεί ως προορισμός μία περιοχή που στην πραγματικότητα περιλαμβάνει μια σειρά από διακριτούς και εξόχως συναρπαστικούς προορισμούς, όπως η Αθήνα, η Ύδρα και τα Κύθηρα.*

¹⁹ Αναλυτικό στρατηγικό σχέδιο δράσης για την τουριστική προβολή της Περιφέρειας Αττικής την πενταετία 2016-2020, Στρατηγικό σχέδιο τουριστικής προβολής της Περιφέρειας Αττικής (2015), Πανεπιστήμιο Πατρών. Πατρών. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: https://www.patt.gov.gr/site/attachments/article/18589/160405_sxedio_drasis.pdf [Πρόσβαση 10 Φεβρουαρίου 2018].

- ii. Μονοδιάστατη εστίαση στα city breaks: Μεγάλη έμφαση στις καμπάνιες της Περιφέρειας Αττικής δόθηκε στην προβολή της Αθήνας ως προορισμού για city breaks, χωρίς να γίνεται αντίστοιχης εμβέλειας προβολή των άλλων προορισμών της Αττικής. Επιπρόσθετα, η Αθήνα προβλήθηκε μονοσήμαντα ως city break προορισμός, ενώ άλλες σημαντικές πτυχές αυτής δεν προβλήθηκαν π.χ. συνέδρια, προορισμός για short breaks ή για κύριο ταξίδι διακοπών.
- iii. Εδραίωση μονοδιάστατης εικόνας της Αθήνας: Παρά το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια έγιναν προσπάθειες, όχι μόνο από την Περιφέρεια αλλά και από άλλους φορείς να αποκτήσει η εικόνα της Αθήνας μεγαλύτερο «βάθος», η σύγχρονη εδραιωθείσα εικόνα της απέχει αρκετά από την επιθυμητή, αυτής μιας μεγαλούπολης που προσφέρει αρκετές επιλογές για πολιτισμό, γαστρονομία, νυχτερινή ζωή και αγορές. Η μέση παραμονή των τουριστών στην Αθήνα δεν ξεπερνάει τις 2,2 διανυκτερεύσεις (στοιχεία 2014) γεγονός που δείχνει ότι η πρωτεύουσα παραμένει ένας προορισμός που περιορίζεται στην Ακρόπολη, σε μία περιήγηση στην Πλάκα και στην επίσκεψη ενός δυο μουσείων. Αυτή η αδυναμία γίνεται ιδιαίτερα εμφανής εάν συγκριθεί η Αθήνα με άλλες ευρωπαϊκές μεγαλουπόλεις, ανταγωνιστικούς αστικούς προορισμούς της Νότιας Ευρώπης, όπως η Βαρκελώνη, η Λισαβόνα και η Ρώμη, που έχουν γίνει γνωστές για μια πολύ ευρύτερη γκάμα δραστηριοτήτων για επισκέπτες των city breaks.

Τα εγχειρήματα της Περιφέρειας Αττικής για την προώθηση της Αθήνας και της ευρύτερης μητροπολιτικής περιοχής της για την περίοδο 1999-2015 περιορίστηκαν σε καμπάνιες τουριστικής προβολής, οι οποίες χαρακτηρίστηκαν από ασυνέχεια. Ο χρόνος που μεσολάβησε για την εκκίνηση κάθε επόμενης καμπάνιας, μετά την ολοκλήρωση της προηγούμενης, ήταν τέτοιος που οι όποιες ενέργειες προβολής είχαν υλοποιηθεί ξεχάστηκαν. Επιπρόσθετα, αυτές ήταν οργανωμένες με τέτοιο τρόπο που δεν επέτρεψαν να δομηθεί μία σταθερή σχέση συνεργασίας με επαγγελματίες του τουρισμού, ώστε να επικοινωνήσει ένα ξεκάθαρο μήνυμα για το τι πρεσβεύει η Αττική και οι επιμέρους περιοχές της.

Ακολούθως, η Περιφέρεια Αττικής αναγνωρίζοντας τις αδυναμίες της και στο πλαίσιο εναρμόνισης των δράσεων της με τη Στρατηγική Προώθησης και Προβολής του Υπουργείου Τουρισμού για την Ελλάδα, σύμφωνα με το ισχύον νομικό πλαίσιο (εφαρμογή των διατάξεων του ν.4276/2014), προχώρησε στη διαμόρφωση μίας νέας κεντρικής στρατηγικής με τη δημιουργία θεματικών και γεωγραφικών τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών της Αττικής και στην κατάρτιση ενός σχεδίου τουριστικής προβολής με χρονικό ορίζοντα υλοποίησης την περίοδο 2016-2020. Ο κεντρικός στρατηγικός σκοπός συνοψίζεται ως ακολούθως: «Να αναδειχθεί με ολοκληρωμένο τρόπο όλος ο

τουριστικός πλούτος της Αττικής μέσα από μια γκάμα ελκυστικών, ανταγωνιστικών και ώριμων τουριστικών προϊόντων, όπου το καθένα από αυτά τα προϊόντα θα αντιστοιχεί σε μια ώριμη τουριστική αγορά».²⁰



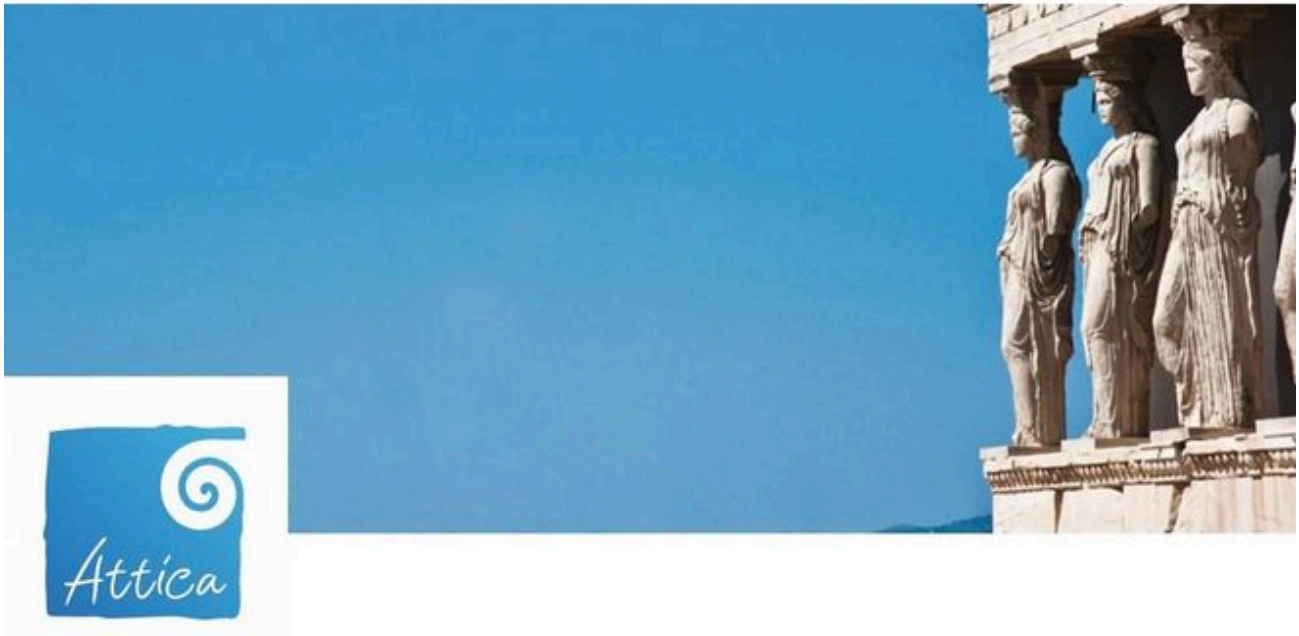
Εικόνα 3.3 Το γενικό τουριστικό λογότυπο της Περιφέρειας Αττικής για την χρονική περίοδο 2016-2020

Απομακρυνόμενη από μια μονοδιάστατη ταύτιση της Αττικής με τα city breaks, η Περιφέρεια Αττικής προάγει την επίτευξη των εξής επιπρόσθετων στόχων:

- Ομαλότερη γεωγραφική διασπορά της τουριστικής κίνησης – και των οικονομικών οφελών που απορρέουν από αυτήν – σε όλη την επικράτεια της Περιφέρειας Αττικής
- Αύξηση της μέσης παραμονής σε όλη την επικράτεια της Αττικής
- Επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου ιδίως στις εκτός Αθήνας περιοχές της Αττικής

²⁰ Αναλυτικό στρατηγικό σχέδιο δράσης για την τουριστική προβολή της Περιφέρειας Αττικής την πενταετία 2016-2020, Στρατηγικό σχέδιο τουριστικής προβολής της Περιφέρειας Αττικής (2015), Πανεπιστήμιο Πατρών. Πατρών. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: https://www.patt.gov.gr/site/attachments/article/18589/160405_sxedio_drasis.pdf [Πρόσβαση 10 Φεβρουαρίου 2018].

