



**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ & ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση»
Κατεύθυνση: «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ»**

Διπλωματική Εργασία

**Ο ρόλος του κράτους στην ανάπτυξη του
συνεδριακού τουρισμού: Η περίπτωση της
Αθήνας**

**Επιβλέπων καθηγητής:
Αναπλ. Καθηγητής Βασίλειος Κέφης**

Επιμέλεια: Μαρία Ντούσα

Αθήνα, Νοέμβριος 2015

Ευχαριστίες στους...

- ☞ Δρ. Δημήτρη Κούτουλα, Επίκουρο Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πατρών και σύμβουλο τουριστικού μάρκετινγκ, για τις εύστοχες παρατηρήσεις του σχετικά με τη διεθνή εικόνα της Αθήνας και τις τρέχουσες τάσεις στο συνεδριακό μάρκετινγκ
- ☞ κο Λεωνίδα Αντωνόπουλο, Γενικό Διευθυντή Τουριστικής Πολιτικής του πρώην Υπουργείου Τουρισμού, για την πολύτιμη βοήθειά του σε ζητήματα τουριστικής πολιτικής και για την ηθική στήριξη
- ☞ κα Γεωργία Παπακωνσταντινοπούλου, συνάδελφο στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα, για τη συνεχή υποστήριξη της Κατεύθυνσης «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ» και τη συμβολή της στην επίλυση πρακτικών ζητημάτων καθ' όλη τη διάρκεια του προγράμματος

Επίσης στους ...

- ☞ Mr. Christian Mutschlechner, Διευθυντή του de Vienna Convention Bureau,
- ☞ Mr. Clement Laloux, Marketing Director του Paris Convention & Visitors Bureau
- ☞ Mrs. Noemí Rosell, Office Coordinator του Barcelona Convention Bureau,
- ☞ Mr. Marc Horsmans, Manager Meetings & Conventions του Amsterdam Convention Board,
- ☞ Mr. Hervé Bosquet, Διευθυντή του Brussels Convention Bureau,
- ☞ Mr. Sam Johnston, Manager στο Dublin Convention Bureau
- ☞ Κο. Γιώργο Αγγελή, Media relations manager στο Athens Convention & Visitors Bureau,

για τις απαντήσεις τους στις πρόσθετες ερωτήσεις που απεστάλησαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Τέλος, ιδιαίτερες ευχαριστίες απευθύνονται

- ☞ στον επιβλέποντα, Αναπληρωτή Καθηγητή κο Βασίλειο Κέφη, για την φυσική του ευγένεια, την ανταπόκριση, την καθοδήγηση και την υποστήριξή του κατά την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας

και

- ☞ στον σύζυγό μου, Βαγγέλη, και στην οικογένειά μου για την υποστήριξη και την υπομονή τους σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία υλοποιήθηκε στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου. Κύριος σκοπός της εργασίας είναι η εκπόνηση ενός Σχεδίου Δράσης για την ανάπτυξη και το μάρκετινγκ του συνεδριακού τουρισμού της Αθήνας, καθώς και η πρόταση μιας εμπλουτισμένης μεθοδολογίας για οποιοδήποτε προορισμό ή πόλη θέλει να συγκριθεί με τους ανταγωνιστές της, να μάθει από το παράδειγμά τους, να αξιοποιήσει τις δυνατότητές της και να ανταγωνιστεί αποτελεσματικότερα στη διεθνή συνεδριακή αγορά.

Για τους σκοπούς της εργασίας πραγματοποιήθηκε τόσο δευτερογενής όσο και πρωτογενής έρευνα. Αρχικά εξετάστηκε η υπάρχουσα βιβλιογραφία και αρθρογραφία για ζητήματα συνεδριακού τουρισμού, μελετήθηκε το θεωρητικό πλαίσιο της μεθοδολογίας συγκριτικής προτυποποίησης – αξιολόγησης (benchmarking) και τα βασικά στατιστικά μεγέθη της συνεδριακής αγοράς ως προς τη ζήτηση συνεδρίων. Στη συνέχεια εξετάστηκε των περιεχόμενο των δικτυακών τόπων 20 ευρωπαϊκών Γραφείων Συνεδρίων και Επισκεπτών (CVBs) με βάση μια λίστα ελέγχου αποτελούμενη από 24 σημεία. Τα αποτελέσματα της έρευνας κωδικοποιήθηκαν και παρουσιάστηκαν αναλυτικά.

Με βάση τα πορίσματα της έρευνας και τις ανάγκες της αγοράς, εκπονήθηκε ένα σχέδιο δράσης, το οποίο περιλαμβάνει την αναθεώρηση και τον καθορισμό της στρατηγικής μάρκετινγκ της Αθήνας για τον συνεδριακό τουρισμό, την ανάπτυξη προϊόντων, την δημιουργία υποδομών επικοινωνίας και τον σχεδιασμό των ενεργειών προβολής με βάση αυτή. Τέλος, προτάθηκε ο φορέας υλοποίησης, ένα ενδεικτικό χρονοδιάγραμμα για τις ενέργειες αυτές και ένας προϋπολογισμός εσόδων και εξόδων για τα τρία έτη διάρκειας του σχεδίου.

Λέξεις – κλειδιά: συνεδριακός τουρισμός, γραφεία συνεδρίων, γραφεία συνεδρίων και επισκεπτών, convention bureau, CVB, συγκριτική προτυποποίηση, destination benchmarking.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	6
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	12
2.1. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	12
2.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ	12
2.3. ΔΕΙΓΜΑ	14
2.4. ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	15
3. ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΟΥ ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	16
3.1. ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ	16
3.2. ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΟΥ ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	18
3.2.1. Η ζήτηση	19
3.2.1.1. Εταιρείες (Corporate buyers)	19
3.2.1.2. Ενώσεις και σωματεία (Association buyers)	19
3.2.1.3. Δημόσιος Τομέας (Government and Public sector buyers)	20
3.2.1.4. Μη κυβερνητικές οργανώσεις	20
3.2.2. Η προσφορά	21
3.2.2.1. Συνεδριακά κέντρα (Venues)	21
3.2.2.2. Καταλύματα	21
3.2.2.3. Άλλοι προμηθευτές	21
3.2.3. Οι ενδιάμεσοι	22
3.2.3.1. Επαγγελματίες Οργανωτές Συνεδρίων (Professional Conference Organisers – PCOs)	22
3.2.3.2. Εταιρείες Διαχείρισης Προορισμού (Destination Management Companies – DMCs)	22
3.2.3.3. Οργανισμοί που ασκούν Μάρκετινγκ Προορισμού (Destination Marketing Organisations - DMOs)	23
3.3. ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΟΥ ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	23
3.3.1. Ο ρόλος των DMOs	24
3.3.2. Έννοια και ιστορία των Γραφείων Συνεδρίων και Επισκεπτών	26
3.3.3. Θεμελιώδη χαρακτηριστικά των CVBs	28
4. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ “BENCHMARKING”	31
4.1. ΟΡΙΣΜΟΙ – ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ	31
4.2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ Η ΤΥΠΟΙ BENCHMARKING	33
4.3. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ BENCHMARKING	35
4.4. ΤΟ BENCHMARKING ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ	36
5. Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΓΟΡΑ ΣΥΝΕΔΡΙΩΝ	39
5.1. ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΓΟΡΑ ΣΥΝΕΔΡΙΩΝ	39
5.2. ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΓΟΡΑ ΣΥΝΕΔΡΙΩΝ	44
5.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΩΝ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΘΗΝΑ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΤΗΣ	47
5.4. ΜΕΡΙΔΙΟ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΣ ΣΤΑ ΣΥΝΕΔΡΙΑ ΠΟΥ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	55
6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΣ & ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΤΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΗ ΑΓΟΡΑ	57
6.1. ΑΘΗΝΑ: ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ	57
6.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	61
6.2.1. Τυπολογία των φορέων που ασχολούνται με το συνεδριακό μάρκετινγκ σε τοπικό επίπεδο στην Ευρώπη	62
6.2.2. Διοίκηση και η στάση απέναντι στους εταίρους/συνεργάτες και τα μέλη	62
6.2.3. Οργανωτική δομή	64
6.2.4. Στελέχωση	68
6.2.5. Χρηματοδότηση και προϋπολογισμός	69
6.2.6. Λογότυπο	73
6.2.7. Tagline	75
6.2.8. Σημειολογία των φωτογραφιών	76

6.2.9. Εξιστορήσεις (Storytelling)-----	77
6.2.10. Μέσα κοινωνικής δικτύωσης-----	78
6.2.11. Δικτυακές πύλες (portal) και ιστότοποι (web sites)-----	79
6.2.12. Διεκδίκηση συνεδρίων – Παρουσίαση υποψηφιοτήτων (“Bidding”)-----	82
6.2.13. Ταξίδια εξοικείωσης και επισκέψεις επιθεώρησης -----	83
6.2.14. Παρουσία σε συνεδριακές εκθέσεις-----	84
6.2.15. Δραστηριότητες για την διαφήμιση του συνεδρίου -----	84
6.2.16. Ταξίδια κινήτρων και “Pre- & Post-convention tours” -----	85
6.2.17. Βέλτιστες πρακτικές -----	85
6.2.18. Παραδοσιακές και άλλες ενέργειες μάρκετινγκ-----	87
6.3. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΣ -----	87
7. ΠΡΟΤΑΣΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΟΥ	
ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΣ -----	91
7.1. ΠΡΟΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΕΣ -----	91
7.2. ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ -----	93
7.2.1. Αναθεώρηση και οριστικοποίηση της στρατηγικής -----	94
7.2.2. Ανάπτυξη προϊόντων σύμφωνα με την επικαιροποιημένη στρατηγική -----	98
7.2.3. Δημιουργία υποδομών επικοινωνίας σύμφωνα με την επικαιροποιημένη στρατηγική -----	100
7.2.4. Έναρξη των ενεργειών προβολής υπό τη νέα αντίληψη της στρατηγικής -----	102
7.2.5. Συνεργασία με τα κανάλια διανομής -----	108
7.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΕΞΟΔΩΝ -----	109
8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΕΠΙΛΟΓΟΣ -----	110
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΗΓΕΣ -----	114
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΛΙΣΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΩΤΟΓΕΝΗ	
ΕΡΕΥΝΑ -----	119
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: SCREENSHOTS ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΔΙΚΤΥΑΚΟΥΣ ΤΟΠΟΥΣ ΠΟΥ ΕΞΕΤΑΣΤΗΚΑΝ	
ΣΤΗΝ ΠΡΩΤΟΓΕΝΗ ΕΡΕΥΝΑ -----	121

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Ελληνικές

EATA	Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών ή Athens Development & Destination Management Agency
ΕΛ.ΣΤΑΤ.	Ελληνική Στατιστική Αρχή
ΞΕΕ	Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος

Ξενόγλωσσες

ACVB	Athens Convention & Visitors Bureau
CB	Convention Bureau ή Γραφείο Συνεδρίων
CVB	Convention & Visitors Bureau ή Γραφείο Συνεδρίων και Επισκεπτών
DMAI	Destination Marketing Association International
DMC	Destination Management Company
DMO	Destination Marketing Organisation
ECM	European Cities Marketing
HAPCO	Hellenic Association of Professional Congress Organisers
ICCA	International Congress & Convention Association
MICE	Meetings, Incentives, Congresses/Conferences, Exhibitions
PCO	Professional Congress/Conference Organiser
PEO	Professional Event Organiser
SMERF	Social, Military, Educational, Religious, Fraternal
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
UNWTO	United Nations World Tourism Organisation ή Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Παρά το γεγονός ότι οι άνθρωποι ανέκαθεν συγκεντρώνονταν για να συσκεφθούν¹, μόλις το δεύτερο μισό του 20ού αιώνα η «συνεδριακή βιομηχανία» αναγνωρίστηκε ως μια ξεχωριστή εμπορική δραστηριότητα. Οι βάσεις, βεβαίως, είχαν τεθεί πολύ νωρίτερα, από τα τέλη του 19ου αιώνα, ενώ η εξάπλωση της εκβιομηχάνισης έκανε εντονότερη την ανάγκη για συναντήσεις μεταξύ επιχειρηματιών, πέρα από τις συναντήσεις επιστημόνων και πολιτικών που πραγματοποιούνταν ήδη.

Έτσι, τις τελευταίες δεκαετίες η αγορά των διεθνών συνεδρίων, εκθέσεων και ταξιδιών κινήτρων, αναδύθηκε ως σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει θετικά τις εθνικές και τοπικές οικονομίες και συμβάλλει στην ανάπτυξή τους². Θεωρείται, μάλιστα, ουσιώδες και αναπτυσσόμενο συστατικό τόσο του τουρισμού όσο και άλλων βιομηχανιών. Ωστόσο, παρατηρείται δυσκολία στην απόκτηση και τήρηση δεδομένων για τη διεθνή αγορά συνεδρίων για σειρά ετών, γεγονός που οφείλεται στην πληθώρα των ορισμών και εννοιών που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη αγορά³. Οι δυσκολίες είναι μεγαλύτερες όσον αφορά στη ζήτηση για συνέδρια και ταξίδια κινήτρων. Από την άλλη πλευρά, η συνεδριακή προσφορά είναι πιο εύκολο να καταγραφεί, υπό την προϋπόθεση, όμως, ότι υφίστανται οι απαραίτητοι μηχανισμοί που μπορούν να υποστηρίξουν μια τέτοια διαδικασία.

Ο συνεδριακός τουρισμός αφορά σε πρόσωπα που μεταβαίνουν σε έναν τόπο προκειμένου να συμμετάσχουν σε συνέδρια ενώσεων, σε εταιρικές συναντήσεις, κ.λπ. ή στο πλαίσιο κάποιου ταξιδιού κινήτρων. Οι τουρίστες αυτού του τύπου είναι συνήθως υψηλού μορφωτικού και εισοδηματικού επιπέδου, συχνά συνοδεύονται από άλλα πρόσωπα και, με αφορμή τη συμμετοχή τους στο συνέδριο, ενδέχεται να επεκτείνουν τη διαμονή τους στον προορισμό και να αναζητήσουν τοπικά και δραστηριότητες αναψυχής. «Η επιλογή και η ενίσχυση του συνεδριακού τουρισμού συνδέεται με τη γενικότερη κλίση της πολιτικής πολλών χωρών προς τον ποιοτικό τουρισμό»⁴, αφού αυτή η μορφή τουρισμού

¹ Βλ. Swarbrooke, J. & Horner, S., 2001. *Business Travel and Tourism*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, σελ. 14-17: ιστορική αναδρομή για τις απαρχές του επαγγελματικού τουρισμού από την αρχαιότητα μέχρι τον 20^ο αιώνα μ.Χ.· Βενετσανοπούλου, Μ., 2006. *Η κρατική συμβολή στον τουρισμό. Εναλλακτικές μορφές τουρισμού: Ιστορική εξέλιξη – Θεσμικό πλαίσιο*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, σελ. 263-264: αναφορές σε αρχαία Αίγυπτο, Μεσοποταμία και Ελλάδα (αμφικτιονίες)· Rogers, T., 2008. *Conferences and Conventions: A global industry* (2nd ed.). Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, σελ. 2-3.

² UNWTO, 2006. *Measuring the Economic Importance of the Meetings Industry – Developing a Tourism Satellite Account Extension*. Madrid: World Tourism Organisation, σελ. vii. Επίσης, βλ. Weber, K., 2001. "Meeting planners' use and evaluation of convention and visitors bureaus". *Tourism Management*, 22 (6), σελ. 599.

³ UNWTO, 2006, ό.π., σελ. ix· Rogers, T., 2008, ό.π., σελ. 19.

⁴ Βλ. Βενετσανοπούλου, Μ., 2006, ό.π., σελ. 266.

συμβάλλει θετικά στην ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας, χωρίς να δημιουργεί «προβληματικές κοινωνικές ή περιβαλλοντικές επιπτώσεις»⁵. Εξάλλου, ένα από τα βασικά αιτήματα της βιωσιμότητας ή της αειφόρου ανάπτυξης είναι η άμβλυνση της εποχικότητας και η ομαλή κατανομή της τουριστικής κίνησης στον χώρο και στον χρόνο. Η υπερβολική χρήση των τουριστικών υποδομών της Ελλάδας, γενικότερα, και της Αθήνας, ειδικότερα, ιδιαίτερα κατά τους θερινούς μήνες, με την αντίστοιχη χρήση τους κάτω του μέσου όρου κατά τη διάρκεια του υπόλοιπου έτους, επιφέρει μια σοβαρή κοινωνική και περιβαλλοντική επιβάρυνση για την πόλη. Έτσι, η ενίσχυση του συνεδριακού τουρισμού ως ενός τρόπου για να ομαλοποιηθεί η εποχικότητα αποτελεί σταθερή στάση της ελληνικής τουριστικής πολιτικής εδώ και αρκετά χρόνια.