Για την εξυπηρέτηση των αναγκών της νέας τουριστικής προβολής της Περιφέρειας Αττικής δημιουργήθηκε ένα νέο τουριστικό λογότυπο (προβλήθηκε για πρώτη φορά στο ευρύ κοινό στη διεθνή έκθεση τουρισμού Philoxenia 2017) (Εικ. 3.3 & 3.4).



Εικόνα 3.4 Το τουριστικό λογότυπο της Περιφέρειας Αττικής για την χρονική περίοδο 2016-2020

Το λογότυπο, λιτό στο σχεδιασμό του, αντλεί έμπνευση από τα αρχαία πολιτιστικά στοιχεία (από το σχήμα του ατέρμονα κοχλία του ιωνικού κιονόκρανου του Ερεχθείου, ένα από τα αρχαιότερα σύμβολα που χρησιμοποιείται από την παλαιολιθική εποχή), ενώ φέρει τα χρώματα της θάλασσας και του φωτός με στόχο να εδραιωθεί η «Αττική» στην συνείδηση του επισκέπτη ως ένας διαχρονικός προορισμός. Το σχήμα του είναι ένα τετράγωνο με πλευρές πιο ελεύθερες. Το τετράγωνο συμβολίζει τη σταθερότητα και τις τέσσερις εποχές του έτους, ενώ η ελεύθερη γραμμή στην περιφέρεια του παραπέμπει στον ελαφρύ κυματισμό της θάλασσας. Η σπείρα συμβολίζει το αέναο, την ανάπτυξη και τη συνέχεια (Patris news (2017)).

Επιπρόσθετα, το γενικό τουριστικό λογότυπο της Αττικής συμπληρώνεται με επί μέρους λογότυπα (στη λογική του *umbrella branding*), που αφορούν όλους τους γεωγραφικούς προορισμούς της

Αττικής (Αθήνα, Πειραιάς, Ελευσίνα, Μαραθónας, νησιά Αργοσαρωνικού) και τα θεματικά τους προϊόντα (θαλάσσιος τουρισμός, πολιτιστικός τουρισμός, γαστρονομία) (Patris news (2017)).



Εικόνα 3.5 Τα επιμέρους τουριστικά λογότυπα της Περιφέρειας Αττικής για την χρονική περίοδο 2016-2020 που αφορούν σε γεωγραφικούς ή θεματικούς προορισμούς

Η Περιφέρεια Αττικής επιδιώκει την ανάπτυξη συνεργατικών σχέσεων με τους εξήντα έξι δήμους της Περιφέρειας, αποσκοπώντας στην εξυπηρέτηση της τουριστικής τους προβολής, στην ενδυνάμωση της παρουσίας τους στη διεθνή αγορά και στην καθιέρωση των λιγότερων γνωστών προορισμών του γεωγραφικού χαρτοφυλακίου της Αττικής, ως προορισμών μικρής διάρκειας «short break», επεκτείνοντας τον τουρισμό πόλεως «city break» που κυριάρχησε ως τάση στην αγορά κατά τα προηγούμενα έτη (Περιφέρεια Αττικής, 2018).

Εντός του έτους 2018 η Περιφέρεια Αττικής προγραμματίζει την υλοποίηση μιας σειράς άμεσων ενεργειών ψηφιακού μάρκετινγκ (digital marketing), με βάση ένα διακριτό σχέδιο (digital marketing

plan) και προωθεί τη συνεργασία με δήμους και άλλους συλλογικούς φορείς που δραστηριοποιούνται στην τουριστική αγορά για την από κοινού συμμετοχή τους σε διεθνείς εκθέσεις Τουρισμού (όπως π.χ. ο Δήμος Αθηναίων-ΕΑΤΑ, ο Δήμος Πειραιά, οι Δήμοι των νησιών του Σαρωνικού και των Κυθήρων κ.λπ.). Επίσης, σχεδιάζει περιοδείες και στοχευμένες παρουσιάσεις σε επιλεγμένες αγορές στόχους, καθώς και τη φιλοξενία μεγάλου αριθμού επαγγελματιών του τουρισμού και δημοσιογράφων από παραδοσιακές και μη αγορές της Αττικής (Κίνα, Ρωσία, Η.Π.Α., Γερμανία, Αγγλία, Γαλλία, Ιταλία, καθώς και τρίτες χώρες) (Περιφέρεια Αττικής, 2018).

Συνοψίζοντας, η Περιφέρεια Αττικής για την πενταετία 2016-2020 επικεντρώνεται σε μία στρατηγική *destination branding* (τουριστικής ταυτότητας), με στόχο την ανάδειξη λιγότερο γνωστών προορισμών τουριστικού πλούτου της Αττικής (π.χ. Σούνιο, Μαραθώνας, Ελευσίνα, Λαύριο, Ωρωπός, Αίγινα, Πόρος, Ύδρα, Σπέτσες, Κύθηρα και Αντικύθηρα) και την προσέλκυση μίας «ώριμης» διεθνούς τουριστικής αγοράς. Σε ότι αφορά το θεματικό χαρτοφυλάκιο, σε αντίθεση με το Δήμο της Αθήνας, η Περιφέρεια Αττικής απομακρύνεται από τη μονοδιάστατη ταύτιση της Αττικής με τον city break και τον συνεδριακό τουρισμό στοχεύοντας στην ανάδειξη επιπρόσθετων προϊόντων, όπως τα ταξίδια κινήτρων, οι οικογενειακές διακοπές, οι διακοπές ευεξίας κ.α. (Περιφέρεια Αττικής Οικονομική Επιτροπή, 2017).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ



Άποψη της πόλης της Αθήνας
© [https:// http://blog.workit.com.gr/](https://http://blog.workit.com.gr/)

Συμπεράσματα & Προτάσεις

Η διαπίστωση ότι οι πολιτικοί στόχοι των κυβερνήσεων των κρατών μπορούν να επιτευχθούν μέσα από την αμφίδρομη επικοινωνία με ξένους πολίτες οδήγησε στην εστίαση του ενδιαφέροντός τους στην ενίσχυση της φήμης της χώρας τους, προκειμένου να κερδίσουν την αποδοχή και το θαυμασμό της κοινής γνώμης και να προασπίσουν την εξουσία τους. Οι προσπάθειες εντυπωσιασμού, η αύξηση της εμπιστοσύνης και η ανάκτηση της αξιοπιστίας συνιστούν κεντρικά στοιχεία για την ενδυνάμωση της εικόνας και της φήμης μιας χώρας, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσω του nation branding. Το εθνικό branding βοηθά τις χώρες να επικοινωνήσουν καλύτερα τη μοναδική ανταγωνιστική τους ταυτότητα και να ενισχύσουν τις διεθνείς σχέσεις τους (Bisa, 2013).

Οι τεχνικές branding και μανάτζμεντ της φήμης ενός έθνους επικεντρώνονται σχεδόν αποκλειστικά στην προωθητική πτυχή του μάρκετινγκ τύπου. Στην περίπτωση της Ελλάδας το branding τις προηγούμενες δύο δεκαετίες περιορίστηκε σε εκστρατείες επικοινωνιακής προβολής του τουριστικού προϊόντος της χώρας, οι οποίες χαρακτηρίστηκαν από προχειρότητα και ασυνέχεια. Είναι ενδεικτικό ότι από το 1991 έως το 2013 χρησιμοποιήθηκαν δεκαπέντε διαφορετικά συνθήματα για την προώθηση της χώρας, με αποτέλεσμα να μην καθίστανται αναγνωρίσιμα ή να δημιουργούν οποιασδήποτε μορφής συσχέτιση με την Ελλάδα (Kavaratzis, 2008). Παρά το γεγονός ότι η Ελλάδα σε ό,τι αφορά τον τουρισμό διαθέτει μοναδικούς πόρους απaráμιλλης ομορφιάς, η διαχείριση του τουριστικού της προϊόντος υπήρξε ερασιτεχνική και ατελέσφορη. Τεράστια χρηματικά ποσά δαπανήθηκαν από τις ελληνικές κυβερνήσεις σε αναποτελεσματικές εκστρατείες που δεν κατάφεραν να απομακρυνθούν από το στερεότυπο μοντέλο «ήλιος και θάλασσα», αδυνατώντας να προωθήσουν ειδικές μορφές τουρισμού για τις οποίες η Ελλάδα αποτελεί προνομιακό προορισμό σε σχέση με τις ανταγωνίστριες χώρες και να προσελκύσουν νέες αγορές-στόχους.

Μόλις την περίοδο 2013-2014, εν μέσω μιας γενικευμένης οικονομικής δυσπραγίας της χώρας, απόρροια της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2008, έγινε σαφές ότι η επιστροφή της Ελλάδας σε ρυθμούς ανάπτυξης μπορεί να επιτευχθεί με την προσέλκυση ξένων επενδύσεων και την προσφορά ενός προϊόντος διάρκειας τεσσάρων εποχών. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού η εταιρική επωνυμία της χώρας ανασχεδιάστηκε με ορίζοντα δεκαετίας, αρχής γενομένης από το 2015, με στόχο αυτή τη φορά να δημιουργηθεί ένα ισχυρό και διαχρονικό nation brand. Παρ' όλ' αυτά, σύμφωνα με την παγιωμένη τακτική των παρελθόντων ετών, περιορίστηκε και πάλι στην προώθηση ενός τουριστικού προϊόντος.

Το branding μιας χώρας προϋποθέτει ότι το προϊόν επανασχεδιάζεται μέσω μιας προσεκτικής στρατηγικής διαχείρισης και μάρκετινγκ, ότι υπάρχει συντονισμός μεταξύ όλων των κοινωνικών εταίρων και ότι δίνεται έμφαση στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας τόσο για τους ξένους επισκέπτες, όσο και για τους πολίτες της. Στο ακόλουθο σχέδιο παραθέτονται τα επτά βήματα μίας διαδικασίας ανασχεδιασμού της εταιρικής επωνυμίας ενός έθνους (Olins, 1999, στο Langer, n.d.):

- i. *Δημιουργία μιας ομάδας εργασίας με συμμετέχοντες εκπροσώπους της κυβέρνησης, της βιομηχανίας, των τεχνών, της εκπαίδευσης και των μέσων ενημέρωσης για την έναρξη του προγράμματος.*
- ii. *Ανίχνευση της αντίληψης και των απόψεων που επικρατούν για το έθνος, τόσο από τον ίδιο τον πληθυσμό του, όσο και από έθνη του εξωτερικού, μέσω της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας.*
- iii. *Διαβούλευση με πρόσωπα-ηγέτες της κοινής γνώμης για τον προσδιορισμό των δυνάμεων και αδυναμιών της χώρας.*
- iv. *Διαμόρφωση της στρατηγικής από επαγγελματίες σύμβουλους. Αυτή θα πρέπει να είναι μια απλή αλλά ισχυρή ιδέα, η οποία να συλλαμβάνει τις μοναδικές ιδιότητες του έθνους και να μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση επάνω στην οποία θα αναπτυχθεί ολόκληρο το πρόγραμμα.*
- v. *Ανάπτυξη μεθόδων για την οπτική διατύπωση της κεντρικής ιδέας. Οι σχεδιαστές δεν θα πρέπει να επιμελούνται μόνο τα λογότυπα που απευθύνονται στους τουρίστες, αλλά καθετί που εκπροσωπεί το έθνος, από το σχεδιασμό των αεροδρομίων όπου φθάνουν οι επισκέπτες έως τις πρεσβείες της χώρας στο εξωτερικό.*
- vi. *Διαμόρφωση και συντονισμός των μηνυμάτων που απαιτούνται για τον τουρισμό, τις εσωτερικές επενδύσεις και τις εξαγωγές, ώστε να είναι κατάλληλα για κάθε ακροατήριο.*
- vii. *Δημιουργία συστήματος διασύνδεσης, μέσω της ομάδας εργασίας, για την έναρξη και διατήρηση του προγράμματος στις κυβερνητικές δραστηριότητες και για την ενθάρρυνση πραγματοποίησης υποστηρικτικών ενεργειών από κατάλληλους οργανισμούς στο εμπόριο, τη βιομηχανία, τις τέχνες, τα μέσα ενημέρωσης και ούτω καθεξής (σ. 19).*

Ωστόσο, η απόσταση που πρέπει να διανύσουν οι χώρες ώστε να κερδίσουν τον σεβασμό των κυβερνήσεων άλλων χωρών και να ευημερήσουν στην παγκόσμια αγορά από την προσέλκυση τουριστών και επενδυτών είναι ακόμη πολύ μεγάλη. Δεδομένου ότι η δημιουργία μιας ισχυρής επωνυμίας έθνους καθίσταται εξαιρετικά δύσκολη, το branding μίας πόλης ή ενός προορισμού, εντός της επικράτειας της χώρας, μπορεί να θεωρηθεί ως μια εναλλακτική και διακριτή μορφή δημιουργίας

ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε εθνικό επίπεδο. Ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και η αξιολόγηση μιας επιτυχημένης εταιρικής επωνυμίας ενός προορισμού μπορεί να επιφέρει μία συνολική θετική επίδραση στη θεωρητική έννοια του nation branding (Giannopoulos *et al.*, 2011).

Καθώς ο ανταγωνισμός των πόλεων σε διεθνή κλίμακα για την προσέλκυση επισκεπτών, επενδυτών, επιχειρήσεων, ταλαντούχων ανθρώπων και νέων κατοίκων είναι τεράστιος (Kotler *et al.*, 1999), ο τομέας του place marketing και branding βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος και απασχολεί έντονα την ακαδημαϊκή κοινότητα τις τελευταίες τρεις δεκαετίες (Metaxas, 2007, Kavaratzis & Hatch, 2013). Ειδικά συνέδρια, εξειδικευμένα επιστημονικά περιοδικά (όπως το «*Journal of Place Management and Development*» και το «*Place Branding and Public Diplomacy*») και μια πλειάδα δημοσιεύσεων αφορούν σε αυτές τις εκφάνσεις του μάρκετινγκ, με το μεγαλύτερο μέρος αυτών να εστιάζει στον αστικό χώρο (Anholt, 2008). Οι πόλεις φαίνεται να κυριαρχούν στο συγκεκριμένο τομέα, παρά το γεγονός ότι το ενδιαφέρον είναι ευρύτερο.

Στη σύγχρονη μεταμοντέρνα κοινωνία τα άτομα αναζητούν προϊόντα και υπηρεσίες λιγότερο για τη χρηστική τους αξία και περισσότερο για την άυλη διασυνδεδετική τους αξία (συναισθηματική) με συγκεκριμένες ομάδες-στόχους. Συνεπώς, όπως κάθε brand name (μάρκα), έτσι και οι εταιρικές επωνυμίες των πόλεων έχουν διττό ρόλο: αφενός να εξυπηρετήσουν το άτομο στην ατομικότητά του κι αφετέρου να απευθυνθούν σε μία συγκεκριμένη ομοιογενή ομάδα με κοινά χαρακτηριστικά (Cova, 1996, στο Kavaratzi, 2004).

Προκειμένου η εταιρική επωνυμία μιας πόλης να είναι επιτυχημένη ο τόπος-πόλη θα πρέπει να διαθέτει διακριτά και αναγνωρίσιμα χαρακτηριστικά. Οι στρατηγικές city branding τείνουν να εξειδικεύονται και να έχουν θεματική διάσταση (Καραχάλης, 2015). Πολλές πόλεις του εξωτερικού έχουν εκπονήσει και εφαρμόζουν σχέδια μάρκετινγκ και branding βασισμένα σε διαφορετικές προσεγγίσεις, όπως ο τουρισμός συνεδρίων, η μόδα, οι πολυτελείς αγορές, η γαστρονομία, ο πολιτισμός και η ψυχαγωγία. Η εικόνα και η ταυτότητα ενός τόπου γίνονται πλέον αντικείμενο επαγγελματικής παρέμβασης εκεί όπου η πολυπλοκότητα των προβλημάτων και οι ειδικές δυσκολίες απαιτούν μία συγκεκριμένη πρακτική αντιμετώπιση (Deffner & Metaxas, 2006). Ωστόσο, μέχρι πρότινος οι στρατηγικές μάρκετινγκ τόπου δεν φαίνεται να αποτελούσαν προτεραιότητα των ελληνικών πόλεων και περιφερειών. Η τάση αυτή φαίνεται να αλλάζει μετά το γεγονός της επιτυχούς διοργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων, το 2004, και να επιτείνεται την περίοδο της κρίσης του δημόσιου χρέους της χώρας. Οι ενδείξεις δείχνουν ότι ολοένα και περισσότερες ελληνικές πόλεις θα επιδιώξουν να εφαρμόσουν στρατηγικές για τη βελτίωση της εικόνας τους (Μεταξάς, 2005).