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί στην εκπόνηση ενός Σχεδίου Δράσης για την ανάπτυξη και το μάρκετινγκ του συνεδριακού τουρισμού της Αθήνας. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να εντοπιστούν τα χαρακτηριστικά, να αναλυθεί η οργάνωση και οι ενέργειες προβολής των DMOs και CVBs που δραστηριοποιούνται σε τοπικό επίπεδο σε πόλεις της Ευρώπης που συνιστούν ανταγωνιστές της Αθήνας στην αγορά των συνεδρίων. Ένας από τους στόχους της έρευνας είναι να διαπιστωθεί πώς οι ανταγωνιστές της Αθήνας στον τομέα του συνεδριακού τουρισμού επιτυγχάνουν καλύτερες θέσεις στην παγκόσμια ή ευρωπαϊκή κατάταξη, σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους και το συνεδριακό μάρκετινγκ που ασκούν. Τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να χρησιμεύσουν ως σημεία αναφοράς ώστε η Αθήνα να συνειδητοποιήσει την απόστασή της από τον ανταγωνισμό και να εντοπίσει τα σημεία στα οποία υστερεί. Για τον λόγο αυτό επιλέχθηκε να πραγματοποιηθεί μια συγκριτική ανάλυση τύπου benchmarking.

Στη **δεύτερη ενότητα** της εργασίας περιγράφεται η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την εκπλήρωση των βασικών στόχων. Συγκεκριμένα, κρίθηκε αναγκαία η διεξαγωγή τόσο δευτερογενούς έρευνας (επισκόπηση ελληνικής και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, μελέτη στατιστικών στοιχείων), όσο και πρωτογενούς. Η πρωτογενής έρευνα κάλυψε δύο κατηγορίες φορέων (CVBs και DMOs) που είτε ασχολούνται αποκλειστικά με την προώθηση του προορισμού τους στη συνεδριακή αγορά είτε έχουν κάποιο εξειδικευμένο τμήμα για το συνεδριακό τουρισμό. Για την πρωτογενή έρευνα συντάχθηκε μια λίστα ελέγχου αποτελούμενη από 24 βασικά σημεία και με βάση αυτή ελέγχθηκαν οι δικτυακοί τόποι 20 οργανισμών. Για όσα σημεία δεν υπήρχαν επαρκείς πληροφορίες στους ιστοτόπους που εξετάστηκαν, εστάλησαν λίγες και σύντομες ερωτήσεις

⁵ Βλ. Τσάρτα, Π., 2010. *Ελληνική Τουριστική Ανάπτυξη – Χαρακτηριστικά, διερευνήσεις, προτάσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σελ. 51.

μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στους διευθυντές των οργανισμών αυτών ώστε να συλλεχθούν οι πληροφορίες που έλειπαν. Τα αποτελέσματα της έρευνας κωδικοποιήθηκαν με τη χρήση του MS Excel.

Στην **τρίτη ενότητα** επιχειρείται μια αποσαφήνιση των κυριότερων ορισμών που συναντώνται στην αγορά του συνεδριακού τουρισμού και παρουσιάζεται η βασική δομή της συγκεκριμένης αγοράς, ώστε ο αναγνώστης να έχει μια εικόνα για τους βασικούς συντελεστές της βιομηχανίας των συνεδρίων. Επίσης, γίνεται εκτενέστερη αναφορά στους οργανισμούς που έχουν την αρμοδιότητα της διαχείρισης των προορισμών και του σχεδιασμού της στρατηγικής μάρκετινγκ και αποκαλούνται Destination Marketing Organisations (DMOs) ή Γραφεία Συνεδρίων & Επισκεπτών (Convention & Visitors' Bureaux – CVBs), και που αποτελούν το αντικείμενο μελέτης της πρωτογενούς έρευνας. Τα CVBs εμπλουτίζουν την οικονομική μεγέθυνση και την ανάπτυξη των περιοχών που εκπροσωπούν, μετατρέποντας αυτές σε ενδιαφέροντες και ελκυστικούς προορισμούς για συνέδρια και συναντήσεις, και αυξάνουν την περιβαλλοντική ευημερία τους μέσω δραστηριοτήτων προβολής και μάρκετινγκ⁶.

Η **τέταρτη ενότητα** αναφέρεται στο θεωρητικό πλαίσιο της μεθοδολογίας της συγκριτικής προτυποποίησης ή αξιολόγησης (benchmarking). Έτσι, επιχειρείται η κατανόηση του γεγονότος ότι το benchmarking είναι κάτι περισσότερο από την απλή ανάλυση και τη σύγκριση με τους ανταγωνιστές, αλλά ενδιαφέρεται για την αξιολόγηση των δεξιοτήτων λειτουργίας και διαχείρισης που αυτοί αναπτύσσουν. Επίσης, τεκμηριώνεται η χρήση της συγκεκριμένης μεθοδολογίας στον τουρισμό και μάλιστα στους προορισμούς.

Στην **πέμπτη ενότητα** περιγράφονται τα βασικά μεγέθη της παγκόσμιας, της ευρωπαϊκής και της ελληνικής αγοράς συνεδρίων, όπως ο συνολικός αριθμός συνεδρίων ανά ήπειρο, χώρα και πόλη, ο συνολικός και ο μέσος αριθμός συνέδρων, η συχνότητα πραγματοποίησης, η μέση διάρκεια και η θεματολογία. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η Αθήνα το 2014 κατείχε την 27^η θέση στην παγκόσμια συνεδριακή αγορά και τη 19^η θέση στην Ευρώπη, βελτιώνοντας τη θέση της σε σχέση με το 2013.

Η **έκτη ενότητα** περιλαμβάνει καταρχήν μια συνοπτική περιγραφή της τουριστικής και συνεδριακής προσφοράς της Αθήνας και στη συνέχεια αναφέρεται εκτενώς στα ευρήματα της πρωτογενούς έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, αναλύονται η νομική μορφή και η οργανωτική δομή των 20 οργανισμών του δείγματος, η στελέχωσή τους, οι πηγές

⁶ Βλ. Stepchenkova, Sv., Tang, L., Jang, S., Kirilenko, A.P. & Morrison A.M., 2010. "Benchmarking CVB website performance: Spatial and structural patterns". *Tourism Management*, 31 (4), σελ. 611.

χρηματοδότησης, οι δραστηριότητες που αναπτύσσουν και οι υπηρεσίες που προσφέρουν. Τα συνολικά αποτελέσματα της μελέτης και της έρευνας κωδικοποιούνται σε μια ανάλυση SWOT.

Η εργασία ουσιαστικά ολοκληρώνεται με την *έβδομη ενότητα*, όπου προτείνεται ένα τριετές Σχέδιο Δράσης, προκειμένου η Αθήνα να βελτιώσει την εικόνα της και την ανταγωνιστικότητά της στη συνεδριακή αγορά. Το σχέδιο αυτό βασίζεται στα ευρήματα της πρωτογενούς και της δευτερογενούς έρευνας, αλλά λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και τη σύγχρονη πραγματικότητα της ελληνικής συνεδριακής αγοράς, και προβλέπεται να υλοποιηθεί σε πέντε στάδια. Περιλαμβάνει τη διατύπωση των στρατηγικών στόχων, την επιλογή των τμημάτων της αγοράς στα οποία πρέπει να στοχεύσει η Αθήνα, τις προδιαγραφές για την ανάπτυξη του destination brand, καθώς και συγκεκριμένες ενέργειες για την ανάπτυξη προϊόντων και για την επιτυχημένη προβολή της Αθήνας στη διεθνή αγορά συνεδρίων. Τέλος, παρατίθεται ένα ενδεικτικό χρονοδιάγραμμα για τις ενέργειες αυτές και ένας προϋπολογισμός εσόδων και εξόδων για τα τρία έτη υλοποίησης του σχεδίου. Φορέας υλοποίησης του συγκεκριμένου σχεδίου προτείνεται να είναι το Γραφείο Συνεδρίων και Επισκεπτών της Αθήνας (Athens Convention & Visitors Bureau - ACVB), που αποτελεί δομή που λειτουργεί υπό τον Δήμο Αθηναίων.

Στην *όγδοη* και τελευταία *ενότητα*, συνοψίζονται τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας και δίνεται έμφαση στο ρόλο που καλείται να διαδραματίσει το ACVB, αλλά και στις προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται γενικότερα προκειμένου το σχέδιο δράσης να αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επίσης, διατυπώνονται προτάσεις για κατευθύνσεις της έρευνας που ανοίγουν για το μέλλον και τα σημεία στα οποία πρέπει να δοθεί έμφαση.

Το θέμα της εργασίας χαρακτηρίζεται από ιδιαιτέρως πρακτικό προσανατολισμό και εκτιμάται ότι θα συνεισφέρει μια εμπλουτισμένη μεθοδολογία για οποιοδήποτε προορισμό ή πόλη θέλει να συγκριθεί με τους ανταγωνιστές της, να μάθει από το παράδειγμά τους, να αξιοποιήσει τα τυπικά (ίσως και μοναδικά) χαρακτηριστικά της, να αλλάξει και να ανταγωνιστεί αποτελεσματικότερα στη διεθνή συνεδριακή αγορά. Εκτιμάται, λοιπόν, ότι έχει οριζόντια εφαρμογή και μπορεί, μετά από τις κατάλληλες προσαρμογές, να χρησιμοποιηθεί από τις διοικήσεις προορισμών που ενδιαφέρονται για αυτή τη μορφή τουρισμού και επιθυμούν να σχεδιάσουν ένα περισσότερο επαγγελματικό μάρκετινγκ με σκοπό να συμβάλλουν καθοριστικά στην ανάπτυξη της περιοχής τους.

Η επιλογή η εργασία να εστιάσει στη συγκεκριμένη μορφή τουρισμού σχετίζεται με μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε το 2007⁷ σχετικά με τη ζήτηση και την προσφορά της Ελλάδας αναφορικά με τον συνεδριακό τουρισμό (στατιστικά στοιχεία της ζήτησης, εγκαταστάσεις – συνεδριακές και εκθεσιακές αίθουσες, PCOs, προσφορά σχετική με εταιρικά events, κ.λπ.), η οποία κατέδειξε σοβαρές ελλείψεις στη διαχείριση και στο μάρκετινγκ του κλάδου από την πλευρά της δημόσιας διοίκησης. Επιπλέον, η θέση της Αθήνας σε ευρωπαϊκό επίπεδο μέχρι πριν από μερικά χρόνια θα μπορούσε να χαρακτηριστεί σχετικά καλή (αλλά όχι ικανοποιητική), την τελευταία πενταετία όμως επιδεινώθηκε αισθητά, αφού από την 14^η θέση το 2009 έπεσε στην 24^η θέση το 2013, με μείωση του αριθμού των συνεδρίων που διοργανώθηκαν στην πόλη κατά 35%. Ωστόσο, δεν έχει αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητες και τα μοναδικά χαρακτηριστικά της, γεγονός που αφήνει σημαντικό περιθώριο βελτίωσης.

Άλλωστε, ο συνεδριακός τουρισμός παραδοσιακά περιλαμβάνεται στις εξαγγελίες της εθνικής τουριστικής πολιτικής και μέχρι πρόσφατα περιλαμβανόταν επισήμως στις προτεραιότητες του, συγχωνευθέντος πλέον, Υπουργείου Τουρισμού, αν και δεν έχει αναληφθεί κάποια συγκεκριμένη δέσμη ενεργειών σχετικά. Ταυτοχρόνως, είναι μία από τις μορφές στις οποίες «στοιχηματίζει» ο Δήμος Αθηναίων στην προσπάθειά του για την ανάπτυξη της πόλης, διαμέσου της Εταιρείας Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών (EATA) και του ACVB. Στις μέρες μας, η Αθήνα απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε δύο κοινά: σε αυτό που ταξιδεύει για λόγους αναψυχής και σε αυτό που ταξιδεύει για επαγγελματικούς λόγους. Στο σύνολό της προσελκύει επισκέπτες που θαυμάζουν τον πολιτισμό της και για τους οποίους μια επίσκεψη στην Ακρόπολη και στα άλλα μνημεία της αρχαιότητας αποτελεί απαραίτητο μέρος του ταξιδιού τους στην Ελλάδα. Έτσι, παρατηρείται ότι έχει αναπτυχθεί, από τη μία πλευρά ο αστικός τουρισμός (city breaks) και, από την άλλη, ο συνεδριακός τουρισμός, δηλαδή δύο μορφές τουρισμού με πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά και αγορές-στόχους, οπότε και απαιτείται μια εξειδικευμένη στρατηγική μάρκετινγκ για κάθε μία από αυτές.

⁷ Διακοστεργίου, Π., Ντούσα, Μ. & Σωτηροπούλου, Α., 2007. *Μελέτη για τον συνεδριακό τουρισμό στην Ελλάδα*, ως μέρος εργασίας σπουδαστών για την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης.

2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

2.1. Ερευνητικοί στόχοι

Η παρούσα διπλωματική εργασία με θέμα «Ο ρόλος του κράτους στην ανάπτυξη του συνεδριακού τουρισμού: Η περίπτωση της Αθήνας» υλοποιήθηκε στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου. Πριν από την εκπόνηση της εργασίας πραγματοποιήθηκε τόσο δευτερογενής έρευνα (επισκόπηση βιβλιογραφίας, μελέτη στατιστικών στοιχείων κ. λπ.), όσο και πρωτογενής (ανάλυση περιεχομένου διαδικτυακών τόπων και αποστολή σύντομων ερωτηματολογίων).

Οι στόχοι της έρευνας που διενεργήθηκε ήταν οι ακόλουθοι:

- Αποσαφήνιση των ορισμών και της ορολογίας που απαντώνται στον συνεδριακό τουρισμό.
- Καταγραφή των βασικών μεγεθών της διεθνούς και ευρωπαϊκής αγοράς των συνεδρίων: δημοφιλείς συνεδριακοί προορισμοί, μέσο μέγεθος συνεδρίων, μέση διάρκεια, εποχική και γεωγραφική κατανομή.
- Εντοπισμός των χαρακτηριστικών των Γραφείων Συνεδρίων και Επισκεπτών με βάση τη βιβλιογραφία και δημοσιεύσεις σε επιστημονικά περιοδικά.
- Εντοπισμός και καταγραφή των λειτουργικών χαρακτηριστικών των οργανισμών που είναι επιφορτισμένοι με το μάρκετινγκ του συνεδριακού τουρισμού σε επίπεδο ευρωπαϊκών πόλεων, με έμφαση στις βασικές υπηρεσίες που προσφέρουν σε συνεδριακούς πελάτες, στο εύρος και στο είδος των ενεργειών μάρκετινγκ που αναλαμβάνουν για την προβολή του προορισμού στον οποίο δραστηριοποιούνται.
- Εκπόνηση ενός Σχεδίου Δράσης για το μάρκετινγκ της Αθήνας ως συνεδριακού προορισμού.

2.2. Ερευνητική μέθοδος

Για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας καταρχήν πραγματοποιήθηκε **δευτερογενής έρευνα**, η οποία αφορούσε σε επισκόπηση της υφιστάμενης βιβλιογραφίας σχετικά με: (α) τον συνεδριακό τουρισμό, εν γένει, και τους οργανισμούς που ασκούν το μάρκετινγκ των προορισμών (DMOs) και τα Γραφεία Συνεδρίων και Επισκεπτών (CVBs), ειδικότερα· (β) τη μεθοδολογία της συγκριτικής προτυποποίησης ή αξιολόγησης (benchmarking) ως

τρόπου αποτίμησης της υφιστάμενης κατάστασης μιας οργάνωσης, εντοπισμού βέλτιστων πρακτικών, σύγκρισης με τους ανταγωνιστές και λήψης διορθωτικών μέτρων. Πληροφορίες συλλέχθηκαν με αναζήτηση στις βιβλιοθήκες του Παντείου Πανεπιστημίου, του Οικονομικού Πανεπιστημίου και του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, στον Σύνδεσμο Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών (HEAL-Link), καθώς και μέσω των ιστοτόπων www.academia.edu και www.researchgate.net. Στις ηλεκτρονικές πηγές, η αναζήτηση έγινε με τις λέξεις – κλειδιά “convention/conference/congress/MICE marketing”, “convention bureaus/bureaux”, “convention & visitors bureaus/bureaux”, “CVBs”, “CBs”, “destination marketing organizations/organizations”, “benchmarking” και “destination benchmarking”.