Ήδη ορισμένες ελληνικές πόλεις αναζητούν τρόπους να αντιμετωπίσουν την κρίση, με μια συνολική στρατηγική που θα μπορεί να δώσει σημαντικότερα αποτελέσματα, σε σχέση με μία πρακτική city branding ή μάρκετινγκ τύπου που να συνδέεται αποκλειστικά με τον τουρισμό ή τον πολιτισμό, αν και οι δύο αυτοί παράγοντες αποτελούν βασικά στοιχεία των στρατηγικών προβολής. Ο τομέας του μάρκετινγκ/branding τύπου αποσυνδέεται από τον ανταγωνισμό με άλλες πόλεις ή την επίτευξη κέρδους και γίνεται εργαλείο μίας πολιτικής αστικής αναζωογόνησης και ανθεκτικότητας. Την επιθυμητή ταυτότητα μιας πόλης ή μιας ευρύτερης περιοχής καλείται να υπερασπιστεί, να προβάλει και να συντονίσει ένας οργανισμός τοπικής αυτοδιοίκησης ή μια εταιρεία ειδικού σκοπού (Καραχάλης, 2015).

Η ίδρυση της Εταιρείας Τουριστικής και Οικονομικής Ανάπτυξης Αθηνών (ΕΤΟΑΑ) το 2005 από το Δήμο Αθηναίων, της μοναδικής οργάνωσης για το συντονισμό του μάρκετινγκ τύπου σε επίπεδο περιφέρειας και σε εθνικό επίπεδο, υπήρξε μία σημαντική πρωτοβουλία που ήρθε να ικανοποιήσει μία χρόνια ανάγκη ζωτικής σημασίας για την πρωτεύουσα. Η αρχική στόχευση της ΕΤΟΑΑ να καταστήσει την Αθήνα έναν κορυφαίο city break προορισμό, εκμεταλλευόμενη την ώθηση που πήρε η πόλη από τους Ολυμπιακούς Αγώνες, γρήγορα εγκαταλείφθηκε υπό το βάρος των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης που είχε ήδη αρχίσει να πλήττει τη χώρα, με ακόμη πιο δυσμενή αποτελέσματα για την πρωτεύουσα. Η ανάγκη για την εφαρμογή μίας πολιτικής τοπικής ευημερίας οδήγησε στην προώθηση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής βιώσιμης αστικής ανάπτυξης με χρονικό ορίζοντα υλοποίησης την περίοδο 2012-2020. Λόγω της έλλειψης επαρκών οικονομικών πόρων, η ΕΤΟΑΑ αντικαταστάθηκε το 2012 από την Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών ΑΕ (ΕΑΤΑ), η οποία υπό νέο διευρυμένο νομικό καθεστώς λειτουργίας ορίστηκε ενδιάμεσος φορέας διαχείρισης προκειμένου να αξιοποιήσει τις χρηματοδοτικές δυνατότητες που προσέφερε το ΕΣΠΑ. Παράλληλα, στο πλαίσιο υλοποίησης της ανωτέρω στρατηγικής, το Γραφείο Επισκεπτών και Συνεδρίων Αθηνών, μία δομή που υπάγεται στην ΕΑΤΑ, προωθεί την πόλη της Αθήνας ως ένα τουριστικό city break και συνεδριακό προϊόν με επιτυχή αποτελέσματα. Αντίθετα, τα εγχειρήματα branding της Αθήνας φαίνονται να είναι αδύναμα, εισάγοντας λογότυπα που εναλλάσσονται μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα, μη καταφέροντας να καταστούν αναγνωρίσιμα και να ταυτιστούν με την εικόνα της πόλης.

Παρά το ότι η ΕΑΤΑ έχει καταφέρει να παίξει ουσιαστικό ρόλο στην προσπάθεια μάρκετινγκ της Αθήνας και να αναπτύξει τη δική της δυναμική, το γεγονός ότι παραμένει μία ανεπαρκώς χρηματοδοτούμενη υπηρεσία ενός δήμου που αντιπροσωπεύει λιγότερο από το ένα τέταρτο του

συνολικού πληθυσμού της ευρύτερης μητροπολιτικής περιοχής της πρωτεύουσας υποδηλώνει, με βάση την κοινή λογική, την περιορισμένη της επιρροή και τις πεπερασμένες δυνατότητές της να διαδραματίσει ηγετικό ρόλο στο όλο εγχείρημα. Η δημιουργία μιας μητροπολιτικής δομής (ιδανικά ενός μητροπολιτικού δήμου) ή τουλάχιστον μίας συνεργασίας φορέων και δομών σε μητροπολιτικό ή περιφερειακό επίπεδο, που θα διασφαλίζει την αυτάρκεια σε οικονομικούς πόρους για τους σκοπούς του μάρκετινγκ, η δημιουργία, η εφαρμογή και ο συντονισμός ενός μακροπρόθεσμου ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδίου ανάπτυξης και προβολής (και πάλι σε μητροπολιτικό επίπεδο), με σαφή κατανομή ρόλων όλων των συμμετεχόντων και σαφείς μετρήσιμους στόχους και η στενή συνεργασία, τόσο στην υλοποίηση, όσο και στη λήψη αποφάσεων, με φορείς που εμπλέκονται στην ανάπτυξη και διαχείριση του τουριστικού προϊόντος της Αθήνας αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την επίτευξη και τη βιωσιμότητα του στόχου της καθιέρωσης της πόλης της Αθήνας ως ενός ελκυστικού προορισμού (Kavaratzis, 2008).

Μόλις πρόσφατα, το 2016, το Υπουργείο Τουρισμού συγκάλεσε όλους τους εμπλεκόμενους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς της Αττικής, ανάμεσα στους οποίους ήταν η Περιφέρεια Αττικής και ο Δήμος Αθηναίων – ΕΑΤΑ Α.Ε., προκειμένου να συμμετέχουν ενεργά στην υλοποίηση ενός κεντρικού στρατηγικού πλαισίου για την προώθηση και προβολή της Αθήνας-Αττικής ως κορυφαίου city break προορισμού, στο πλαίσιο της Στρατηγικής Προώθησης και Προβολής για την Ελλάδα που έχει διαμορφώσει. Ακολούθως, η Περιφέρεια Αττικής σε εναρμόνιση με την ανωτέρω στρατηγική, έχοντας εστιάσει στην τουριστική προβολή της ευρύτερης περιοχής της περιφέρειας, εκπόνησε ένα στρατηγικό σχέδιο δράσης για την περίοδο 2016-2020 με σκοπό να προωθήσει, ως θεσμός, εκτός από τη μητροπολιτική περιοχή της Αθήνας, λιγότερο γνωστούς διακριτούς προορισμούς της Αττικής, καθώς και προϊόντα θεματικού τουρισμού (π.χ. ταξίδια κινήτρων, ευεξίας, τουρισμό γαστρονομίας κ.λ.π.) με μία στρατηγική destination branding (είτε ως short break, είτε ως κύριο ταξίδι διακοπών), στη λογική του umbrella branding. Η διαμορφωμένη στρατηγική της Περιφέρειας Αττικής δίνει έμφαση στη διαβούλευση, στη συνεργασία και στην κατανομή των ρόλων μεταξύ Περιφέρειας, δήμων και συλλογικών φορέων, ώστε οι αποφάσεις που θα λαμβάνονται και θα υλοποιούνται να ικανοποιούν τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας και να συμβάλλουν στη δημιουργία συνθηκών βιώσιμης ανάπτυξης. Στόχος της Περιφέρειας Αττικής είναι η αποφυγή των αλληλοεπικαλύψεων, η επάρκεια και η αποτελεσματική χρήση των κονδυλίων, η δημιουργία ενός διαχρονικού brand για την Αθήνα – Αττική και μίας ευέλικτης και συνεκτικής τουριστικής ταυτότητας με πολλαπλούς αποδέκτες.

Ο Michael Porter στο σύγγραμμα «Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εθνών» επισήμανε τις ευκαιρίες που είχαν οι αρχές των πόλεων και των κρατών (τοπικές αρχές, κυβερνήσεις) για την επιχειρηματική στήριξη του τοπικού περιβάλλοντος πολύ πριν υπονομευτούν από την παγκόσμια οικονομία (Metaxas, ²2007). Η διαπίστωση αυτή ισχύει και στην περίπτωση της Αττικής. Παρά την αδράνεια των παρελθόντων ετών, το όψιμο μονοδιάστατο εγχείρημα της Περιφέρειας Αττικής (εστιασμένο αποκλειστικά στην προβολή του τουριστικού προϊόντος της Αθήνας – Αττικής), που εναρμονίζεται με το κεντρικό σχεδιασμό προώθησης και προβολής της χώρας του Υπουργείου Τουρισμού και έχει ως γνώμονα την οικονομική ανάκαμψη της ευρύτερης περιοχής χωρικής αρμοδιότητάς της, φαίνεται να πληροί τις προϋποθέσεις επιτυχούς εφαρμογής μίας στρατηγικά σχεδιασμένης διαδικασίας place marketing/branding, στο πλαίσιο του συνεργατικού μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ τόπου δεν είναι κάτι απρογραμμάτιστο, αλλά μία διαδικασία διαρκής και συμμετοχική (Μεταξάς, 2005). Η ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ των ομάδων που δραστηριοποιούνται στο περιβάλλον των πόλεων (δημόσιες αρχές, επιχειρήσεις, κάτοικοι, αναπτυξιακές εταιρίες κ.α.) και η εκπροσώπηση των κοινών συμφερόντων, μεταξύ των συμμετεχόντων πλευρών, εγγυώνται την επίτευξη του στόχου. Αυτό που απομένει είναι να διαπιστώσουμε αν αυτή η προσπάθεια της Περιφέρειας Αττικής, που βρίσκεται ακόμη στα σπάργαθα θα αποδώσει καρπούς κι αν θα αποτελέσει το εφαλτήριο για την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου σχεδίου μάρκετινγκ τόπου για την ευρύτερη περιοχή της Αθήνας, που σε βάθος χρόνου θα επιτύχει να καθιερώσει την πρωτεύουσα ως ένα μεγάλο αστικό προορισμό.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Μεταξάς, Θ. (2005), *Μάρκετινγκ του Τόπου (Πόλης): Προσδιορισμός, Σχεδιασμός, Εφαρμογή και Αποτελεσματικότητα*, Επιστημονικό περιοδικό Αειχώρος, τόμος 4, τεύχος 2, Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Θεσσαλίας.

Ξενόγλωσση

Aitken, R. and Campello, A. (2011), *The four Rs of place branding*, Article in Journal of Marketing Management, August 2011.

Anholt, S. (2008), *Place branding: Is it marketing, or isn't it?*, [Place Branding and Public Diplomacy](#), February 2008, Volume 4, [Issue 1](#), 1–6.

Anholt, S. (2009), *Branding a nation – Romania and Simon Anholt*, Philosophy, Social and Human Disciplines, vol. I.

Anholt, S. (2010), *Definitions of place branding–Working towards a resolution*, Place Branding and Public Democracy 6, 1-10.

Anholt, S. (2013), *Beyond the Nation Brand: The Role of Image and Identity in International relations*, The Journal of Public Diplomacy, Vol.2, Iss.1, Art.1.

Βιçakçi, B. A. (2012), *Branding the city through culture: Istanbul, European Capital of Culture 2010*, International Journal of Human Sciences, Vol. 9, Issue 1, 2012.

Bisa, S., 2013, *Rebranding Greece: Why Nation Branding Matters*, The Journal of Public Diplomacy, Vol. 4 [2013], Iss. 1, Art. 6.

Braun, E. and Zenker S., (2010), *Towards an integrated Approach for Place Management*, 50th Congress of the European Regional Science Association: “Sustainable regional Growth and Development in the creative Knowledge Economy”, 19-13, August 2010, Jonkoping, Sweden.

- Cozmiuc, C. (2011), *City branding – just a compilation of marketable assets?*, Economy Transdisciplinarity Cognition, Vol. XIV, Issue 1/2011, 428-436.
- Dyson, G. R., (2002), *Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick*, European Journal of Operational Research 152 (2004), 631–640.
- Eshuis, J., E-H. Klijn and Braun E. (2014), *Place marketing and citizen participation: branding as strategy to address the emotional dimension of policy making?* International Journal of Administrative Science 80 (1), 151-171.
- Fan, Y. (2006), *Branding the nation: What is being branded?* Journal of Vacation Marketing Vol.12.
- Gospodini, A. (2006), *Portraying, classifying and understanding the emerging landscapes in the postindustrial city*, Cities, 23 (5), 311-330.
- Goranczewski, B. and Puciato, D. (2010), *SWOT analysis in the formulation of tourism development strategies for destinations*, Tourism 2010, 20/2, DOI: 10.2478/v10106-010-0008-7.
- Gyorgy, Szondi, (2008), *Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences*, Institute of International Relations ‘Clingendael’, Netherlands.
- Hay, G.J. and Castilla, G. (2006), *Object-based image analysis: strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT)*, OBIA, 2006: The International Archives of the Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences.
- Jaffe, E. D. and Nebenzahl, I. D. (2006), *National Image & Competitive Advantage the Theory and Practice of Place Branding*, Copenhagen Business School Press.
- Kaneva, N. (2011), *Nation Branding: Toward an Agenda for Critical Research*, International Journal of Communication 5 (2011), 117–141.
- Kalantides, A. (2011), *The problem with spatial identity: revisiting the “sense of place”*, Journal of Place Management and Development, Vol. 4 No. 1, 28-39.
- Karavatzis, M., 2004, *From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands*, Place Branding Vol.1, 1, 58-73.

- Kavaratzis, M. (2005), *Branding the City through Culture and Entertainment*, AESOP 05, Vienna, 2005.
- Kavaratzis, M. (2008), *From City Marketing to City Branding: an Interdisciplinary Analysis with Reference to Amsterdam, Budapest and Athens*, PhD, University of Groningen.
- Kavaratzis, M. (2009), *Cities and their brands: Lessons from corporate branding*, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 5, 1, 26-37.
- Kavaratzis, M. and Ashworth, G. J. (2005), *City Branding: An Effective Assertion Of Identity Or A Transitory Marketing Trick?*, *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, Vol. 96, No. 5, 506–514.
- Kavaratzis, M. and Ashworth, G. J. (2008), *Place marketing: how did we get here and where are we going?*, [Journal of Place Management and Development](#), Volume 1, Number 2, 2008, 150-165(16).
- Kavaratzis, M. and Hatch, J. M. (2013), *The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory*, *Marketing Theory* 13(1), 69–86.
- Keller, K. and Lehmann, D. (2006), *Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities*, *Marketing Science*, Vol. 25, No. 6, November-December 2006, 740-759.
- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I. and Heider, D. (1999), *Marketing Places Europe: Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*, Pearson Education.
- Lichrou M., O' Malley L. and Pattesron M., (2010) *Narratives of a tourism destination: Local particularities and their implication for place marketing and branding*, *Place Branding & Public Democracy*, Vol. 6, 2, 134-144.
- Liouris, C. and Deffner, A. (2005), *City marketing - a significant planning tool for urban development in a globalised economy*, 45th Congress of the European Regional Science Association: "Land Use and Water Management in a Sustainable Network Society", 23-27 August 2005, Amsterdam, The Netherlands.

- Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.E. and Guth, W.D. (1965), *Business Policy: Text and Cases*. Irwin, Homewood, IL.
- Lee, S.F. and Sai On Ko A. (2000), *Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD methodology*, *Managerial Auditing Journal* 15/1/2 (2000), 68–76.
- Matlovičová, K., (2008), *Place marketing process – theoretical aspects of realization*, *Acta Facultatis Studiorum Humanitatis et Naturae Universitatis, Prirodne vedy, Folia Geographica*, 12, PU Presov, 2008, 195-224.
- Metaxas, T. (2006), *Implementing Place Marketing Policies In Europe: A Comparative Evaluation Among Glasgow Lisbon And Prague*, *Int. J. Sus. Dev. Plann.* Vol. 1, No. 4 (2006), 399–418.
- Metaxas, T. (2007), *Place marketing, strategic planning and competitiveness: The case of Malta*, *Discussion Paper Series*, 13(20), 449-476.
- Metaxas, T. (2007), *City Marketing and City Competitiveness: An effort of reviewing the last 25 years*, *Discussion Paper Series*, 13 (18), 401-422.
- Metaxas, T. (2010), *Cities Competition, Place Marketing and Economic Development in South Europe: the Barcelona Case as FDI Destination*, *Urban Management*, Vol. 5 (14), 5-19.
- O' Leary, R. and Iredale, I. (1976), *The marketing concept: quo vadis?*, *European Journal of Marketing*, 10, 3, 146-157.
- Riza, M., Doratli, N., and Fasli, M. (2011), *City Branding and Identity*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.35 (2012), 293 – 300.
- Skinner, H. (2016), *The emergence and development of place marketing's confused identity*, *Journal of Marketing Management*, 2008, Vol. 24, No. 9-10, 915-928.
- Warnaby, G. and Medway, D. (2013). *What about the place in place marketing?* *Marketing Theory* 13(3), 345–363.
- Wehrich, H. (1982), *The TOWS matri –a tool for situational analysis*, *Journal of Long Range Planning*, Vol. 15, No. 2.

Zenker, S., (2009), *Who's your target? The creative class as a target group for place branding*, Journal of Place Management and Development, Vol. 2 No. 1, 2009, 23-32.