Στη συνέχεια μελετήθηκαν διαθέσιμα στοιχεία σχετικά με την τουριστική προσφορά της Αθήνας, καθώς και στατιστικά στοιχεία για τη διεθνή και ευρωπαϊκή αγορά συνεδρίων, βάσει των στοιχείων της ICCA (International Conference & Convention Association).

Μετά από τα παραπάνω, ορίστηκαν οι άμεσοι και σημαντικότεροι ανταγωνιστές της Αθήνας στη συνεδριακή αγορά, οι οποίοι αποτέλεσαν την ομάδα αναφοράς (“*competitive set*”) για τους σκοπούς της παρούσας ανάλυσης. Οι ανταγωνιστές αυτοί κρίθηκε σκόπιμο να επιλεγούν μεταξύ (α) των πόλεων που εμφανίζονται στις πρώτες θέσεις της ευρωπαϊκής κατάταξης (περίπου στην πρώτη δεκάδα), σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία της ICCA, και αποτελούν καθιερωμένους συνεδριακούς προορισμούς, ενώ σε αυτές προστέθηκαν (β) πόλεις γειτονικών χωρών, από τα Βαλκάνια και την περιοχή της Μεσογείου, που έχουν κάποια παρόμοια χαρακτηριστικά με την Αθήνα ή/και έχουν αναδυθεί σχετικά πρόσφατα ως συνεδριακοί προορισμοί. Έτσι, διαμορφώθηκε μια ομάδα 20 προορισμών, συμπεριλαμβανομένης και της Αθήνας, και διαπιστώθηκε η θέση της μεταξύ αυτών.

Στο επόμενο στάδιο, διεξήχθη **πρωτογενής έρευνα** που κάλυψε δύο κατηγορίες οντοτήτων, δηλαδή CBs και DMOs που δραστηριοποιούνται σε τοπικό επίπεδο για την προώθηση του προορισμού τους στη συνεδριακή αγορά. Έτσι, πραγματοποιήθηκε δομημένη ανάλυση περιεχομένου (content analysis) των δικτυακών τόπων 20 οργανισμών και ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε μια *λίστα ελέγχου* (“*checklist*”) αποτελούμενη από 24 σημεία, με σκοπό να ανευρεθούν πληροφορίες σχετικά με την προσφορά των ανταγωνιστών της Αθήνας, την γκάμα και το είδος των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ που αναπτύσσουν, καθώς και τα οργανωτικά σχήματα αυτών (συμμετοχή δημόσιου-ιδιωτικού τομέα, στελέχωση, οργανωτική δομή, κ.λπ.). Η αρχική λίστα ελέγχου αναπροσαρμόστηκε μετά την εξέταση των πέντε (5) πρώτων δικτυακών τόπων σύμφωνα με τις ανάγκες και τα δεδομένα που προέκυψαν.

Ωστόσο, επειδή οι δικτυακοί τόποι που εξετάστηκαν δεν διαθέτουν όλοι το ίδιο είδος, ούτε την ίδια ποσότητα και ποιότητα πληροφορίας, σε αρκετές περιπτώσεις δεν εντοπίστηκαν στοιχεία για όλα τα σημεία της λίστας ελέγχου. Για τον λόγο αυτό, απεστάλησαν στους Διευθυντές των CBs ή στους προϊσταμένους – υπεύθυνους των αντίστοιχων τμημάτων των DMOs μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με λίγες (από 2 έως 4) και σύντομες ερωτήσεις, προσαρμοσμένα σε κάθε περίπτωση, προκειμένου να συλλεχθούν οι πληροφορίες που έλλειπαν. Τα αποτελέσματα της έρευνας κωδικοποιήθηκαν με τη χρήση του MS Excel, γεγονός που διευκόλυνε την επεξεργασία τους και την εξαγωγή ποσοτικών αποτελεσμάτων.

Μετά την ολοκλήρωση όλων των παραπάνω ενεργειών, η υφιστάμενη κατάσταση της Αθήνας αποτυπώθηκε συνοπτικά σε μια ανάλυση SWOT με τη μορφή πίνακα.

2.3. Δείγμα

Αρχικώς, το δείγμα της έρευνας περιελάμβανε 14 πόλεις που εμφανίζονται στις πρώτες θέσεις της ευρωπαϊκής κατάταξης και 12 πόλεις της Ανατολικής Ευρώπης, των Βαλκανίων και της Τουρκίας. Ωστόσο, δεν εντοπίστηκαν οργανισμοί που να ασχολούνται με το συνεδριακό μάρκετινγκ στις περιπτώσεις της Βουδαπέστης, της Βαλέτας, της Λευκωσίας, της Θεσσαλονίκης, του Βελιγραδίου και του Βουκουρεστίου, για αυτό και οι προορισμοί αυτοί αποκλείστηκαν από την ανάλυση. Η Ουγγαρία, η Κύπρος, η Μάλτα και η Σερβία διαθέτουν CBs που λειτουργούν σε εθνικό επίπεδο, οπότε και εκπροσωπούν τις αντίστοιχες πρωτεύουσες στη συνεδριακή αγορά. Έτσι, οι πόλεις που φαίνονται με μαύρο χρώμα στον επόμενο πίνακα, μαζί με την Αθήνα, αποτέλεσαν το “competitive set” στο οποίο εστίασε η παρούσα μελέτη.

Πίνακας 2-1: “Competitive set” για την ανάλυση benchmark της Αθήνας

Προορισμοί – ηγέτες			Γειτονικοί προορισμοί		
Αμστερνταμ	Βρυξέλες	Μαδρίτη	Αθήνα	Βουκουρέστι	Λιουμπλιάνα
Βαρκελώνη	Δουβλίνο	Παρίσι	Αττάλεια	Ζάγκρεμπ	Λευκωσία
Βερολίνο	Κοπεγχάγη	Πράγα	Βαλέτα	Θεσσαλονίκη	Ρώμη
Βιέννη	Λισαβόνα	Στοκχόλμη	Βελιγράδι	Κωνσταντινούπολη	Σόφια
Βουδαπέστη	Λονδίνο				

2.4. Χρονοδιάγραμμα εκπόνησης της εργασίας

Η εκπόνηση της παρούσας εργασίας ξεκίνησε με την αναζήτηση σε βιβλιογραφικές πηγές από τις αρχές Ιουνίου, η οποία συνεχίστηκε έως και τα μέσα Σεπτεμβρίου 2015, καθώς η μελέτη κάποιων πηγών οδήγησε σε άλλες ή αποτέλεσε το ερέθισμα για εκτενέστερη έρευνα. Η αρχική σύντομη επισκόπηση των στατιστικών στοιχείων για τα συνέδρια που πραγματοποιήθηκαν το 2014 στην Ευρώπη έλαβε χώρα στις 6 Ιουλίου 2015. Με βάση τα στοιχεία αυτά και τα αποτελέσματα της ηλεκτρονικής αναζήτησης για την ύπαρξη τοπικών CVBs, διαμορφώθηκε το “competitive set”.

Εν συνεχεία διαμορφώθηκε η λίστα ελέγχου των δικτυακών τόπων και η πρωτογενής έρευνα ξεκίνησε στις 20 Ιουλίου και ολοκληρώθηκε στις 6 Αυγούστου 2015. Για τη διεξαγωγή της έρευνας επελέγη το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, καθώς πρόκειται για ένα διάστημα σχετικής ηρεμίας για τα στελέχη των CBs, αφού συνήθως την εποχή αυτή έχει ολοκληρωθεί η συμμετοχή στην έκθεση IMEX της Φρανκφούρτης στα τέλη Μαΐου και η διαδικασία της παρακολούθησης των επαφών (follow-up) που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκειά της, ενώ ακολουθούν οι θερινές διακοπές πριν ξεκινήσει η προετοιμασία για την έκθεση IBTM της Βαρκελώνης στα τέλη Νοεμβρίου.

Η δεύτερη φάση της πρωτογενούς έρευνας, που αφορούσε στην αποστολή σύντομων συμπληρωματικών ερωτηματολογίων, διήρκεσε από τις 27 Ιουλίου έως τις 25 Αυγούστου 2015, εξαιτίας των θερινών αδειών αρκετών στελεχών των υπό εξέταση οργανισμών. Συνολικά απεστάλησαν μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε συνολικά 19 οργανισμούς, με το ποσοστό ανταπόκρισης να ανέρχεται σε 36,8%. Τα CBs που απάντησαν ήταν αυτά του Παρισιού, της Βιέννης, της Βαρκελώνης, του Άμστερνταμ, των Βρυξελλών, του Δουβλίνου και της Αθήνας.

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε η συγγραφή του θεωρητικού μέρους της εργασίας (από 25 Αυγούστου έως 15 Σεπτεμβρίου 2015) και η αποτύπωση των αποτελεσμάτων της πρωτογενούς έρευνας σε κείμενο (από 7 έως 21 Σεπτεμβρίου 2015). Στο τελικό στάδιο, εκπονήθηκε το Σχέδιο Δράσης για το μάρκετινγκ της Αθήνας αναφορικά με τον συνεδριακό τουρισμό (από 2 έως 20 Οκτωβρίου 2015).

3. ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΟΥ ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

3.1. Βασικοί ορισμοί

Αρχικά κρίνεται σκόπιμο να επιχειρηθεί μια αποσαφήνιση των κυριότερων ορισμών και της ορολογίας που συναντώνται συνήθως στην αγορά του συνεδριακού τουρισμού, ώστε ο αναγνώστης να σχηματίσει μια εικόνα για τους βασικούς συντελεστές της βιομηχανίας των συνεδρίων.

Καταρχήν ο **τουρισμός** είναι ένα «κοινωνικό, πολιτιστικό και οικονομικό φαινόμενο, το οποίο συνεπάγεται τη μετακίνηση ανθρώπων σε χώρες ή τόπους έξω από το σύνηθες περιβάλλον τους για προσωπικούς ή επαγγελματικούς λόγους. Οι άνθρωποι αυτοί καλούνται επισκέπτες (...) και ο τουρισμός σχετίζεται με τις δραστηριότητές τους, κάποιες από τις οποίες συνδέονται με τουριστική δαπάνη. Ως τέτοιο φαινόμενο, ο τουρισμός επιδρά στην οικονομία, στο φυσικό και τεχνητό περιβάλλον, στον τοπικό πληθυσμό του προορισμού και στους ίδιους τους τουρίστες»⁸. Αντίστοιχα, ως **τουρίστες** μπορούν να χαρακτηριστούν οι άνθρωποι που ταξιδεύουν για να επισκεφθούν φίλους ή συγγενείς, για λόγους αναψυχής ή διακοπών, για επαγγελματικούς ή επιστημονικούς σκοπούς, για θρησκευτικούς λόγους, για λόγους υγείας κ.λπ.⁹. Διακρίνονται από τους εκδρομείς ή ημερήσιους επισκέπτες από το γεγονός ότι πραγματοποιούν τουλάχιστον μία διανυκτέρευση στον προορισμό και παραμένουν σε αυτόν από είκοσι τέσσερις ώρες έως το πολύ ένα έτος¹⁰.

Παράλληλα, όμως, με την παραδοσιακή μορφή του τουρισμού διακοπών που επικράτησε επί μακρό διάστημα παγκοσμίως, εδώ και κάποιες δεκαετίες έχουν εμφανιστεί και άλλες μορφές τουρισμού: έτσι, συχνά γίνεται λόγος για ειδικές και εναλλακτικές μορφές τουρισμού. Οι ειδικές μορφές τουρισμού συνδέονται με την ύπαρξη ενός ειδικού, δυναμικού κινήτρου στη ζήτηση και με την διαμόρφωση μιας αντίστοιχης προσφοράς με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (π.χ. ειδικές υποδομές)¹¹. Μια από τις σημαντικότερες

⁸ Βλ. United Nations World Tourism Organisation (UNWTO), 2015. Understanding Tourism: Basic Glossary, <http://media.unwto.org/en/content/understanding-tourism-basic-glossary> (πρόσβαση 29.07.2015).

⁹ Βλ. Βενετσανοπούλου, Μ., 2006, ό.π., σελ. 46. Επίσης, βλ. Goeldner, C. & Ritchie, B., 2011. *Tourism: Principles, practices, philosophies*, σελ. 3-4. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

¹⁰ Βλ. Βενετσανοπούλου, Μ., 2006, ό.π., σελ. 60. Επίσης, βλ. UNWTO, 2015, ό.π..

¹¹ Βλ. Κοκκώση, Χ., Τσάρτα, Π. & Γκρίμπα, Ε., 2011. *Ειδικές και εναλλακτικές μορφές τουρισμού: Ζήτηση και προσφορά νέων προϊόντων τουρισμού*. Αθήνα: Εκδ. Κριτική, σελ. 111, 118.

ειδικές μορφές τουρισμού είναι ο συνεδριακός τουρισμός, ο οποίος συνήθως αναφέρεται ως υπο-κατηγορία του επαγγελματικού τουρισμού (business tourism).

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας κατέληξε στο συμπέρασμα ότι αυτή η μορφή τουρισμού περιλαμβάνει ευρύτερα τρεις (κατ' άλλους τέσσερις) κύριες κατηγορίες γεγονότων – διοργανώσεων: συνέδρια και συναντήσεις μικρού και μεγαλύτερου μεγέθους (meetings and conferences), εκθέσεις (exhibitions) και ταξίδια κινήτρων (incentives). Συχνά γίνεται αναφορά σε αυτό το είδος τουρισμού συνολικά ως “*MICE tourism*” (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) και περιλαμβάνει δραστηριότητες σχετικές με την προβολή και προώθηση, πώληση και διοργάνωση των παραπάνω γεγονότων τα οποία μπορεί να λάβουν διάφορες μορφές ανάλογα με το αντικείμενό τους ή τους οργανισμούς που τα διοργανώνουν¹². Κάθε κατηγορία γεγονότων διαφοροποιείται αρκετά από τις υπόλοιπες, παρόλο που συχνά γίνεται αναφορά στον τουρισμό MICE κατά τρόπο ολιστικό¹³. Στο εξής με τον όρο «συνεδριακός τουρισμός» θα γίνεται αναφορά μόνο στον τουρισμό που σχετίζεται με τη διοργάνωση και συμμετοχή σε συνέδρια, συναντήσεις, διασκέψεις κ.λπ. (meetings, conferences, conventions, congresses, assemblies, summits, κ.λπ.) και σε ταξίδια κινήτρων.

Από την επισκόπηση της υφιστάμενης βιβλιογραφίας¹⁴ προκύπτει ότι ο **συνεδριακός τουρισμός** αφορά σε πρόσωπα που μετακινούνται εκτός της περιοχής μόνιμης κατοικίας τους με σκοπό να συμμετάσχουν σε συνέδρια ενώσεων (π.χ. ιατρικά, τεχνολογίας, επιστημονικά), σε διεθνείς ή/και εταιρικές συναντήσεις κ.λπ., προκειμένου να ανταλλάξουν απόψεις, να ενημερωθούν για τις εξελίξεις στον τομέα δραστηριότητάς τους ή να αποκτήσουν εξειδικευμένες γνώσεις σε συγκεκριμένα πεδία ενδιαφέροντος. Περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τον προγραμματισμό, τη μετάβαση και τη συμμετοχή σε εθνικά και διεθνή συνέδρια και συναντήσεις¹⁵. Οι τουρίστες αυτού του τύπου (σύνεδροι), έχουν συνήθως μεσαία προς υψηλά εισοδήματα και είναι υψηλού μορφωτικού επιπέδου, συχνά συνοδεύονται από άλλα πρόσωπα και, με αφορμή τη συμμετοχή τους στο συνέδριο, ενδέχεται να επεκτείνουν τη διαμονή τους στον προορισμό και να αναζητήσουν τοπικά και δραστηριότητες αναψυχής¹⁶. Ο συνεδριακός τουρισμός

¹² UNWTO, 2006, ό.π., σελ. 5.

¹³ Βλ. Ladkin, A., 2005. “Conference Tourism – MICE market and business tourism”. Στο Buhalis, D. & Costa, C. (eds.), *Tourism business frontiers – consumers, products and industry*. Oxford: Elsevier Butterworth – Heinemann, σελ. 56.

¹⁴ Βλ. Βενετσανοπούλου, Μ., 2006, ό.π., σελ. 265. Επίσης, βλ. συνολικά και Swarbrooke, J. & Horner, S., 2001, ό.π., σελ. 59.

¹⁵ Βλ. Ladkin, A., 2005, ό.π., σελ. 57.

¹⁶ Στη βιβλιογραφία γίνεται αναφορά σε αυτό το φαινόμενο με τη φράση “business extenders”, βλ. Rogers, T., 2008, ό.π., σελ. 26.