Διαδικτυακοί Τόποι/Ιστοσελίδες

Αναλυτικό στρατηγικό σχέδιο δράσης για την τουριστική προβολή της Περιφέρειας Αττικής την πενταετία 2016-2020, Στρατηγικό σχέδιο τουριστικής προβολής της Περιφέρειας Αττικής (2015), Πανεπιστήμιο Πατρών. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:

https://www.patt.gov.gr/site/attachments/article/18589/160405_sxedio_drasis.pdf [Πρόσβαση 10 Φεβρουαρίου 2018].

Αντωνοπούλου Π. (2012), *Προβολή του ελληνικού brand στο εξωτερικό: Ανάλυση του μηνύματος στις έντυπες διαφημίσεις του EOT*, City branding.gr Πόλεις και Πολιτικές για την ανταγωνιστική ταυτότητα των πόλεων, Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:

<http://www.citybranding.gr/2012/06/brand.html> [Πρόσβαση 02 Ιανουαρίου 2018].

Αυτοδιοίκηση (2016), *Υπ. Τουρισμού: Διευρυμένη σύσκεψη για προώθηση της Αθήνας ως προορισμού*, 29 Νοεμβρίου. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:

<http://www.aftodioikisi.gr/uncategorized/ip-tourismou-dievrimeni-siskepsi-gia-proothisi-tis-athinas-os-proorismou/> [Πρόσβαση 07 Μαρτίου 2018].

Δέφνερ Α. και Καραχάλης Ν. (2012), *Στρατηγικές Μάρκετινγκ και Branding Πόλεων: Επίκαιρη τάση ή αναγκαιότητα.*, Localit.gr, 28 Μαρτίου. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:

<http://www.localit.gr/archives/6910>, [Πρόσβαση 20 Ιανουαρίου 2018].

Δέφνερ Α., Καραχάλης Ν. και Μεταξάς Θ. (2012), *Το μάρκετινγκ του τόπου στην Ελλάδα: Η διδασκαλία και η πρακτική ενός πολυεπιστημονικού αντικειμένου*, City branding.gr Πόλεις και Πολιτικές για την ανταγωνιστική ταυτότητα των πόλεων, 10 Μαΐου. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: http://www.citybranding.gr/2012/05/blog-post_10.html [Πρόσβαση 02 Ιανουαρίου 2018].

Δήμος Αθηναίων (2013), *Διεύρυνση ολοκληρωμένης αστικής παρέμβασης στο κέντρο της Αθήνας, Α2 Πλήρης πρόταση και πρόγραμμα δράσης*, Οργανισμός ρυθμιστικού σχεδίου Αθήνας, www.cityofathens.gr: Δήμος Αθηναίων. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:

<https://www.cityofathens.gr/sites/default/files/2%20%CE%A0%CE%BB%CE%AE%CF%81%CE%B7%CF%82%20%CF%80%CF%81%CF%8C%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CF%80%CF%81%CF%8C%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%B1%20%CE%B4%CF%81%CE%AC%CF%83%CE%B7%CF%82%20v2.pdf> [Πρόσβαση 22 Ιανουαρίου 2018].

Δήμος Αθηναίων (2018), *Η ψηφιακή Αθήνα στην υπηρεσία του πολίτη – Υπηρεσίες με ένα κλικ βελτιώνουν την καθημερινότητα μας*. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:

<https://www.cityofathens.gr/node/31126> [Πρόσβαση 03.03.2018]

Δήμος Ηρακλείου (2018), *Ημερίδα για την παρουσίαση του προγράμματος τουριστικού μάρκετινγκ του Ηρακλείου*, Δήμος Ηρακλείου, Δελτία Τύπου, 24 Ιανουαρίου. Διαθέσιμο στο δικτυακό

τόπο: <https://www.heraklion.gr/municipality/municipality-press-releases/imerida-touristiko-marketing-benos-240117.html> [Πρόσβαση 26 Ιανουαρίου 2018].

Ελληνική Στατιστική Αρχή, *Απογραφή Πληθυσμού – Κατοικιών 2011*, [online] Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.statistics.gr/el/2011-census-pop-hous> [Πρόσβαση 15 Φεβρουαρίου 2018].

Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (χ.χ.), *Στρατηγική Προώθησης και Προβολής του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού για την τριετία 2014-2015-2016*. [online] Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:

http://www.gnto.gov.gr/sites/default/files/files_basic_pages/stratigiki_eot_2014-2016.pdf [Πρόσβαση 01 Μαρτίου 2018]

EMEAgr (2017), *Δήμος Αθηναίων – AEGEAN μαζί για την Αθήνα*, 20 Απριλίου. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:

<https://emea.gr/%CE%B4%CE%AE%CE%BC%CE%BF%CF%82-%CE%B1%CE%B8%CE%B7%CE%BD%CE%B1%CE%AF%CF%89%CE%BD-aegean-%CE%BC%CE%B1%CE%B6%CE%AF-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B1%CE%B8%CE%AE%CE%BD%CE%B1/511706/511706/> [Πρόσβαση 03.03.2018]

Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών (2016), *Κείμενο διαβούλευσης για το «Έργο: Αθήνα 2020» του Δήμου Αθηναίων*. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:

http://developathens.gr/athina2020/images/keimeno_diavoulefsis.pdf [Πρόσβαση 15 Φεβρουαρίου 2018].

Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών (χ.χ.). [online] Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.developathens.gr/el/the-agency/profile> [Πρόσβαση 15 Φεβρουαρίου 2018].

Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών (2016), *Δελτίο Τύπου: WTM 2013: «Έντονο ενδιαφέρον για την μητροπολιτική Αθήνα»*, 21 Νοεμβρίου. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.developathens.gr/el/node/774> [Πρόσβαση 02 Μαρτίου 2018].

Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών (2014), *Δήμος Αθηναίων: Στρατηγικός στόχος η ανάδειξη της Αθήνας ως προορισμού κύριας επιλογής*, 5 Ιουλίου. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.developathens.gr/el/press/tourism/press-release/030> [Πρόσβαση 02 Μαρτίου 2018].

Καμίνης, Γ. (2016), *Σύμπραξη για την Αθήνα*, Η Καθημερινή, 14 Φεβρουαρίου. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.kathimerini.gr/849399/opinion/epikairothta/politikh/sympyra3h-gia-thn-a8hna> [Πρόσβαση 03.03.2018]

Καραχάλης, Γ. Ν. (2015), *Στρατηγικές διαχείρισης της εικόνας και της προβολής των πόλεων (city branding) και πολιτιστική αναζωογόνηση*. Σε Πούλιος, Ι. επιμ. Πολιτισμική Διαχείριση, Τοπική Κοινωνία και Βιώσιμη Ανάπτυξη. www.kallipos.gr: Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/2394/1/00_master_document.pdf [Πρόσβαση 30 Ιανουαρίου 2018].

Κουμέλης, Θ. (2012), *Η Όλγα Κεφαλογιάννη στο 1^ο Greek Investment Forum στη Νέα Υόρκη*, Travel Daily News Greece & Cyprus, 05 Οκτωβρίου. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://traveldailynews.gr/news/article/53991>, [Πρόσβαση 25 Ιανουαρίου 2018].

Κουσουνης, Σ. (2016), *Η δυναμική άνοδος του τουρισμού φέρνει νέα ξενοδοχεία στην Αθήνα*, Η Καθημερινή, 8 Οκτωβρίου. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.kathimerini.gr/878305/article/oikonomia/epixeirhseis/h-dynamikh-anodos-toy-toyris moy-fernei-nea-3enodoxeia-sthn-a8hna> [Πρόσβαση 03 Μαρτίου 2018].