αναπτύσσεται κυρίως σε μεγάλες αστικές περιοχές ή σε παραθαλάσσια θέρετρα· οι συνεδριακοί προορισμοί αναμένεται να παρέχουν ένα αποδεκτό επίπεδο ασφάλειας για τους συνέδρους και το συνεδριακό προϊόν συνολικά πρέπει να προσφέρεται σε τιμή τέτοια ώστε να γίνεται αντιληπτό ότι ανταποκρίνεται στην αξία του (value for money)¹⁷. Τέλος, η συμβολή του είναι συμπληρωματική προς άλλες τουριστικές δραστηριότητες και επιδρά θετικά στην άμβλυνση της εποχικότητας, συντελώντας στην καλύτερη κατανομή της τουριστικής δραστηριότητας στο χώρο και στο χρόνο¹⁸.

3.2. Δομή της αγοράς του συνεδριακού τουρισμού

Ως προς τη δομή της αγοράς του συνεδριακού τουρισμού, αρκετοί συγγραφείς συμφωνούν ότι τρία είναι τα κύρια συστατικά της (η ζήτηση, η προσφορά και οι ενδιάμεσοι - intermediaries), τα οποία αλληλεπιδρούν για το σχηματισμό του συνολικού προϊόντος, ενώ οποιαδήποτε μεταβολή σε κάποιο από αυτά επιδρά στη φύση του συνεδριακού τομέα αναφορικά με τη μελλοντική ανάπτυξή του¹⁹. Ωστόσο, δεν διαπιστώνεται ταύτιση απόψεων ως προς την επιμέρους δομή καθεμιάς από τις πιο πάνω τρεις κατηγορίες, κυρίως μάλιστα όσον αφορά στους ενδιάμεσους, οι οποίοι μπορούν να διακριθούν περαιτέρω σε αυτούς που εργάζονται για λογαριασμό των προμηθευτών (π.χ. DMOs, CVBs) και σε αυτούς που εκπροσωπούν τους αγοραστές (π.χ. επαγγελματίες διοργανωτές συνεδρίων, υπηρεσίες εύρεσης συνεδριακών χώρων κ.λπ.)²⁰. Σε ορισμένες περιπτώσεις, όμως, κάποιοι από τους ενδιάμεσους μπορεί να θεωρηθεί ότι περιλαμβάνονται στους παράγοντες της προσφοράς και τούτο διότι, όπως θα δειχθεί στη συνέχεια, αφενός οι DMOs προσφέρουν υπηρεσίες για λογαριασμό του προορισμού, αφετέρου οι λοιποί ενδιάμεσοι είναι μέλη ή συνεργάτες των DMOs και αναπτύσσουν σχέσεις συνεργασίας με αυτούς προκειμένου να προσελκύσουν συνέδρια στον προορισμό· επομένως, μπορεί να θεωρηθεί ότι ανήκουν σε όλα εκείνα που προσφέρει ο προορισμός στους δυνητικούς συνεδριακούς πελάτες. Για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας έχει

¹⁷ Βλ. Swarbrooke, J. & Horner, S., 2001, ό.π., σελ. 62-63.

¹⁸ Βλ. Τσάρτα, Π., 2010, ό.π., σελ. 51· Βενετσανοπούλου, Μ., 2006, ό.π., σελ. 264-267.

¹⁹ Βλ. Swarbrooke, J. & Horner, S., 2001, ό.π., σελ. 7· Ladkin, A., 2005, ό.π., σελ. 58· Davidson, R. & Rogers, T., 2006. *Marketing Destinations and Venues for Conferences, Conventions and Business Events*. Butterworth-Heinemann, Oxford, σελ. 4-16.

²⁰ Βλ. Davidson, R. & Rogers, T., 2006, ό.π., σελ. 11-17.

επιλεγεί να ακολουθηθεί η προταθείσα από τη βιβλιογραφία διάκριση των κύριων πρωταγωνιστών της αγοράς σε τρεις μεγάλες κατηγορίες²¹.

3.2.1. Η ζήτηση

Από **πλευράς ζήτησης** στην αγορά των διεθνών συνεδρίων διακρίνονται οι ακόλουθες κατηγορίες συνεδριακών πελατών:

3.2.1.1. Εταιρείες (Corporate buyers)

Οι εταιρείες έχουν σημαντικά κίνητρα για τη διεξαγωγή συνεδρίων και για το λόγο αυτό τα εταιρικά συνέδρια αντιπροσωπεύουν μεγάλο τμήμα της συγκεκριμένης αγοράς. Σε πολλές περιπτώσεις τα εταιρικά συνέδρια διοργανώνονται με έξοδα της ίδιας της εταιρείας και εντός αυτής, χωρίς να αποφέρουν ιδιαίτερα οφέλη στη συνεδριακή βιομηχανία. Ωστόσο, οι εταιρείες γενικά γνωρίζουν ότι υπάρχουν σημαντικοί λόγοι για τη διοργάνωση συνεδρίων από ειδικούς. Κάποιοι από τους λόγους αυτούς είναι: η έλλειψη ικανότητας διοργάνωσης συνεδρίου με ίδια έσοδα, η ανάγκη για μετακίνηση του προσωπικού από το σύνηθες εργασιακό περιβάλλον, η επιθυμία να ανταμείψουν το προσωπικό διοργανώνοντας το συνέδριο σε έναν ελκυστικό προορισμό, συμπεριλαμβανομένων και στοιχείων διασκέδασης και η ανάγκη να διατηρηθεί η εμπιστευτικότητα (όταν, για παράδειγμα, συζητούνται ευαίσθητα θέματα). Οι κύριοι κλάδοι που διοργανώνουν επαγγελματικά events είναι αυτοί της ενέργειας, της ιατρικής, των υπολογιστών, της μηχανικής και των οικονομικών υπηρεσιών. Τα εταιρικά συνέδρια μπορούν να είναι διαφόρων τύπων όπως: ετήσια συνέδρια μετόχων, συνέδρια πωλήσεων (τακτικά φόρουμ που διεξάγονται από τη διοίκηση για την εξέταση των πωλήσεων σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο), συναντήσεις για την παρουσίαση καινούριων προϊόντων (product launches), σεμινάρια επιμόρφωσης προσωπικού και ταξίδια κινήτρων ως επιβράβευση του προσωπικού για την καλή του απόδοση.

3.2.1.2. Ενώσεις και σωματεία (Association buyers)

Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων πρόκειται για διεθνείς ενώσεις (επιστημονικές, επαγγελματικές, εθελοντικές, πολιτικά κόμματα, σωματεία) οι οποίες είναι συνήθως μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, ενώ λόγος ύπαρξής τους είναι η παροχή μιας υπηρεσίας στα

²¹ Για την περιγραφή των κύριων παραγόντων της συνεδριακής αγοράς πραγματοποιήθηκε μια σύνθεση πληροφοριών από τους Swarbrooke, J. & Horner, S., 2001, ό.π., σελ. 36-49, Davidson, R. & Rogers, T., 2006, ό.π., σελ. 11-17 και Rogers, T., 2008, ό.π., σελ. 34-77.

μέλη τους ή στην κοινωνία γενικότερα. Οι κυριότεροι στόχοι τους οποίους θέλουν να επιτύχουν μέσα από τη διοργάνωση συνεδριών είναι η διεξαγωγή του ετήσιου συνεδρίου της ένωσης και η παροχή στα μέλη της δυνατότητας να συναντηθούν, να συζητήσουν σημαντικά ζητήματα σχετικά με τον κλάδο ή το επάγγελμά τους και να ενημερωθούν για τις πρόσφατες εξελίξεις. Οι διεθνείς ενώσεις διοργανώνουν κάποια από τα μεγαλύτερα σε μέγεθος συνέδρια (μπορούν να συγκεντρώνουν ακόμα και περισσότερους από 10.000 συμμετέχοντες) και συχνά καταβάλλουν προσπάθειες ώστε τα ετήσια συνέδρια να διοργανώνονται κάθε φορά σε διαφορετικό προορισμό, ώστε να είναι ελκυστικά για τα μέλη τους που κατοικούν σε διάφορες περιοχές. Μια σημαντική διαφορά ανάμεσα στα εταιρικά συνέδρια και εκείνα των ενώσεων είναι ότι ενώ για τις εταιρείες τα συνέδρια αποτελούν ένα σημαντικό έξοδο, για τις επαγγελματικές ενώσεις είναι πηγή εσόδων, καθώς χρεώνουν τα μέλη τους για τη συμμετοχή στο συνέδριο. Αρκετές ενώσεις εξαρτώνται από το εισόδημα του ετήσιου συνεδρίου για να καλύψουν τόσο τα έξοδα της διοργάνωσης όσο και πολλά από τα τρέχοντα έξοδά τους.

3.2.1.3. Δημόσιος Τομέας (*Government and Public sector buyers*)

Η διοίκηση σε όλα τα επίπεδα (τοπική αυτοδιοίκηση, κυβερνήσεις, διεθνείς οργανισμοί), καθώς και οι δημόσιοι οργανισμοί, αποτελούν μια σημαντική πηγή ζήτησης συνεδριακών υπηρεσιών. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα είναι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί και λογοδοτούν για το ύψος και τη φύση των εξόδων τους, ενώ συνήθως διαθέτουν περιορισμένους προϋπολογισμούς. Για τον δημόσιο τομέα τα συνέδρια αποτελούν το μέσο για την ανάπτυξη πολιτικών μέσω της διαβούλευσης και της διαπραγμάτευσης. Σε διεθνές επίπεδο, πολλά από αυτά τα συνέδρια αποτελούν σημαντικά γεγονότα με κάλυψη από τα μέσα ενημέρωσης, όπως για παράδειγμα οι Διακυβερνητικές Διασκέψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή οι Παγκόσμιες Σύνοδοι των Ηνωμένων Εθνών.

3.2.1.4. Μη κυβερνητικές οργανώσεις

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται κοινωνικές, στρατιωτικές, μορφωτικές, και θρησκευτικές οργανώσεις και αδελφότητες, οι οποίοι αποκαλούνται διεθνώς SMERF buyers. Τα αρχικά στο ακρωνύμιο **SMERF** αντιπροσωπεύουν αντίστοιχα τις λέξεις **S**ocial, **M**military, **E**ducational, **R**eligious και **F**raternal.

Συχνά επισημαίνεται η διαφορά μεταξύ πελατών/αγοραστών και τελικών καταναλωτών (ultimate buyers or end consumers) που είναι οι σύνεδροι (delegates), δηλαδή αυτοί που

χρησιμοποιούν ή απολαμβάνουν όσα προσφέρει τελικά ένα συνέδριο σε αυτούς που το παρακολουθούν, αλλά και αυτοί παραδοσιακά κατηγοριοποιούνται στην πλευρά της ζήτησης.

3.2.2. Η προσφορά

Από **πλευράς προσφοράς** στην αγορά των διεθνών συνεδρίων διακρίνονται οι ακόλουθες κατηγορίες βασικών προμηθευτών συνεδριακών προϊόντων και υπηρεσιών:

3.2.2.1. Συνεδριακά κέντρα (Venues)

Ο πιο διακριτός τύπος συνεδριακών κέντρων είναι τα αυτόνομα κέντρα, που είναι ειδικά κατασκευασμένα για το σκοπό της διεξαγωγής συνεδρίων. Ωστόσο, η μεγάλη πλειοψηφία των τελευταίων διεξάγονται σε αίθουσες συνεδρίων ξενοδοχείων ή σε ξενοδοχεία με συνεδριακές εγκαταστάσεις. Παράλληλα, τα συνέδρια μπορούν να φιλοξενηθούν και σε χώρους για τους οποίους αποτελούν δευτερεύουσα εμπορική δραστηριότητα, για παράδειγμα σε πανεπιστήμια, πολιτιστικούς χώρους, θέατρα, κρουαζιερόπλοια, θεματικά πάρκα και άλλες «ασυνήθιστες» εγκαταστάσεις (“unusual venues”).

3.2.2.2. Καταλύματα

Για τα συνέδρια που διαρκούν για περισσότερες από μία ημέρες υπάρχει ανάγκη εξασφάλισης καταλύματος για τους συνέδρους, τους ομιλητές και τους διοργανωτές. Αν και κάποιοι από τους συμμετέχοντες ενδέχεται να φιλοξενοούνται σε συγγενείς ή φίλους, οι περισσότεροι από αυτούς διαμένουν σε ξενοδοχεία, χωρίς να αποκλείεται και η επιλογή καταλυμάτων άλλου τύπου. Οι αλυσίδες ξενοδοχείων παρέχουν μια αυξανόμενη ποικιλία εγκαταστάσεων και διευκολύνσεων προκειμένου να προσελκύσουν πελάτες, όπως πρόσβαση σε ηλεκτρονικό υπολογιστή και στο διαδίκτυο, εμπορικά κέντρα, spas, κ.λπ.

3.2.2.3. Άλλοι προμηθευτές

Η συνεδριακή βιομηχανία στηρίζεται στις υπηρεσίες πολλών διαφορετικών προμηθευτών προκειμένου να προσφέρει ένα ολοκληρωμένο προϊόν στους πελάτες της. Οι υποστηρικτικές αυτές υπηρεσίες περιλαμβάνουν καταρχήν τη μεταφορά των συνέδρων από και προς τον τόπο του συνεδρίου, αν και ενδέχεται το ίδιο το μεταφορικό μέσο να χρησιμοποιείται ως venue ή ως βασικό στοιχείο κάποιας συμπληρωματικής δραστηριότητας. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται επίσης οι εταιρείες εστίασης

(catering), οι τεχνικές υπηρεσίες που προσλαμβάνονται για τις ανάγκες ενός συνεδρίου, και ακολουθεί μια εκτενής λίστα άλλων ειδών προμηθευτών προϊόντων και υπηρεσιών όπως μετάφραση και διερμηνεία, διακόσμηση, κατασκευή περιπτέρων, κ.λπ..

3.2.3. Οι ενδιάμεσοι

Ένα μεγάλο μέρος του συνόλου των συνεδρίων παγκοσμίως πραγματοποιούνται με τη συμμετοχή κάποιου είδους **ενδιάμεσου (intermediary)**, που λειτουργεί ως σύνδεσμος μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών. Οι σημαντικότερες κατηγορίες ενδιάμεσων είναι οι εξής:

3.2.3.1. Επαγγελματίες Οργανωτές Συνεδρίων (Professional Conference Organisers – PCOs)

Οι PCOs είναι ανεξάρτητοι ειδικευμένοι οργανωτές συνεδρίων, που λειτουργούν συμβουλευτικά και προσλαμβάνονται προσωρινά από ενώσεις και εταιρείες προκειμένου για να οργανώσουν ένα συγκεκριμένο γεγονός. Προσφέρουν μια ποικιλία υπηρεσιών, έναντι αμοιβής, όπως: επιλογή και ενοικίαση συνεδριακού κέντρου, κρατήσεις δωματίων για συνέδρους, δημόσιες σχέσεις και συντονισμός των μέσων ενημέρωσης, διαμόρφωση του προγράμματος του συνεδρίου, γραμματειακή υποστήριξη, τήρηση πρακτικών, συντονισμός οπτικοακουστικών υπηρεσιών συμπεριλαμβανομένης και της παροχής μετάφρασης και διερμηνείας, κάλυψη θεμάτων ασφαλείας, προετοιμασία συμβολαίων με συνεδριακά κέντρα και άλλους προμηθευτές, τήρηση λογαριασμών - προϋπολογισμοί κ.ά..

3.2.3.2. Εταιρείες Διαχείρισης Προορισμού (Destination Management Companies – DMCs)

Οι DMCs είναι εταιρείες οι οποίες εδρεύουν στον τόπο όπου θα πραγματοποιηθεί το συνέδριο και λειτουργούν ως ενδιάμεσοι μεταξύ του συνεδριακού πελάτη και των προμηθευτών συνεδριακών προϊόντων και υπηρεσιών στον προορισμό. Η πολύτιμη συνεισφορά τους στη διαδικασία προγραμματισμού ενός συνεδρίου έγκειται στο γεγονός ότι γνωρίζουν πολύ καλά τον προορισμό, έχουν αναπτύξει φιλικές - διαπροσωπικές σχέσεις με τους ντόπιους προμηθευτές συνεδριακών υπηρεσιών, ενώ γνωρίζουν τη γλώσσα και τα έθιμα του προορισμού. Επομένως, οι DMCs δρουν εκ μέρους των PCOs και άλλων οργανωτών συνεδρίων και μπορούν να παρέχουν βοήθεια με μια σειρά από υπηρεσίες όπως: δημιουργικές προτάσεις για special events στο πλαίσιο ενός συνεδρίου, περιηγήσεις και ξεναγήσεις πριν και μετά το συνέδριο (pre- and post-conference tours), υπηρεσίες μετακίνησης, διαμονή συνέδρων, στελέχωση του συνεδριακού κέντρου με το κατάλληλο

προσωπικό. Σε κάθε περίπτωση, πρέπει να διευκρινιστεί ότι οι DMCs συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με το τμήμα της αγοράς που αφορά στα ταξίδια κινήτρων. Έτσι, αναμένεται να είναι καινοτόμες, δημιουργικές και να σχεδιάζουν προγράμματα σύμφωνα με τις ανάγκες και τον διαθέσιμο προϋπολογισμό των πελατών τους. Είναι προφανές, λοιπόν, ότι υπάρχει σε σημαντικό βαθμό επικάλυψη μεταξύ των υπηρεσιών των DMCs και των PCOs ή ακόμα και των CVBs.

3.2.3.3. Οργανισμοί που ασκούν Μάρκετινγκ Προορισμού (*Destination Marketing Organisations - DMOs*)

Παρόλο που οι περισσότεροι προμηθευτές συνεδριακών εγκαταστάσεων και υπηρεσιών ασκούν οι ίδιοι το μάρκετινγκ απευθείας στους δυνητικούς αγοραστές, συνήθως αντιλαμβάνονται ότι η επιτυχία της επιχείρησης τους εξαρτάται συνολικά από την εικόνα και τη φήμη του προορισμού στον οποίο είναι εγκατεστημένοι. Την ευθύνη της προβολής και προώθησης προορισμών στους αγοραστές έχουν οι οργανισμοί που ασκούν το μάρκετινγκ του προορισμού (DMOs). Οι DMOs, για τους οποίους γίνεται πιο εκτενής αναφορά στη συνέχεια, εμπίπτουν στις ακόλουθες κατηγορίες (α) Εθνικές Τουριστικές Αρχές ή Εθνικοί Τουριστικοί Οργανισμοί, (β) Περιφερειακοί DMOs που δρουν σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή και (γ) DMOs που δραστηριοποιούνται σε τοπικό επίπεδο²².

3.3. Το Μάρκετινγκ του συνεδριακού τουρισμού

Το **μάρκετινγκ** μπορεί να εξηγηθεί ως μια διαδικασία επίτευξης εθελοντικών ανταλλαγών μεταξύ δύο δυνάμεων ή πλευρών: (α) των πελατών που αγοράζουν ή χρησιμοποιούν κάποιο προϊόν ή υπηρεσία και (β) των οργανώσεων που σχεδιάζουν και διαθέτουν προϊόντα ή/και υπηρεσίες²³. Κατά άλλη άποψη, το μάρκετινγκ θεωρείται μια διαδικασία που ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση αναγκών των αγοραστών²⁴. Σύμφωνα με τον ορισμό που έχει εγκριθεί από την Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ, «το μάρκετινγκ

²² Συχνά με τη συντομογραφία «DMO» γίνεται αναφορά στους *Destination Management Organisations*, αντί στους *Destination Marketing Organisations*. Πρόκειται για έννοιες διακριτές αλλά αλληλένδετες, με τη διαχείριση του προορισμού συνολικά να είναι ευρύτερη του μάρκετινγκ, αφού περιλαμβάνει τόσο αποφασιστικές όσο και λειτουργικές αρμοδιότητες. Σύμφωνα με τις Manente, M. & Minghetti, V., 2005. “Destination management organizations and actors”. Στο Buhalis, D. & Costa, C. (eds.), ό.π., σελ. 230, η διαχείριση των τουριστικών προορισμών θα πρέπει να γίνεται από τον δημόσιο τομέα.

²³ Βλ. Middleton, V., 2001. *Marketing in Travel and Tourism* (3rd ed.). Oxford: Elsevier, Butterworth Heinemann, σελ. 19.

²⁴ Βλ. Davidson, R. & Rogers, T., 2006, ό.π., σελ. 17.

είναι η δραστηριότητα, το σύνολο των θεσμών και οι διαδικασίες που αναπτύσσονται προκειμένου να δημιουργούνται, να γνωστοποιούνται, να διανέμονται και να ανταλλάσσονται προσφορές που έχουν αξία για τους αγοραστές, τους πελάτες, τους συνεργάτες και την κοινωνία συνολικά»²⁵.

Το μάρκετινγκ του συνεδριακού τουρισμού περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες μάρκετινγκ που αναπτύσσονται σε επαγγελματικό επίπεδο από τους αρμόδιους οργανισμούς (DMOs) με σκοπό την προσέλκυση της διοργάνωσης συνεδρίων σε έναν συγκεκριμένο προορισμό.

3.3.1. Ο ρόλος των DMOs

Όλοι οι προορισμοί θα έπρεπε να σχεδιάζουν τις ενέργειες μάρκετινγκ λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες της προσφοράς, τις επιθυμίες των πελατών, καθώς και τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Στις περισσότερες περιπτώσεις αυτή η εργασία ανατίθεται σε DMOs οι οποίοι αναλαμβάνουν το μάρκετινγκ σε μακρο επίπεδο²⁶. Η δομή των DMOs ποικίλει από χώρα σε χώρα και από πόλη σε πόλη, ενώ οι οργανισμοί αυτοί σε όλα τα επίπεδα (δραστηριοποίησης) είναι πιθανό να έχουν μια διττή λειτουργία προώθησης του προορισμού τους τόσο στην αγορά αναψυχής όσο και στη συνεδριακή αγορά, αφού είναι εξαιρετικά ασυνήθιστο ένας προορισμός να αγνοεί εντελώς τη συνεδριακή αγορά²⁷. το στοιχείο αυτό αντανακλάται στην τυπολογία του αντίστοιχου DMO.

Οι DMOs είναι κατά κύριο λόγο οργανισμοί μάρκετινγκ και πάροχοι υπηρεσιών στους επισκέπτες, με μικρή πραγματική δύναμη σχεδιασμού και ανάπτυξης²⁸. Οι ρόλοι τους μπορούν να συνοψιστούν, σε γενικές γραμμές, ως εξής: «να εργάζονται για τη βελτίωση της ευημερίας των κατοίκων του προορισμού· να κάνουν όλες τις απαραίτητες ενέργειες για να εξασφαλίσουν ότι προσφέρονται στους επισκέπτες εμπειρίες που είναι, σε έναν ελάχιστο βαθμό, άκρως ικανοποιητικές και, όπου είναι δυνατό, λίαν αξιομνημόνευτες· και ενώ κάνουν τα παραπάνω, να εξασφαλίζουν αποτελεσματική εποπτεία και διαχείριση του προορισμού»²⁹.

²⁵ Βλ. American Marketing Association, 2015. Definition of marketing (approved July 2013), <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.

²⁶ Βλ. Palmer, A. & Bejou, D., 1995. "Tourism Destination Marketing Alliances". *Annals of Tourism Research*, 22 (3): 622-623.

²⁷ Βλ. Davidson, R. & Rogers, T., 2006, ό.π., σελ. 11-12.

²⁸ Βλ. Gretzel, U., Yuan, Y., & Fesenmaier, D. R., 2000. "Preparing for the new economy: Advertising strategies and change in destination marketing organizations". *Journal of Travel Research*, 39: 151. Επίσης, βλ. Getz et al., 1998, ό.π., σελ. 337, 339.

²⁹ Βλ. Bornhorst, T., Ritchie, J.R.B. & Sheehan, L., 2010. "Determinants of tourism success for DMOs and destinations: an empirical examination of stakeholders' perspectives". *Tourism Management*, 31 (5): 573.

Κατά μια άποψη, η λογική των DMOs είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του προορισμού³⁰, υπό την έννοια ότι είναι αναγκαίο να υπάρχει ένας αμερόληπτος συντονιστής των παραγόντων της προσφοράς στον προορισμό, ώστε αυτοί να μην έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους, και ο οποίος ενώνοντας τους πόρους του προορισμού να αυξάνει την ανταγωνιστικότητα του προορισμού συνολικά³¹. Κατά μια άλλη άποψη³², η λογική των DMOs είναι ότι συγκεντρώνοντας τους πόρους για το μάρκετινγκ που προέρχονται από τον δημόσιο και από τον ιδιωτικό τομέα, είναι δυνατό να επιτύχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο της διαφημιστικής προσπάθειας σε σχέση με τον αντίκτυπο αποσπασματικών προσπαθειών. Η επαρκής και κατάλληλη χρηματοδότηση είναι ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας των DMOs, δεδομένου ότι καθορίζει πόσα μπορεί να δαπανήσει ο οργανισμός για την προβολή, το προσωπικό και την έρευνα, ενώ άλλοι παράγοντες επιτυχίας είναι η σχέση και η επικοινωνία των DMOs με τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders), οι επιχειρησιακές τους δραστηριότητες (μάρκετινγκ, μανάτζμεντ, ανάπτυξη προϊόντων, χάραξη στρατηγικής, κ.λπ.), οι ανθρώπινοι πόροι, η μέτρηση της απόδοσης των δραστηριοτήτων και η επικοινωνία μεταξύ των stakeholders³³.

Οι πηγές εσόδων των DMOs και η σχέση τους με κυβερνήσεις, κρατικούς φορείς και οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης ποικίλουν ακόμα περισσότερο από ότι η δομή τους. Συνήθως τα έσοδα προέρχονται από ειδικούς φόρους στα καταλύματα και τις επιχειρήσεις, συνδρομές μελών, εμπορικές δραστηριότητες και κρατικές επιχορηγήσεις³⁴. Η ECM³⁵ επισημαίνει ότι στην Ευρώπη η εξάρτηση των γραφείων τουρισμού και των Γραφείων Συνεδρίων από τον δημόσιο τομέα έχει ελαττωθεί κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών· σύμφωνα με τα ευρήματα έρευνας που πραγματοποιήθηκε το 2010, κατά μέσο όρο το 52% του προϋπολογισμού τους προέρχεται από εμπορικές δραστηριότητες και το υπόλοιπο 48% αποτελεί επιχορήγηση από τον δημόσιο τομέα. Πιο συγκεκριμένα, η εξάρτηση από το κράτος ανερχόταν σε 65% το 2003 και η πτώση στο 48% το 2010 αποκαλύπτει αφενός μια συρρίκνωση των κρατικών προϋπολογισμών, αφετέρου την υιοθέτηση όλο και πιο καινοτόμων και επιχειρηματικών χρηματοδοτικών στρατηγικών από πλευράς των CBs.

³⁰ Βλ. Pike, S., 2008. *Destination Marketing: An integrated marketing communication approach*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, σελ. 40.

³¹ Βλ. Pike, S. & Page, S.J., 2014. "Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature". *Tourism Management*, 41: 208.

³² Βλ. Gretzel et al., 2000, ό.π..

³³ Βλ. Bornhorst et al., 2010, ό.π., σελ. 584-586· Pike, S., 2008, ό.π., σελ. 67.

³⁴ Βλ. Pike, S., 2008, ό.π., σελ. 70.

³⁵ Βλ. European Cities Marketing, 2011. Survey reveals European city tourist offices and convention bureaux are becoming less dependent on the public sector (Press Release, May 16th). Η τάση αυτή επιβεβαιώνεται και τα επόμενα χρόνια, σύμφωνα με στοιχεία της ECM, 2015, www.europeancitiesmarketing.com (πρόσβαση 25.7.2015).

Από πλευράς συνολικού προϋπολογισμού, δεν υπάρχει ένα κοινό μοντέλο καθορισμού του κατάλληλου ύψους του προϋπολογισμού ενός DMO· η σχετική απόφαση εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τα χαρακτηριστικά κάθε προορισμού και επηρεάζεται από τους τοπικούς παράγοντες της πολιτικής, το βαθμό αποδοχής του τουριστικού φαινομένου από την τοπική κοινότητα, το στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται ο προορισμός, τη δομή και την ιστορία του συγκεκριμένου DMO, κ.λπ.³⁶.

Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό, στο σύγχρονο συνεχώς μεταβαλλόμενο και υψηλά ανταγωνιστικό περιβάλλον δεν μπορεί και δεν πρέπει να αγνοείται ο ρόλος και η επιρροή των νέων τεχνολογιών στη λειτουργία των DMOs. Το διαδίκτυο έχει αλλάξει ριζικά τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αναζητούν πληροφορίες και προετοιμάζουν τα ταξίδια τους, έτσι οι νέες τεχνολογίες χρησιμοποιούνται από τους DMOs για το μάρκετινγκ των προορισμών τους μέσω της ανάπτυξης ιστοσελίδων. Η εμφάνιση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, περίπου την τελευταία δεκαετία, επηρέασε ακόμα περισσότερο αυτή την τάση, αφού τα δίκτυα αυτά έχουν διευκολύνει την ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών μεταξύ επισκεπτών και δυνητικών πελατών³⁷.

3.3.2. Έννοια και ιστορία των Γραφείων Συνεδρίων και Επισκεπτών

Αρκετοί συγγραφείς συμφωνούν ότι μια από τις πιο δημοφιλείς μορφές των DMOs³⁸, που επιτυγχάνει, μάλιστα, συνεχή και αξιόλογα αποτελέσματα είναι τα Γραφεία Συνεδρίων και Επισκεπτών (Convention & Visitors' Bureaux – CVBs) που συνήθως συγκροτούνται σε τοπικό επίπεδο με σκοπό την προώθηση του συνεδριακού τουρισμού, καθώς επίσης - στην πλειοψηφία των περιπτώσεων - και του τουρισμού αναψυχής³⁹. Τα Γραφεία Συνεδρίων μπορούν να οριστούν ως «μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί μάρκετινγκ που εργάζονται για την προσέλκυση συνεδρίων σε έναν συγκεκριμένο προορισμό. Πρόκειται συνήθως για συνεργατικούς φορείς, αφού στα CBs συμπράττει τόσο ο ιδιωτικός όσο και ο δημόσιος τομέας και στις περισσότερες περιπτώσεις δέχονται ως μέλη και μεμονωμένες επιχειρήσεις, οι οποίες έναντι καταβολής μιας ετήσιας εισφοράς, μετέχουν στα προγράμματα προβολής που υλοποιεί το CB. Τα CBs δραστηριοποιούνται σε διαφορετικά επίπεδα

³⁶ Βλ. Pike, S., 2008, ό.π., σελ. 69.

³⁷ Βλ. Xiang, Z. & Gretzel, U., 2010. "Role of social media in online travel information search". *Tourism Management*, 31 (2), σελ. 179.

³⁸ Βλ. Getz, D., Anderson, D. & Sheehan, L., 1998. "Roles, issues, and strategies for convention and visitors' bureaux in destination planning and product development: a survey of Canadian bureaux". *Tourism Management*, 19 (4), σελ. 331.

³⁹ Βλ. ενδεικτικά Getz, D. et al., ό.π.· Morrison, A. M., Bruen, S. M., & Anderson, D. J., 1998. "Convention and visitor bureaus in the USA: a profile of bureaus, bureau executives and budgets". *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 7 (1), σελ. 3· Weber, K., 2001, ό.π., σελ. 600.

γεωγραφικής εμβέλειας· έτσι υπάρχουν τοπικά CBs σε επίπεδο πόλης ή περιοχής παραθερισμού, περιφερειακά και εθνικά»⁴⁰.

Το πρώτο CVB στον κόσμο ιδρύθηκε το 1896 στο Detroit με τη μορφή της Detroit Convention and Businessmen's League, η οποία είχε ως αποστολή να προβάλλει την πόλη ως συνεδριακό προορισμό⁴¹. Όμως και πριν από το 1896 ένας σημαντικός αριθμός πόλεων στην Αμερική έστελναν πωλητές να προωθήσουν τους προορισμούς τους σε άλλες περιοχές. Στη βιβλιογραφία επισημαίνονται⁴² τρεις κυρίως παράγοντες που συνέβαλαν στην ανάπτυξη των CVBs στην Αμερική: «η βιομηχανική επανάσταση, με την επακόλουθη ανάπτυξη μεγάλων παραγωγικών μονάδων και τον γενικότερο ρυθμό των αλλαγών που προκλήθηκε από τις πολλές τεχνολογικές καινοτομίες, η ανάπτυξη των σιδηροδρόμων που διευκόλυνε τη μεταφορά των ανθρώπων και ο πανικός του 1893», διότι εξαιτίας της ύφεσης που προκλήθηκε οι ηγέτες πολλών πόλεων σκέφτηκαν ότι θα μπορούσαν να «πουλήσουν» τους προορισμούς τους σε νέες αγορές μέσα από συνέδρια. Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα (1914) δημιουργήθηκε η Association of Convention Secretaries, η πρώτη ένωση CVBs η οποία έχει αλλάξει αρκετές φορές όνομα (IACB το 1920 και IACVB το 1974), αλλά υπάρχει και λειτουργεί συνεχόμενα μέχρι σήμερα με την ονομασία Destination Marketing Association International (από το 2005)⁴³.