Μπαλής, Δ. (2017), *Με 5 εκατ. Τουρίστες θα κλείσει το 2017 η Αθήνα*, new247, 4 Οκτωβρίου. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: (<http://news247.gr/eidiseis/oikonomia/me-5-ekatoyristes-tha-kleisei-to-2017-h-athhna.4875716.html>) [Πρόσβαση 03.03.2018]

- Μπούχαλης, Δ. (2012), *Branding, ελληνική κρίση και τουρισμός*, citybranding.gr, [blog]. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.citybranding.gr/2012/02/branding.html> [Πρόσβαση 20 Ιανουαρίου 2018].
- Μπούσαλης, Δ. (2012), *Branding τόπου, ένα αποτελεσματικό εργαλείο τουριστικής ανάπτυξης παγκόσμια αποδεκτό, αλλά άγνωστο στην Ελλάδα!*, citybranding.gr, [blog] Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.citybranding.gr/2012/05/branding.html#more> [Πρόσβαση 20 Ιανουαρίου 2018].
- Νικολοπούλου Ε. και Χέλμης Χ. (2012), *Branding Destinations: Η σημασία της ενιαίας ταυτότητας επικοινωνίας και η μεθοδολογία οικοδόμησής της. Η περίπτωση της Θεσσαλονίκης*, City branding.gr Πόλεις και Πολιτικές για την ανταγωνιστική ταυτότητα των πόλεων, 6 Απριλίου. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.citybranding.gr/2012/04/branding-destinations-h.html> [Πρόσβαση 22 Ιανουαρίου 2018].
- Περιφέρεια Αττικής (2018), *Δελτίο τύπου 07/02/2018 Η Περιφέρεια Αττικής υλοποιεί για το έτος 2018 επιλεγμένες δράσεις τουριστικής προβολής με βάση τη νέα τουριστική της ταυτότητα, προωθώντας έμπρακτα τις συνέργειες με τους Δήμους και τους τουριστικούς φορείς*. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: https://www.patt.gov.gr/site/attachments/article/26073/180207_dt_tourismou.pdf [Πρόσβαση 15 Φεβρουαρίου 2018].
- Περιφέρεια Αττικής Οικονομική Επιτροπή (2017), *Απόφαση υπ' αριθμ. 1291/2017, ΑΔΑ: ΨΡ3Ρ7Λ7-Π3Ζ*. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <https://www.patt.gov.gr/site/attachments/article/23319/1291%CE%97%20%CE%91%CE%A0%CE%9F%CE%A6%CE%91%CE%A3%CE%97%202017..pdf> [Πρόσβαση 15 Φεβρουαρίου 2018].
- Πουτέτση, Χ. (2012), *Υπουργείο Τουρισμού: Greece, All Time Classic*, Το Βήμα, Οικονομία, 01 Νοεμβρίου. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=481974>. [Πρόσβαση 25 Ιανουαρίου 2018].
- Προπαγάνδα (2015), *Η Αθήνα διατηρεί τη δυναμική της στις διεθνείς τουριστικές αγορές!*, 11 Μαρτίου. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <https://www.propaganda.net.gr/travel/%CE%B7-%CE%B1%CE%B8%CE%AE%CE%BD%CE%B1->

[%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B5%CE%AF-%CF%84%CE%B7-%CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%B9%CF%82-%CE%B4/](#) [Πρόσβαση 01 Μαρτίου 2018].

Πρώτο Θέμα.gr (2017), *Ρεκόρ αφίξεων στην Αθήνα για το 2017: Ήρθαν πάνω από 5 εκατ. Επισκέπτες*, Protothema Τουρισμός, 24 Αυγούστου. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.protothema.gr/travelling/article/707648/rekor-afixeon-stin-athina-gia-to-2017-irthan-pano-apo-5-ekat-episkeptes/> [Πρόσβαση 02 Μαρτίου 2018].

Πρώτο Θέμα.gr (2018), *Η Αθήνα στους κορυφαίους ευρωπαϊκούς προορισμούς για διοργάνωση συνεδρίων*, Protothema Τουρισμός, 5 Φεβρουαρίου. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.protothema.gr/travelling/article/757813/i-athina-stous-korufaious-europaikous-proorismous-gia-diorganosi-sunedrion/> [Πρόσβαση 03.03.2018].

Σκουμπούρης, Α. (2017), *Σύμπραξη Aegean Airlines και δήμου Αθηναίων για την προβολή της Αθήνας*, Liberal, 20 Απριλίου. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://m.liberal.gr/#/app/article131849/homepage> [Πρόσβαση 01 Μαρτίου 2018].

Υπουργείο Εσωτερικών (χ.χ.), *Αποκεντρωμένη Διοίκηση – Αυτοδιοίκηση, Περιφέρειες*. [Online] Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.ypes.gr/el/Regions/Aytodioikhsh/Perifereies/Perifereiakesenothtes/> [Πρόσβαση 15 Φεβρουαρίου 2018].

Υπουργείο Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού (2016), *Επικαιροποίηση της με Α.Π. 514666/24.12.2014 Εγκυκλίου που αφορά στην διαδικασία παροχής σύμφωνης γνώμης σε προγράμματα και ενέργειες τουριστικής προβολής των Περιφερειών και των Δήμων της Χώρας*, ΑΔΑ: 7ΛΠΣ469ΗΙΖ-7ΕΨ. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: http://www.eot.gr/sites/default/files/files_basic_pages/Epikairopoihsh_Eggykliou_diadikias_ymfonis_gnomis.pdf [Πρόσβαση 01 Μαρτίου 2018].

Υπουργείο Τουρισμού (2014), *Διαδικασία αρμοδιότητας παροχής σύμφωνης γνώμης σε προγράμματα και ενέργειες τουριστικής προβολής των Περιφερειών και των Δήμων*, ΑΔΑ: ΩΥ09469ΗΙΖ-Ε08. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:

http://www.eot.gr/sites/default/files/files_basic_pages/katefthinseis_gia_tin_orthi_efarmogi_dia_dikasias_paroxis_simfonis_gnomis.pdf [Πρόσβαση 01 Μαρτίου 2018].

Υπουργείο Τουρισμού (2017), Έγκριση της Στρατηγικής Προώθησης και Προβολής του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού για τη διετία 2017 – 2018, ΑΔΑ: 7ΔΚ4469ΗΙΖ-ΡΓΒ. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:

http://www.gnto.gov.gr/sites/default/files/files_basic_pages/stratigiki_proothisis-provolis_2017-2018.pdf [Πρόσβαση 01 Μαρτίου 2018].

Anholt – GfK Nation Brands Index (n.d.). *About NBI, Place Branding*. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://nation-brands.gfk.com/> [Πρόσβαση 02 Ιανουαρίου 2018].

Athens Partnership (n.d.). *Projects*. [online] Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:

<http://athenspartnership.org/overview-1> [Πρόσβαση 03.03.2018]

Colibri (n.d.), *Thessaloniki City Branding*, Colibri. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:

<http://www.colibri.gr/el/content/thessaloniki-city-branding> [Πρόσβαση 15 Ιανουαρίου 2018].

Giannopoulos, A. A., Piha P. L. and Avlonitis J. G. (2011), *Desti–Nation Branding’’: what for? From the notions of tourism and nation branding to an integrated framework*, Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: http://culturaldiplomacy.org/academy/content/pdf/participant-papers/2011/april/biec-roa-nua/desti-nation_branding-_antonios_giannopoulos.pdf [Πρόσβαση 15 Δεκεμβρίου 2017].

Greece all time classic, Main cities. [Online] Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:

http://www.visitgreece.gr/en/main_cities [Πρόσβαση 27 Ιανουαρίου 2018]

Dahlström, T., Poikkijoki, A.P., Gauli, R., Hyytiäinen, S., Järvisalo, S., Nadan, K. and Renko J. (2014), *How to build successful city brands –Comparing results from 11 case studies*, University of Applied Sciences, HAAGA-HELIA. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:

http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/77086/Dahlstrom_Tiia_Poikkijoki_Anna-Paulina.pdf;sequence=1 [Πρόσβαση 15 Ιανουαρίου 2018].

Deffner, A. and Metaxas T., (2006), *The Tourism Focus of Place Marketing in the Mediterranean: Evidence from Nea Ionia, Magnesia, Greece And Pafos, Cyprus*, Discussion Paper Series, 12(5), p. 83-100, Department of Planning and Regional Development, School of Engineering,

University of Thessaly. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:

http://www.prd.uth.gr/uploads/discussion_papers/2006/uth-prd-dp-2006-05_en.pdf [Πρόσβαση 31 Ιανουαρίου 2018].

Ham Peter Van (2001), *The Rise of the Brand State: The Postmodern Polices of Image and Reputation*, *Foreign Affairs* 80(2001): 2-6. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:

<http://www.jstor.org/stable/20050245> [Πρόσβαση 10 Δεκεμβρίου 2017].

HAPCO (2008), *Χαιρετισμός του Προέδρου Δ.Σ. του HAPCO σε εκδήλωση της ΕΤΟΑΑ – 30/09/2008*, 9 Σεπτεμβρίου. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:

http://www.hapco.gr/1208_2/Χαιρετισμος-toy-Proedroy-DS-toy-HAPCO-se-ekdhlosh-ths-ETOAA---30/09/2008 [Πρόσβαση 15 Φεβρουαρίου 2018].

Hellenic Republic Greece in the UK (n.d.), “*Greece All Time Classic the new tourism campaign slogan*”, www.mfa.gr. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.mfa.gr/uk/en/the-embassy/news/greece-all-time-classic-the-new-tourism-campaign-slogan.html> [Πρόσβαση 25

Ιανουαρίου 2018].