Παρά το γεγονός ότι η αρχική ιδέα για τα CVBs προέρχεται από τις Ηνωμένες Πολιτείες, τα πρώτα εθνικά CVBs ιδρύθηκαν στην Ευρώπη πολλά χρόνια αργότερα. Το Γερμανικό CVB, που ιδρύθηκε το 1973, και το Φιλανδικό, που ιδρύθηκε το 1974, ήταν δύο από τα πρώτα εθνικά CVBs στην Ευρώπη⁴⁴.

Στην Ελλάδα, το 2000 ιδρύθηκε το CVB της Θεσσαλονίκης, το οποίο δραστηριοποιείται σε τοπικό επίπεδο έως το 2010, οπότε και οι αρμοδιότητές του αναλήφθηκαν από τον Οργανισμό Τουριστικής Προβολής και Μάρκετινγκ του Νομού Θεσσαλονίκης. Το 2014 δημιουργήθηκε εκ νέου το Thessaloniki Convention Bureau από την Αναπτυξιακή Εταιρεία της Θεσσαλονίκης σε συνεργασία με μια ομάδα δημόσιων και ιδιωτικών εταιρειών. Στην Αθήνα ιδρύθηκε το 2003 το, επίσης τοπικό, Athens Convention Bureau από τέσσερις συλλογικούς φορείς, αλλά το εγχείρημα δεν συνάντησε ανταπόκριση και η λειτουργία του

⁴⁰ Βλ. Κούτουλα, Δ., 2008. Μελέτη για τη σύσταση και λειτουργία του Cyprus Convention Bureau, Αθήνα: Koutoulas Consulting.

⁴¹ Βλ. Ford, R.C. & Peeper, W.C., 2007. "The past as a prologue: Predicting the future of the convention and visitor bureau industry on the basis of its history". *Tourism Management*, 28 (4): 1105.

⁴² Βλ. Ford, R.C. & Peeper, W.C., 2007, ό.π., σελ. 1106-1107.

⁴³ Βλ. Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις απαρχές της συνεδριακής βιομηχανίας και των convention bureaux βλ. και Rogers, T., 2008, ό.π., σελ. 2-4.

⁴⁴ Βλ. Davidson, R. & Rogers, T., 2006, ό.π., σελ. 12.

CVB αναστάλθηκε την άνοιξη του 2006. Το 2008 ιδρύθηκε εκ νέου το Athens Convention Bureau, το οποίο λειτουργεί σε τοπικό επίπεδο ως ημι-ανεξάρτητος φορέας, αποτελεί μέρος της Εταιρείας Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών του Δήμου Αθηναίων και εστιάζει στην αγορά των συνεδριών και σε αυτή των city breaks.

3.3.3. Θεμελιώδη χαρακτηριστικά των CVBs

Τα CVBs είναι αρμόδια για το μάρκετινγκ ενός προορισμού ώστε οι συνεδριακοί πελάτες να τον επιλέξουν για τη διεξαγωγή του συνεδρίου τους ή οι ενδιάμεσοι να τον συστήσουν στους πελάτες τους. Το CVB μπορεί να ειπωθεί ως μια προσπάθεια συνένωσης των διαφόρων προμηθευτών συνεδριακών υπηρεσιών που δρουν στην περιοχή και να δώσει μια αίσθηση κοινής κατεύθυνσης και συνεκτικότητας στις μεμονωμένες δραστηριότητες μάρκετινγκ των τελευταίων. Με άλλα λόγια, τα CVBs ενεργούν ως σύνδεσμοι μεταξύ των επισκεπτών και των επιχειρήσεων του προορισμού· συλλέγουν και παρέχουν πληροφορίες από και προς τα δύο άκρα της αλυσίδας αξίας, ενώ συχνά λειτουργούν ως καταλύτης για την αστική και περιφερειακή ανάπτυξη⁴⁵.

Η λειτουργία του CVB μπορεί να είναι σε επίπεδο εθνικό, περιφερειακό και τοπικό. Ωστόσο, η μεγάλη πλειοψηφία των CVBs λειτουργούν σε τοπικό επίπεδο εκ μέρους των εκεί προμηθευτών, με σκοπό να προσελκύσουν συνέδρια στην τοπική κοινότητα, τα οποία θα έχουν ως αποτέλεσμα μεγαλύτερη πληρότητα στα συνεδριακά κέντρα και στα δωμάτια των ξενοδοχείων και θα φέρουν πελάτες στα τοπικά εστιατόρια, καταστήματα και τους άλλους προμηθευτές τουριστικών υπηρεσιών⁴⁶. Τα Γραφεία αυτά χαρακτηρίζονται από *«ευελιξία ως προς την οικονομική πρόοδο, λιγότερους κυρίαρχους διοικητικούς περιορισμούς και πρακτικές για το προσωπικό, και την ελευθερία να προβάλλουν τους προορισμούς χωρίς την ανάμειξη της κομματικής πολιτικής»*⁴⁷.

Από έρευνα που πραγματοποιήθηκε σχετικά με τα λειτουργικά και οικονομικά χαρακτηριστικά των CVBs⁴⁸ προέκυψε ότι το 43% των CVBs είναι συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, το 43% ελέγχονται αποκλειστικά από το δημόσιο τομέα, ενώ μόλις το 14% από τον ιδιωτικό τομέα. Το 61% των CVBs του συγκεκριμένου δείγματος ήταν συνεργατικοί οργανισμοί με δύο ή περισσότερους μετόχους, με το υπόλοιπο 39% να

⁴⁵ Βλ. Gretzel et al., 2000, ό.π..

⁴⁶ Βλ. Davidson, R. & Rogers, T., 2006, ό.π., σελ. 12.

⁴⁷ Βλ. Gretzel et al., 2000, ό.π., σελ. 151.

⁴⁸ Βλ. Koutoulas, D., 2005. "Operational and Financial Characteristics of Convention and Visitors Bureaux". *Journal of Convention and Event Tourism*, 7 (3/4), σελ. 143.

ελέγχεται από μία μόνο οντότητα, ενώ συνήθως τα CVBs δέχονται επιχειρήσεις ως μέλη τους.

Οι κύριες λειτουργίες των CVBs, τα οποία στοχεύουν στο να «πουλήσουν την πόλη τους»⁴⁹, είναι μεταξύ άλλων οι ακόλουθες:

- Καλλιεργούν τη δημόσια εικόνα της πόλης ως ελκυστικού προορισμού για συνέδρια και επισκέπτες
- Συντονίζουν τα συστατικά στοιχεία της βιομηχανίας και το δημόσιο τομέα
- Εργάζονται μαζί με διοργανωτές συνεδρίων
- Μεσολαβούν για λογαριασμό της ζήτησης και της προσφοράς και συμβάλλουν στην αποφυγή της σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ των δύο μερών
- Παρέχουν πληροφορίες και ανταποκρίνονται σε αιτήματα επισκεπτών και δυνητικών πελατών

Η πλειοψηφία των CVBs, όπως προκύπτει από έρευνα σε канаδέζικα CVBs, εμπλέκονται ενεργά στη διεκδίκηση γεγονότων MICE⁵⁰. Επίσης, τα Γραφεία Συνεδρίων διοργανώνουν ταξίδια εξοικείωσης (fam trips) και επιτόπου επισκέψεις επιθεώρησης (site inspections) για PCOs και για τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων (decision makers) και βοηθούν στην προσέλκυση του μέγιστου δυνατού αριθμού συμμετεχόντων σε συνέδρια που λαμβάνουν χώρα στην περιοχή τους· οι οργανωτές συνεδρίων ενώσεων (association meeting planners) είναι εκείνοι που αξιοποιούν πιο συχνά τις υπηρεσίες των CVBs σε σύγκριση με τους οργανωτές εταιρικών γεγονότων (corporate planners), ενώ υπάρχει μια σαφής προτίμηση μεταξύ των οργανωτών προς τις υπηρεσίες που παρέχονται δωρεάν από τα CVBs έναντι των επί πληρωμή υπηρεσιών⁵¹.

Πιο πρόσφατα, τα CVBs χρησιμοποιούν ευρέως την τεχνολογία του διαδικτύου, ως μέρος της στρατηγικής μάρκετινγκ, κυρίως αναπτύσσοντας δικτυακούς τόπους που εφοδιάζουν τους προορισμούς με νέα κανάλια διανομής για το προϊόν τους, προσεγγίζουν ανθρώπους σε μακρινές τοποθεσίες και παρέχουν πληρέστερη πληροφόρηση και φθηνότερα μέσα επικοινωνίας⁵². Η χρήση των νέων τεχνολογιών, επίσης, δίνει στα CVBs

⁴⁹ Βλ. Getz et al., 1998, ό.π., σελ. 331 με αναφορά στο Gartrell, R., 1994. *Destination Marketing for Convention and Visitor Bureaux*. (2nd ed.). Kendal/Hunt, Dubuque, σελ. 20 -22.

⁵⁰ Βλ. Getz et al., 1998, ό.π., σελ. 335: σύμφωνα με τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας, το 96% των οργανισμών που εξετάστηκαν υποστηρίζουν άλλους οργανισμούς που διεκδικούν τη διοργάνωση events (bidding), ενώ το 65,2% αυτών διεκδικούν τη διοργάνωση κάποιων events με δική τους πρωτοβουλία.

⁵¹ Βλ. Weber, K., 2001, ό.π., σελ. 600, 602-603.

⁵² Βλ. Stepchenkova et al., 2010, ό.π., σελ. 611.

τη δυνατότητα να παρουσιάζουν ισότιμα τους συνεργάτες τους και τους επιτρέπει να διεξάγουν έρευνες αγοράς πιο αποδοτικά⁵³.

Τα Γραφεία Συνεδρίων τείνουν να χρηματοδοτούνται από κοινού από τον δημόσιο τομέα μέσω επιχορηγήσεων και από τον ιδιωτικό τομέα μέσω προγραμμάτων συνδρομητών και συνεισφορών (contributions) σε εκστρατείες μάρκετινγκ⁵⁴. Έτσι, τα CVBs χρηματοδοτούνται κατά κύριο λόγο από μία ή περισσότερες από τις ακόλουθες πηγές⁵⁵:

- Επιχορηγήσεις από το δημόσιο τομέα
- Φόροι που συλλέγονται από ξενοδοχεία ως ποσοστό επί της τιμής που πληρώνει ο πελάτης
- Συνδρομές μελών
- Συνεισφορές από μέλη που συμμετέχουν σε κοινές εμπορικές δραστηριότητες
- Προμήθειες που χρεώνονται σε συνεδριακά κέντρα ως αντάλλαγμα για τα συνέδρια που τους ανατίθενται μέσω του CVB

Τα περισσότερα CBs που εδρεύουν στις Ηνωμένες Πολιτείες χρηματοδοτούνται από ένα συνδυασμό από ειδικούς φόρους σε ξενοδοχεία και από συνδρομές μελών⁵⁶. Αντίθετα, για τα CVBs που εδρεύουν εκτός Ηνωμένων Πολιτειών οι απευθείας δημόσιες επιχορηγήσεις αντιπροσώπευαν περισσότερο από το 55% των εσόδων τους, όπως έδειξε έρευνα του 2004⁵⁷, με πιο πρόσφατες έρευνες να δείχνουν, όπως προαναφέρθηκε, ότι το ποσοστό αυτό μειώθηκε στο 48% τα τελευταία χρόνια⁵⁸. Τέλος, το μεγαλύτερο μέρος του προϋπολογισμού των CVBs, το οποίο κυμαίνεται μεταξύ του 50% και του 74% κατά μέσο όρο, προορίζεται για ενέργειες μάρκετινγκ⁵⁹.

⁵³ Βλ. Yuan, Y., Gretzel, U., & Fesenmaier, D. R., 2006. "The role of information technology use in American convention and visitors bureaus". *Tourism Management*, 27 (2), σελ. 326.

⁵⁴ Βλ. Swarbrooke, J. & Horner, S., 2001, ό.π., σελ. 134.

⁵⁵ Βλ. Davidson, R. & Rogers, T., 2006, ό.π., σελ. 12 – 13.

⁵⁶ Βλ. Palmer, A. & Bejou, D., 1995, ό.π., σελ. 623· Gretzel et al., 2000, ό.π.· Ford, R.C. & Peeper, W.C., 2007, ό.π., σελ. 1110.

⁵⁷ Βλ. Koutoulas, D., 2005, ό.π., σελ. 146.

⁵⁸ Βλ. European Cities Marketing, 2011, ό.π..

⁵⁹ Βλ. Koutoulas, D., 2005, ό.π., σελ. 146.

4. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ “BENCHMARKING”

Σε ένα περιβάλλον συνεχώς μεταβαλλόμενο και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό όπως το σημερινό, οι τουριστικοί προορισμοί αγωνίζονται να βρουν τρόπους για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να διατηρήσουν ή ακόμα να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά, ενώ οι DMOs είναι υποχρεωμένοι να μαθαίνουν και να προσαρμόζονται αδιάκοπα για στηρίξουν και να ενισχύσουν τους προορισμούς τους. Για το λόγο αυτό, έχουν ανάγκη από μηχανισμούς εύρεσης και ανάλυσης πληροφοριών, δημιουργίας και ανταλλαγής γνώσης (knowledge sharing) και, τελικά, λήψης των απαραίτητων και κατάλληλων αποφάσεων σύμφωνα με τις δυνατότητες του προορισμού και τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Ένας τρόπος για να το πετύχουν αυτό είναι μέσω της εφαρμογής των τεχνικών της συγκριτικής προτυποποίησης – αξιολόγησης, στην οποία στη συνέχεια θα γίνεται αναφορά κυρίως με τον αγγλικό όρο “benchmarking”.

4.1. Ορισμοί – Εισαγωγικά

Η έννοια του benchmarking εμφανίστηκε στον χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων τη δεκαετία του ‘80⁶⁰, αλλά έγινε πολύ πιο επίκαιρο και η επιρροή του έγινε εντονότερη τη δεκαετία του ‘90⁶¹. Στη διοικητική επιστήμη το benchmarking συνήθως συνδέεται με τη διαχείριση της ποιότητας⁶² ή ακόμα θεωρείται ως μια προέκταση κάποιου ολοκληρωμένου συστήματος ποιότητας που ήδη υφίσταται, καθώς επίσης ένας τρόπος καθορισμού νέων και πιο αποτελεσματικών προτύπων απόδοσης⁶³ για τον υπό εξέταση οργανισμό. Μέχρι σήμερα έχει χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών σε διάφορες βιομηχανίες ενώ από τα τέλη του 20^{ου} αιώνα ξεκίνησε να χρησιμοποιείται και για τους προορισμούς.

Έχει διατυπωθεί πληθώρα ορισμών σχετικά με το benchmarking⁶⁴. Στη συνέχεια παρατίθενται ενδεικτικά κάποιοι από αυτούς:

⁶⁰ Βλ. Παπαδάκη, Β., 2002. *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία* (4^η έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 130· Kozak, M., 2002. “Destination Benchmarking”. *Annals of Tourism Research*, 29 (2), σελ. 512.

⁶¹ Βλ. Bogan, C. & English, M., 1994. *Benchmarking for Best Practices: Winning through innovative adaptation*. McGraw-Hill, Inc., σελ. 7.

⁶² Βλ. Kozak, M., 2002, ό.π., σελ. 498· Κέφη, Β., 2005. *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα*. Αθήνα: Εκδ. Κριτική, σελ. 182.

⁶³ Βλ. Wöber, K. W., 2002. *Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries: The Selection of Benchmarking Partners*. Oxon: CABI Publishing, σελ. 1.

⁶⁴ Για μια συγκριτική παράθεση διάφορων ορισμών από το 1989 έως το 1999 βλ. Kozak, M., 2004. *Destination Benchmarking: concepts, practices and operations*. Oxon: CABI Publishing, σελ. 6.

« ... η συστηματική διαδικασία αναζήτησης καλών πρακτικών, καινοτόμων ιδεών και ιδιαίτερα αποτελεσματικών λειτουργικών διαδικασιών που οδηγούν σε ανώτερη απόδοση» ή «... η διαδικασία έρευνας και ανακάλυψης που δίνει έμφαση στις επιχειρησιακές διαδικασίες ως τα πράγματα με το μεγαλύτερο ενδιαφέρον και αξία»⁶⁵

« ... μια συστηματική διαδικασία συγκριτικής μέτρησης με στόχο την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης»⁶⁶

« ... η συνεχής και συστηματική σύγκριση μιας ή περισσότερων επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών με αυτές των καλύτερων ανταγωνιστών ή αυτών των επιχειρήσεων που θεωρούνται «άριστες» στο συγκεκριμένο αντικείμενο»⁶⁷

« Η δραστηριότητα της ανακάλυψης συγκεκριμένων πρακτικών που οδηγούν σε υψηλή απόδοση, της κατανόησης του τρόπου λειτουργίας και επίτευξης αυτών των πρακτικών και της προσαρμογής τους στον οργανισμό»⁶⁸

« ... ένα εργαλείο του μάνατζμεντ για την επίτευξη ή την υπέρβαση των στόχων απόδοσης μέσω της μάθησης από καλές πρακτικές και της κατανόησης της διαδικασίας με την οποία αυτές επιτυγχάνονται»⁶⁹

Από τη μελέτη των ορισμών του benchmarking προκύπτει ότι όλοι έχουν, σε γενικές γραμμές, κάποια κοινά χαρακτηριστικά: οι περισσότεροι συγγραφείς και ερευνητές συμφωνούν ότι πρόκειται για μια διαδικασία, η οποία είναι συνεχής και συστηματική, σχετίζεται με την σύγκριση, την μέτρηση, την απόκτηση πληροφοριών, τη μάθηση μέσω παραδειγμάτων άλλων και τη συνεχή βελτίωση. Ουσιαστικά, πρόκειται για μια **συνεχή και συστηματική διαδικασία μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης μιας οργάνωσης και σύγκρισής της με την αντίστοιχη των ηγετών** στη συγκεκριμένη βιομηχανία, με στόχο την απόκτηση πληροφοριών πάνω σε νέες μεθόδους και πρακτικές εργασίας προκειμένου, στη συνέχεια, να αναπτύξει τις οργανωσιακές στρατηγικές της⁷⁰. Αυτή η διάσταση είναι θεμελιώδης, δηλαδή, η αποκτηθείσα πληροφορία πρέπει να μετασχηματιστεί δια μέσου του benchmarking σε γνώση, που με τη σειρά της θα

⁶⁵ Βλ. Bogan, C. & English, M., 1994, ό.π., σελ. 1, 4-5.

⁶⁶ Βλ. Wöber, K. W., 2002, ό.π., σελ. 2.

⁶⁷ Βλ. Παπαδάκη, Β., 2002, ό.π., σελ. 129.

⁶⁸ Βλ. Kozak, M., 2004. Ό.π., σελ. 3.

⁶⁹ Βλ. Jetmarová, B., 2012. "The Value Position of the Role of Knowledge Management and Its Benefits for Benchmarking Application". *Journal of Organizational Knowledge Management* (online), Vol. 2012. <http://www.ibimapublishing.com/journals/JOKM/2012/584166/584166.html>.

⁷⁰ Βλ. Stepchenkova et al., 2010, ό.π., σελ. 612· Xiang et al., 2007, ό.π., σελ. 82.

αποτελέσει μια χρήσιμη βάση για τον προγραμματισμό και τη διαχείριση της στρατηγικής του οργανισμού. Είναι πράγματι ζωτικής σημασίας να αξιοποιηθεί η γνώση αυτή προκειμένου η οργάνωση να συμμορφωθεί ή ακόμα και να ξεπεράσει τα αρχικώς συμφωνημένα πρότυπα και να ενθαρρύνει τη συνειδητοποίηση των ευκαιριών βελτίωσης που υφίστανται⁷¹.

Από τη βιβλιογραφία προκύπτει ότι το benchmarking είναι κάτι περισσότερο από την απλή ανάλυση του ανταγωνισμού, καθώς ξεπερνά την καθαρή σύγκριση και ενδιαφέρεται για την αξιολόγηση των δεξιοτήτων λειτουργίας και διαχείρισης που αναπτύσσουν οι ανταγωνιστές· ταυτοχρόνως, αναζητά τις καλές πρακτικές στον κλάδο ανεξάρτητα από τη γεωγραφική θέση του ανταγωνιστή⁷² και μπορεί να «μετατρέψει τις μετρήσεις σε επαναστατικά αποτελέσματα»⁷³. Με άλλα λόγια, έχει να κάνει με το πώς κάποιος μπορεί να βελτιώσει τις δραστηριότητες, τις διαδικασίες και τη διαχείριση της οργάνωσής του, βασιζόμενος στη «σύγκριση της απόδοσης, στον εντοπισμό των κενών και στην αλλαγή των διαδικασιών διαχείρισης»⁷⁴.

Από τα πιο πάνω καθίσταται σαφές ότι το benchmarking δεν πρέπει να εκλαμβάνεται σε καμία περίπτωση ως μέθοδος αντιγραφής· τα στοιχεία που εντοπίζονται από τα αποτελέσματα της εφαρμογής μιας διαδικασίας benchmarking και επιλέγεται να ενσωματωθούν σε μια οργάνωση θα πρέπει να υφίστανται προηγουμένως τις κατάλληλες προσαρμογές⁷⁵. Άλλωστε, η δύναμη του benchmarking προέρχεται από την ανταλλαγή ιδεών⁷⁶.

4.2. Κατηγορίες ή τύποι benchmarking

Έχουν προταθεί διάφορες κατηγοριοποιήσεις του benchmarking, ωστόσο οι περισσότεροι συγγραφείς συμφωνούν ότι υπάρχουν δύο κύριες κατηγορίες, ως προς την προέλευση των μονάδων που συγκρίνονται: το εσωτερικό και το εξωτερικό. Έτσι, γίνεται λόγος για *εσωτερικό benchmarking* όταν διευθύνσεις ενός οργανισμού συγκρίνονται μεταξύ τους ή όταν η επίδοση ενός οργανισμού σε μια δεδομένη χρονική στιγμή συγκρίνεται με την επίδοσή του διαχρονικά. Σε αυτή την περίπτωση, αυτό που έχει

⁷¹ Βλ. Wöber, K. W., 2002, ό.π., σελ. 2.

⁷² Βλ. Kozak, M., 2002, ό.π., σελ. 500· Kozak, M., 2004, ό.π., σελ. 1.

⁷³ Βλ. Wöber, K. W., 2002, ό.π., σελ. 193.

⁷⁴ Βλ. Kozak, M., 2004, ό.π., σελ. 1 με αναφορά στο Watson, G. H., 1993. *Strategic Benchmarking: How to rate your company's performance against the world's best*. New York, NY: John Wiley & Sons Inc.

⁷⁵ Βλ. Κέφη, Β., 2005, ό.π., σελ. 182.

⁷⁶ Βλ. Kozak, M., 2004, ό.π., σελ. 7-8.

σημασία είναι η βελτίωση της επίδοσης των λειτουργικών χαρακτηριστικών. Το εσωτερικό benchmarking συνήθως πραγματοποιείται από τη διοίκηση της οργάνωσης, ενώ αποτελεί μια χρήσιμη πρώτη εμπειρία και την αφετηρία για να προχωρήσει η οργάνωση στο εξωτερικό benchmarking⁷⁷, δηλαδή στη σύγκρισή της με άλλες παρόμοιες.

Το εξωτερικό benchmarking διαιρείται περαιτέρω σε μικρότερες κατηγορίες, οι οποίες όμως δεν ταυτίζονται πάντα. Για παράδειγμα, το εξωτερικό benchmarking μπορεί να είναι του ανταγωνιστή (*“competitive benchmarking”*) όταν η σύγκριση αφορά σε ανταγωνιστές προερχόμενους από τον ίδιο κλάδο ή βιομηχανία, λειτουργικό (*“functional”*) όταν η σύγκριση λαμβάνει χώρα όχι μόνο μεταξύ ανταγωνιστικών οργανισμών, αλλά και μεταξύ οργανισμών προερχόμενων από διαφορετικές βιομηχανίες, και συνεργατικό (*“collaborative”* ή *“relationship benchmarking”*) όταν πραγματοποιείται έναντι κάποιου οργανισμού με τον οποίο έχει προηγηθεί σχετική συμφωνία⁷⁸. Κατά μια άλλη θεώρηση, το εξωτερικό benchmarking μπορεί να διακρίνεται σε *“competitive”* (όπως προηγουμένως), σε *“best-in-class”* ή *“best-practice benchmarking”*, όταν μια οργάνωση συγκρίνεται με μη ανταγωνιστικές προς αυτήν οργανώσεις, από οποιοδήποτε κλάδο ή γεωγραφική περιοχή, με σκοπό να εντοπίσει βέλτιστες πρακτικές σε ένα συγκεκριμένο πεδίο του μάνατζμεντ, και σε *“sector benchmarking”*, όταν η σύγκριση γίνεται έναντι συγκεντρωτικών στοιχείων που αφορούν σε έναν συγκεκριμένο ή σε συναφείς κλάδους ή βιομηχανίες⁷⁹. Από την μελέτη των δύο πιο πάνω εκδοχών, παρατηρείται ότι υπάρχουν ομοιότητες ή αναλογίες μεταξύ αυτών, αλλά δίνονται διαφορετικές ονομασίες στις επιμέρους κατηγορίες. Σύμφωνα με μια άλλη άποψη, το εξωτερικό benchmarking μπορεί να είναι του ανταγωνιστή ή των μη ανταγωνιστών, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, καθώς και τεχνολογικό, όταν διερευνά τις τεχνολογικές ικανότητες άλλων οργανώσεων και τη δυνατότητα εφαρμογής τους στην υπό εξέταση οργάνωση⁸⁰. Σε κάθε περίπτωση, διαπιστώνεται συμφωνία ως προς το γεγονός ότι το benchmarking του ανταγωνιστή είναι μια βασική κατηγορία του εξωτερικού benchmarking.

Ανάλογα με τον σκοπό του benchmarking, μπορεί να διακρίνεται σε στρατηγικό (*“strategic benchmarking”*) όταν εξετάζει τις στρατηγικές με βάση τις οποίες ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται, διαδικασιών (*“process benchmarking”*), όταν εστιάζει σε διακριτές διαδικασίες και λειτουργικά συστήματα, και απόδοσης (*“performance benchmarking”*), το

⁷⁷ Βλ. Wöber, K. W., 2002, ό.π., σελ. 2.

⁷⁸ Βλ. Kozak, M., 2004, ό.π., σελ. 10-12.

⁷⁹ Βλ. Wöber, K. W., 2002, ό.π., σελ. 2.

⁸⁰ Βλ. Κέφη, Β., 2005, ό.π., σελ. 184-185.

οποίο δίνει τη δυνατότητα αποτίμησης της ανταγωνιστικής θέσης μιας οργάνωσης μέσα από τη σύγκριση προϊόντων και υπηρεσιών⁸¹. Τέλος, σύμφωνα με μια άλλη προσέγγιση, το benchmarking μπορεί να διακρίνεται σε *στρατηγικό, κύριων λειτουργιών και υποστηρικτικών λειτουργιών*⁸².

Αναφορικά με τη διαδικασία υλοποίησης του benchmarking, συχνά αναφέρεται ότι αυτή πραγματοποιείται σε στάδια. Συνήθως αναφέρονται τέσσερα ή πέντε στάδια όπως αναγνώριση της λειτουργίας που θα αναλυθεί, επιλογή επιχειρήσεων – στόχων, συλλογή και ανάλυση των στοιχείων, θέσπιση στόχων απόδοσης, εφαρμογή των πλάνων και έλεγχος αποτελεσμάτων⁸³ ή προγραμματισμός, συλλογή δεδομένων, ανάλυση δεδομένων, δράση και αναθεώρηση⁸⁴.

4.3. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του benchmarking⁸⁵

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα του benchmarking είναι τα εξής:

- Βοηθά τις οργανώσεις να εντοπίσουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους.
- Επιτρέπει στις οργανώσεις να συνειδητοποιήσουν την πραγματική τους θέση απέναντι στις άλλες, καθώς και το πραγματικά εφικτό επίπεδο απόδοσης και βελτίωσης.
- Τεκμηριώνει τις αιτίες των αποκλίσεων από τον ανταγωνισμό.
- Ενθαρρύνει την αλλαγή και τις βελτιώσεις στην ποιότητα, την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα, που με τη σειρά τους οδηγούν στην απόκτηση ή τη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Βοηθά στην καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.
- Αποτελεί εξαιρετική μέθοδο στρατηγικού προγραμματισμού, καθώς θέτει αξιόπιστους και επιτεύξιμους στόχους.
- Καθιερώνει μια διαδικασία συνεχούς μάθησης και μπορεί να βοηθήσει στην καλλιέργεια μιας κουλτούρας που βασίζεται στην αλλαγή και στη συνεχή βελτίωση.
- Αποτελεί καλό μέσο για την εμπλοκή και την ενδυνάμωση των εργαζομένων, τη βελτίωση της δημιουργικότητας και της παρακίνησής τους.

⁸¹ Βλ. Bogan, C. & English, M., 1994, ό.π., σελ. 7-9.

⁸² Βλ. Παπαδάκη, Β., 2002, ό.π., σελ. 131-132.

⁸³ Ibid., σελ. 132-133.

⁸⁴ Βλ. Kozak, M., 2004, ό.π., σελ. 13.

⁸⁵ Συνολικά για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του benchmarking βλ. Κέφη, Β., 2005, ό.π., σελ. 185· Kozak, M., 2004, ό.π., σελ. 2-3, 7· Wöber, K. W., 2002, ό.π., σελ. 7.

Παρά τα οφέλη από την εφαρμογή διαδικασιών benchmarking, ως κύριο μειονέκτημα της μεθόδου θεωρείται η εκούσια παροχή μη έγκυρων δεδομένων εκ μέρους των οργανισμών που μελετώνται (*benchmarkees*) για παραπλάνηση του οργανισμού που διενεργεί το benchmarking⁸⁶, καθώς και το γεγονός ότι τα αποτελέσματά του πρέπει να αξιοποιούνται άμεσα (δηλαδή, αν περάσει ο χρόνος, ίσως δεν είναι πια χρήσιμα για τον οργανισμό γιατί οι συνθήκες μεταβάλλονται· έτσι, αυτό που σήμερα είναι πρότυπο αριστείας, ίσως αύριο να είναι η ελάχιστη αναμενόμενη απόδοση⁸⁷).

Οι περιορισμοί για την εφαρμογή τέτοιων διαδικασιών περιλαμβάνουν το σχετικό κόστος, τον απαιτούμενο χρόνο, την έλλειψη δέσμευσης της διοίκησης, την απουσία εξειδικευμένων ανθρώπινων πόρων, την βραχυπρόθεσμη οπτική και την αντίσταση στην αλλαγή.

4.4. Το benchmarking στον τουρισμό

Διάφοροι συγγραφείς⁸⁸ συμφωνούν ότι, παρά την αρκετά εκτεταμένη χρήση των τεχνικών benchmarking στη μεταποιητική βιομηχανία, ακόμα χρειάζεται μια πιο διεξοδική θεωρητική θεμελίωσή τους αναφορικά με τον τομέα των υπηρεσιών και, ιδιαίτερα, τον χώρο του τουρισμού· προτείνουν, δε, ότι το benchmarking μπορεί να εφαρμοστεί σε συγκεκριμένους τομείς της τουριστικής βιομηχανίας και μάλιστα τόσο σε επιχειρήσεις και οργανισμούς όσο και σε προορισμούς. Συνεπώς, δεδομένου ότι η υπάρχουσα βιβλιογραφία εστιάζει κυρίως σε δύο όψεις του benchmarking στον τουρισμό (στη μέτρηση της απόδοσης και σε θέματα μεθοδολογίας), θα πρέπει να υπάρξει μια αλλαγή της εστίασης από την τρέχουσα αντίληψη που δίνει έμφαση στην αξιολόγηση προς μια που να δίνει μεγαλύτερη έμφαση στη μάθηση. Έτσι, το benchmarking πρέπει να χρησιμοποιείται από τους προορισμούς και τους υπεύθυνους για τη διοίκησή τους ως ένα εργαλείο συνεχούς μάθησης, που συνδέεται ξεκάθαρα με τη διαμόρφωση της στρατηγικής τους και παρέχει τη δυνατότητα να προωθήσει την ανάπτυξη οργανισμών προσανατολισμένων στην αλλαγή και τη βελτίωση⁸⁹.

⁸⁶ Βλ. Κέφη, Β., 2005, ό.π., σελ. 185.

⁸⁷ Βλ. Kozak, M., 2004, ό.π., σελ. 7.

⁸⁸ Βλ. Wöber, K. W., 2002, ό.π., σελ. 2,15· Kozak, M., 2004, ό.π., σελ. 20-21· Xiang et al., 2007, ό.π., σελ. 82-83.