Innovathens (χ.χ.). Innovathens – Κόμβος Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας του Δήμου Αθηναίων, Οι συνεργάτες. [online] Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:

<https://www.innovathens.gr/the-team/> [Πρόσβαση 03.03.2018]

Iefimerida (2017), *Μεγάλη διάκριση για την Αθήνα – Πολιτιστικός προορισμός για το 2017*, *iefimerida.gr*, 9 Σεπτεμβρίου. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:

<http://www.iefimerida.gr/news/366107/megali-diakrisi-gia-tin-athina-politistikos-proorismos-gia-2017> [Πρόσβαση 03.03.2018]

In.gr news (2017), *Ρεκόρ όλων των εποχών στις αφίξεις τουριστών καταγράφει η Αθήνα*, *mobile.in.gr*, 23 Αυγούστου. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:

<http://mobile.in.gr/category/economy/article/1500158660> [Πρόσβαση 03 Μαρτίου 2018].

Kalandides, A. (2012), *Place Branding and Place Identity. An integrated approach*, *Tafter Journal*, No. 43 January 2012. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο:

<http://www.tafterjournal.it/2012/01/03/place-branding-and-place-identity-an-integrated-approach/> [Πρόσβαση 20 Ιανουαρίου 2018].

- Karachalis N. and Deffner, A. (2012), Rethinking the connection between creative clusters and city branding: The cultural axis of Piraeus Street in Athens, Article (PDF Available) in *Quaestiones Geographicae* 31(4):87-97 · December 2012. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: https://www.researchgate.net/publication/268815474_Rethinking_the_connection_between_creative_clusters_and_city_branding_The_cultural_axis_of_Piraeus_Street_in_Athens [Πρόσβαση 11 Ιανουαρίου 2018].
- Kim, H. (2012), *The Importance of Nation Brand*, Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: http://www.culturaldiplomacy.org/pdf/casestudies/Hwajung_Kim_The_Importance_of_Nation_Brand.pdf, [Πρόσβαση 25 Ιανουαρίου 2018].
- Kotler, P. and Gertner, D. (2002), *Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective*, *Brand management* Vol.9, No. 4-5, p.249-261, April 2002. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <https://www.scribd.com/doc/61546400>. [Πρόσβαση 19 Ιανουαρίου 2018].
- Kotler, P. and Levy, S. (1969), Broadening the Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 33 (January 1969), p. 10-15. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1744122/mod_resource/content/6/Broadening%20the%20concept%20of%20marketing.pdf [Πρόσβαση 02 Ιανουαρίου 2018].
- Langer, R. (n.d.), *Place images and place marketing*, Department of Intercultural Communication and Management Copenhagen Business School, Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/7721/langer_place.pdf?sequence=1, [Πρόσβαση 19 Ιανουαρίου 2018].
- Metaxas, T. and Liapis A. (2017), *Rebranding Syngrou: Changing the image of Syngrou Avenue, in Greece*, Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/77989/> MPRA Paper No. 77989, posted 29 March 2017 13:54 UTC [Πρόσβαση 02 Ιανουαρίου 2018].
- Matrix24 (2012), *Γιατί οι Γερμανοί τουρίστες δεν έρχονται στην Αθήνα*, MATPIX24, 19 Μαρτίου. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.matrix24.gr/2012/03/%CE%B3%CE%B9%CE%B1%CF%84%CE%B9-%CE%BF%CE%B9-%CE%B3%CE%B5%CF%81%CE%BC%CE%B1%CE%BD%CE%BF%CE%B9->

[%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B5%CF%83-%CE%B4%CE%B5%CE%BD-%CE%B5%CF%81%CF%87%CE%BF%CE%BD/](#) [Πρόσβαση 01 Μαρτίου 2018].

Oliveira, E. (2014), *From Selling the City to City Branding. A Critical Perspective*, slideshare, [blog] Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <https://image.slidesharecdn.com/eduardocitybranding-2014-140114082443-phpapp01/95/from-selling-the-city-to-city-branding-a-critical-perspective-43-638.jpg?cb=1426583537> [Πρόσβαση 02 Ιανουαρίου 2018].

Patris news (2017), *Περιφέρεια Αττικής: Η νέα τουριστική της ταυτότητα παρουσιάζεται στην έκθεση Philoxenia 2017*, 12 Νοεμβρίου. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.patrisnews.com/periferia-attikis-nea-touristiki-tis-taftotita-parousiazete-stin-ekthesi-philoxenia-2017-fotografies-video/> [Πρόσβαση 12 Φεβρουαρίου 2018].

Rainisto, K. S., (2003), *Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe And the United States*, Helsinki University of Technology. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://bestplaceinstytut.org/www/wp-content/uploads/2010/10/dissertationRainisto.pdf> [Πρόσβαση 22 Νοεμβρίου 2018].

SETE (2016), *Ελληνικός Τουρισμός Εξελιξείς – Προοπτικές*, INSETE, Τεύχος 1, Ιούλιος 2016. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: https://sete.gr/media/5444/periodiki-meleti-ellinikos-tourismos_teyhos-1.pdf [Πρόσβαση 05.03.2018]

Stubbs, J. (2014), *Q&A Place Branding and Destination Marketing*, UP there, everywhere, [blog]. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.upthereeverywhere.com/place-branding/> [Πρόσβαση 19 Ιανουαρίου 2018].

The Greek Observer (2017), *Sixth Greek investment forum in New York, June 21-22*, 4 April. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://thegreekobserver.com/economy/article/7025/sixth-greek-investment-forum-new-york-june-21-22/> [Πρόσβαση 25 Ιανουαρίου 2018].

Times News (2016), «*Έργο Αθήνα 2020*»: Έτσι θ' αλλάξει η πρωτεύουσα!!, 14 Απριλίου. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <https://www.timesnews.gr/%CE%AD%CF%81%CE%B3%CE%BF-%CE%B1%CE%B8%CE%AE%CE%BD%CE%B1-2020-%CE%AD%CF%84%CF%83%CE%B9-%CE%B8->

[%CE%B1%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%BE%CE%B5%CE%B9-%CE%B7-%CF%80%CF%81%CF%89%CF%84%CE%B5/](#) [Πρόσβαση 12 Φεβρουαρίου 2018].

Travel Daily News Greece & Cyprus (2014), *Η ελληνική παρουσία στην WTM*, 20 Νοεμβρίου. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://traveldailynews.gr/columns/article/2827> [Πρόσβαση 01 Μαρτίου 2018].

Travelling News (2017), *Αυλαία για το 5^ο Travel Trade Athens του δήμου Αθηναίων*, news.travelling.gr, χ.χ. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://news.travelling.gr/2017/10/%CE%B1%CF%85%CE%BB%CE%B1%CE%AF%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%BF-5%CE%BF-travel-trade-athens-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B4%CE%AE%CE%BC%CE%BF%CF%85-%CE%B1%CE%B8%CE%B7%CE%BD%CE%B1%CE%AF%CF%89%CE%BD/amp/> [Πρόσβαση 03 Μαρτίου 2018].

Travel Trade Athens '17, Why Athens. [Online] Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://www.traveltradeathens.gr/about/why-athens> [Πρόσβαση 12 Φεβρουαρίου 2018].

Zenker, S. and Braun, E. (2010), *The Place Brand Centre – A Conceptual Approach for the Brand Management of Places*, 39th European Marketing Academy Conference, Copenhagen, Denmark, 1st – 4th June, 2010. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: https://www.researchgate.net/profile/Erik_Braun/publication/228462416_The_Place_Brand_Centre-A_Conceptual_Approach_for_the_Brand_Management_of_Places/links/0046352430dde7f338000000.pdf [Πρόσβαση 19 Ιανουαρίου 2018].

Πηγή φωτογραφιών

Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών (2016), *Κείμενο διαβούλευσης για το «Έργο: Αθήνα 2020» του Δήμου Αθηναίων*, σ. 21, 59. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: http://developathens.gr/athina2020/images/keimeno_diavoulefsis.pdf [Πρόσβαση 15 Φεβρουαρίου 2018].

Greece all time classic, Main cities. [Online] Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: http://www.visitgreece.gr/en/main_cities [Πρόσβαση 27 Ιανουαρίου 2018]

There All Queen of Staff (2017), *The Acropolis of Athens*, 7 November. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <https://therealqueenofstuff.wordpress.com/2017/11/07/visiting-the-acropolis-of-athens/> [Πρόσβαση 12 Φεβρουαρίου 2018].

Work it beta (2017), *5 μέρη για καφέ με θέα την Αθήνα*, 19 Ιουλίου. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://blog.workit.com.gr/%CE%BA%CE%B1%CF%86%CE%B5-%CE%BC%CE%B5-%CE%B8%CE%B5%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B1%CE%B8%CE%B7%CE%BD%CE%B1/> [Πρόσβαση 03 Μαρτίου 2018]