⁸⁹ Βλ. Xiang et al., 2007, ό.π., σελ. 90.

Η προστιθέμενη αξία⁹⁰ του benchmarking στην περίπτωση του τουρισμού βρίσκεται ακριβώς στην ικανότητά του να επιτρέπει στους DMOs να μαθαίνουν συνεχώς και συστηματικά από το περιβάλλον και την εμπειρία τους, να θέτουν χειροπιαστούς στόχους και να προσπαθούν να τους πετύχουν. Έτσι, αντιπροσωπεύει κάτι περισσότερο από ένα πρόσθετο εργαλείο για συγκριτικές αναλύσεις. Η αποστολή του δεν εξαντλείται με τον εντοπισμό της απόστασης από το μέσο όρο της αγοράς· στην πραγματικότητα, αποτελεί ένα ενδιάμεσο βήμα, αναγκαίο σε κάθε περίπτωση, για να προχωρήσει ο προορισμός προς τον μετασχηματισμό της άυλης γνώσης σε υλικές και συγκεκριμένες ενέργειες.

Επομένως, η επιτυχία της εφαρμογής του benchmarking στους προορισμούς εξαρτάται από την ικανότητα ενός DMO να αξιοποιεί στο έπακρο τη γνώση που έχει αποκομίσει για να σχεδιάζει τη στρατηγική του και να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις αλλαγές του περιβάλλοντος⁹¹. Επιπρόσθετα, εκτιμάται ότι το benchmarking μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικό όταν ενσωματώνεται σε άλλα συστήματα μιας οργάνωσης, όπως στρατηγικού σχεδιασμού και μάνατζμεντ⁹², ενώ αυτό που έχει σημασία είναι η ικανότητα του DMO να προσαρμόζει τα μέσα και τις διαδικασίες του σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά και τους πόρους που διαθέτει, αντί να αντιγράφει πρακτικές των ανταγωνιστών χωρίς τις απαιτούμενες προσαρμογές. Όσον αφορά στους εσωτερικούς παράγοντες επιτυχίας του benchmarking, απαιτούνται μακροχρόνιες και συνεχείς προσπάθειες, καθώς επίσης απόλυτη αφοσίωση του οργανισμού σε αυτές⁹³. Ωστόσο, δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι η επιτυχία της εφαρμογής του benchmarking στους προορισμούς επηρεάζεται επίσης από πολλούς εξωτερικούς παράγοντες, όπως η ανατροφοδότηση που προέρχεται από τους πελάτες (customer feedback), η ικανοποίησή τους, η ιδιοσυγκρασία των τουριστικών προορισμών και η γενικότερη κατάσταση (πολιτική, οικονομική, κοινωνική, νομοθετικό πλαίσιο, περιβάλλον) ως παράγοντες ζωτικής σημασίας⁹⁴.

Στην περίπτωση της συγκριτικής αξιολόγησης τουριστικών προορισμών είναι προφανές ότι πρόκειται για εξωτερικό benchmarking, με βάση τις κατηγορίες που αναφέρθηκαν πιο πάνω. Επομένως, είναι σημαντικό να επιλεγούν και να οριστούν προσεκτικά οι κατάλληλοι προορισμοί που με τη σειρά τους θα αποτελέσουν την ομάδα αναφοράς με την οποία ένας

⁹⁰ Ibid., σελ. 86, 90.

⁹¹ Βλ. Xiang et al., 2007, ό.π., σελ. 87 με αναφορά στο Wöber, K. & Fesenmaier, D. R., 2004. "A multi-criteria approach to destination benchmarking: A case study of state tourism advertising programs in the United States". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 16(2/3): 1-18.

⁹² Βλ. Watson, G. H. (2007). *Strategic Benchmarking Reloaded with Six Sigma: Improving your company's performance using global best practice* (2nd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons Inc., σελ. xiii - xiv.

⁹³ Βλ. Camp, R. C., 1989. *Benchmarking: The search for industry best practices that leads to superior performance*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press, σελ. 6, 9-10, 21, 34-37.

⁹⁴ Βλ. Kozak, M., 2002, ό.π., σελ. 500-502.

προορισμός επιθυμεί να συγκριθεί και στην οποία θα αναφερόμαστε στη συνέχεια με τον όρο “competitive set”. Εάν δεν συμβεί αυτό, τα όποια αποτελέσματα της διαδικασίας benchmarking δεν θα είναι χρήσιμα για τους λήπτες των αποφάσεων ή μπορεί ακόμα και να οδηγήσουν σε εσφαλμένες στρατηγικές αποφάσεις. Επιπλέον, η επιλογή των σημείων αναφοράς (benchmarks) σύμφωνα με τα οποία θα λάβει χώρα η σύγκριση, είναι θεμελιώδης για την επιτυχία της όλης διαδικασίας. Τα προαναφερθέντα σημεία αναφοράς μπορούν να είναι τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, είναι δε απαραίτητα για την εκτίμηση της απόδοσης του προορισμού. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια της ανάλυσης, οι ερευνητές θα πρέπει να λάβουν υπόψη τη σχετική σημασία κάθε προορισμού στο “competitive set” και να εξασφαλίσουν ότι η υπερβολική παρουσία «επιτυχημένων» προορισμών στο δείγμα δεν θα παραμορφώσει τα αποτελέσματα⁹⁵.

Ένας τρόπος σύγκρισης των προορισμών και του έργου που παράγεται στον τομέα της προβολής είναι διαμέσου των DMOs που τους εκπροσωπούν. Επιπλέον, δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι οι εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στις νέες τεχνολογίες επηρεάζουν τις πρακτικές marketing των τουριστικών προορισμών⁹⁶, οπότε οι DMOs τις υιοθετούν όλο και περισσότερο ώστε να επωφεληθούν από τα πλεονεκτήματά τους για την προώθηση του προορισμού. Από την άλλη, η χρήση του διαδικτύου ως μέσου έρευνας προσφέρει διάφορα πλεονεκτήματα στους ερευνητές, μεταξύ των οποίων ξεχωρίζει η εξοικονόμηση χρόνου και κόστους⁹⁷. Για το λόγο αυτό είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί μια ανάλυση τύπου benchmark μεταξύ των δικτυακών τόπων συγκεκριμένων DMOs, η οποία εκτιμάται ότι μπορεί να δώσει αξιόπιστα αποτελέσματα σχετικά με τα λειτουργικά χαρακτηριστικά τους και τις υπηρεσίες που προσφέρουν.

⁹⁵ Βλ. Denrell, J., 2005. “Selection bias and the perils of benchmarking”. *Harvard Business Review*, 83 (4), σελ. 114, 118.

⁹⁶ Βλ. Cobos, L. M., Wang, Y. & Okumus, F., 2009. “Assessing the Web-Based Destination Marketing Activities: A relationship marketing perspective”. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18, σελ. 421-422.

⁹⁷ Βλ. Weber, K., 2001, ό.π., σελ. 601.

5. Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΓΟΡΑ ΣΥΝΕΔΡΙΩΝ

Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή, παρατηρείται δυσκολία στην απόκτηση και τήρηση αξιόπιστων δεδομένων σχετικά με το συνολικό μέγεθος και την αξία της αγοράς των συνεδρίων, γεγονός που κατά ένα μέρος οφείλεται στην απουσία μιας κοινά αποδεκτής ορολογίας⁹⁸ και στο γεγονός ότι οι διάφοροι οργανισμοί συλλογής δεδομένων χρησιμοποιούν διαφορετικά κριτήρια για την καταγραφή των συνεδρίων, με αποτέλεσμα τα στοιχεία που συγκεντρώνουν να μην είναι άμεσα συγκρίσιμα ούτε να μπορούν να λειτουργήσουν συμπληρωματικά μεταξύ τους.

Η παρούσα ανάλυση σχετίζεται με την περιγραφή του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και της τρέχουσας θέσης της Αθήνας στην παγκόσμια και στην ευρωπαϊκή αγορά του συνεδριακού τουρισμού, βασίζεται δε στα στοιχεία της International Conference & Convention Association (ICCA), ενός παγκόσμιου οργανισμού που συλλέγει στατιστικά δεδομένα για τη διεθνή αγορά του συνεδριακού τουρισμού, και κατά κύριο λόγο για το κομμάτι αυτής που αφορά στα διεθνή συνέδρια ενώσεων και οργανισμών (association meetings). Τα κριτήρια προκειμένου ένα συνέδριο να καταγραφεί στη βάση δεδομένων της ICCA είναι (α) να διεξάγεται σε τακτική βάση, (β) ο τόπος διεξαγωγής του να εναλλάσσεται μεταξύ τουλάχιστον τριών (3) διαφορετικών χωρών και (γ) να συγκεντρώνει τουλάχιστον πενήντα (50) συνέδρους. Για τη συγκεκριμένη ανάλυση λήφθηκαν υπόψη τα πιο πρόσφατα διαθέσιμα στοιχεία του συγκεκριμένου οργανισμού. Ωστόσο, δεν κατέστη εφικτό να ανευρεθούν στοιχεία για όλα τα μεγέθη που παρουσιάζουν ενδιαφέρον για το σύνολο των εξεταζόμενων ετών.

5.1. Παγκόσμια αγορά συνεδρίων

Σύμφωνα με την ανάλυση των στοιχείων της ICCA για τη δεκαετία 2005 – 2014 (ICCA: Statistics Report 2000-2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014), εκτιμάται ότι παρά τις ιδιαίτερα αντίξοες οικονομικές συνθήκες που επικρατούν σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς και το γεγονός ότι περί τα μέσα της συγκεκριμένης δεκαετίας τα εταιρικά events και τα ταξίδια κινήτρων κινδύνεψαν να χαρακτηριστούν ως τα «είδη προς εξαφάνιση» της συνεδριακής βιομηχανίας, τα διεθνή συνέδρια ενώσεων και οργανισμών ήταν αυτά που επέτρεψαν στους προορισμούς που έδωσαν προτεραιότητα σε αυτό το κομμάτι της αγοράς να επιβιώσουν ή ακόμα και να ευημερήσουν.

⁹⁸ Βλ. Rogers, T., 2008, ό.π., σελ. 19.

Το **2014** έλαβαν χώρα συνολικά **11.505 διεθνή συνέδρια** και άλλα σχετικά events σε **παγκόσμιο επίπεδο**, δηλαδή περίπου όσα και το προηγούμενο έτος. Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας ο συνολικός αριθμός των καταγεγραμμένων συνεδρίων στη βάση δεδομένων της ICCA αυξήθηκε κατά περίπου 4.000 (βλ. Πίνακα 5-1). Η αύξηση αυτή οφείλεται τόσο στη γενικότερη προσπάθεια της συνεδριακής αγοράς κατά το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, όσο και στη συμβολή των μελών της ICCA, αφενός, που συνεχώς παρέχουν δεδομένα, αφετέρου στις επενδύσεις του οργανισμού στο πεδίο της έρευνας και της συλλογής στοιχείων⁹⁹.

Πίνακας 5-1: Διαχρονική εξέλιξη του συνολικού αριθμού συνεδρίων 2005 – 2014

Έτος	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Αριθμός συνεδρίων	7.634	8.094	8.586	8.715	8.294	9.120	10.070	11.156	11.685	11.505

Πηγή: Ίδια επεξεργασία δεδομένων της ICCA: Statistics Report 2000 – 2009, Annual reports 2010, 2011, 2012, 2013, 2014.

Σε **επίπεδο ηπείρων**, η **Ευρώπη** κατέχει την πρώτη θέση ως προτιμώμενος προορισμός για τη διοργάνωση διεθνών συνεδρίων, με **6.313 συνέδρια** το **2014** ή το **54,9%** της παγκόσμιας αγοράς. Παρόλο που η το μερίδιο της Ευρώπης έχει μειωθεί κατά μία περίπου ποσοστιαία μονάδα σε σχέση με το 2005, μπορεί να ειπωθεί ότι παραμένει σταθερή με ελαφρές διακυμάνσεις κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, διατηρώντας τη μεγάλη απόσταση που τη χωρίζει από τη Βόρεια και τη Λατινική Αμερική στη δεύτερη θέση (21,4%) και την Ασία και τη Μέση Ανατολή στην επόμενη θέση (21%). Παρατηρείται επίσης ότι το μερίδιο της Αφρικής αυξήθηκε στη διάρκεια αυτών των ετών, κερδίζοντας περίπου 3,8 ποσοστιαίες μονάδες το 2014 σε σχέση με το 2005.

Σε **επίπεδο χωρών**, στην πρώτη θέση βρίσκονται οι **Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής**, με 831 διεθνή συνέδρια το 2014 (αριθμός που αντιστοιχεί στο **7,2%** της παγκόσμιας αγοράς), ακολουθούμενες από τη **Γερμανία** (659 συνέδρια και 5,73% της αγοράς), την **Ισπανία** (578 συνέδρια και ένα μερίδιο 5%), το **Ηνωμένο Βασίλειο**, τη **Γαλλία** και την **Ιταλία**. Στις χαμηλότερες θέσεις, η Τουρκία βρίσκεται στη 19^η θέση (1,65%) ενισχυμένη σε σχέση με τα προηγούμενα έτη, η Κροατία στην 40^η θέση (0,7%), η Ρουμανία στην 45^η (0,59%), η Σερβία στην 46^η (0,58%) και η Κύπρος στην 60^η (0,27%).

⁹⁹ Η ICCA επισημαίνει ότι βελτιώνει συνεχώς του μηχανισμούς της για τη συλλογή δεδομένων, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα συχνά να ανακαλύπτει εκ των υστέρων συνέδρια που έχουν λάβει χώρα στο παρελθόν και δεν είχαν συμπεριληφθεί στην αρχική καταγραφή για κάθε έτος. Έτσι, είναι πολύ πιθανό, συν τω χρόνω, να διαπιστωθεί ότι το 2014 διοργανώθηκαν περισσότερα συνέδρια από όσα έχουν καταγραφεί μέχρι στιγμής, ίσως περισσότερα και από το 2013.

Η **Ελλάδα** βρίσκεται στην **26^η θέση**, σε ένα σύνολο 111 και πλέον χωρών, με **148** διεθνή συνέδρια και το 1,29% της αγοράς, βελτιώνοντας τη θέση της μετά από μια συνεχή καθοδική πορεία που διήρκεσε έξι έτη. Σε απόλυτο αριθμό συνεδρίων βρίσκεται στο επίπεδο που ήταν και το 2008, ενώ σε όρους μεριδίου αγοράς, βρίσκεται χαμηλότερα από το επίπεδο στο οποίο βρισκόταν το 2005. Η σημασία της επιδείνωσης αυτής γίνεται καλύτερα κατανοητή ιδιαίτερα εάν ληφθεί υπόψη ότι στο υπό εξέταση χρονικό διάστημα το μέγεθος της αγοράς συνολικά αυξήθηκε. Παρά, λοιπόν, την καταρχήν αύξηση του αριθμού των συνεδρίων στην Ελλάδα από τα 123 το 2005 στα 148 το 2014, διαπιστώνεται ότι ο ρυθμός της αύξησης δεν ήταν ανάλογος του ρυθμού ανάπτυξης του συνόλου της αγοράς.

Σε επίπεδο πόλεων, το 2014 το **Παρίσι** κατέκτησε την πρώτη θέση της παγκόσμιας κατάταξης, με 214 συνέδρια, δηλαδή 10 περισσότερα σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Η **Βιέννη**, με 202 συνέδρια, ανεβαίνει από την 3^η στη **2^η θέση**, ενώ στη Μαδρίτη με 200 συνέδρια αντιστοιχεί η 3^η θέση. Στις επόμενες θέσεις βρίσκονται το Βερολίνο (με 193 συνέδρια), η Βαρκελώνη (με 182), το Λονδίνο (166) και η Σιγκαπούρη (142). Το Πεκίνο βρίσκεται στη 14^η θέση (104 συνέδρια), ακολουθούμενο από τη Σεούλ και το Χονγκ Κονγκ. Η Κωνσταντινούπολη διατηρεί τη θέση της στην παγκόσμια κατάταξη (9^η), η Ρώμη ανεβαίνει στην 17^η θέση, ενώ η **Αθήνα** βελτιώνει τη θέση της από 47^η το 2013 στην **27^η** το 2014 με 80 διεθνή συνέδρια (0,69% της παγκόσμιας αγοράς). Το Βελιγράδι βρίσκεται στην 50^η θέση, το Ζάγκρεμπ στην 72^η, η Λιουμπλιάνα στην 74^η, η Αττάλεια στην 81^η και η Θεσσαλονίκη στην 108^η (για περισσότερες λεπτομέρειες βλ. Πίνακες 5-2 και 5-3).

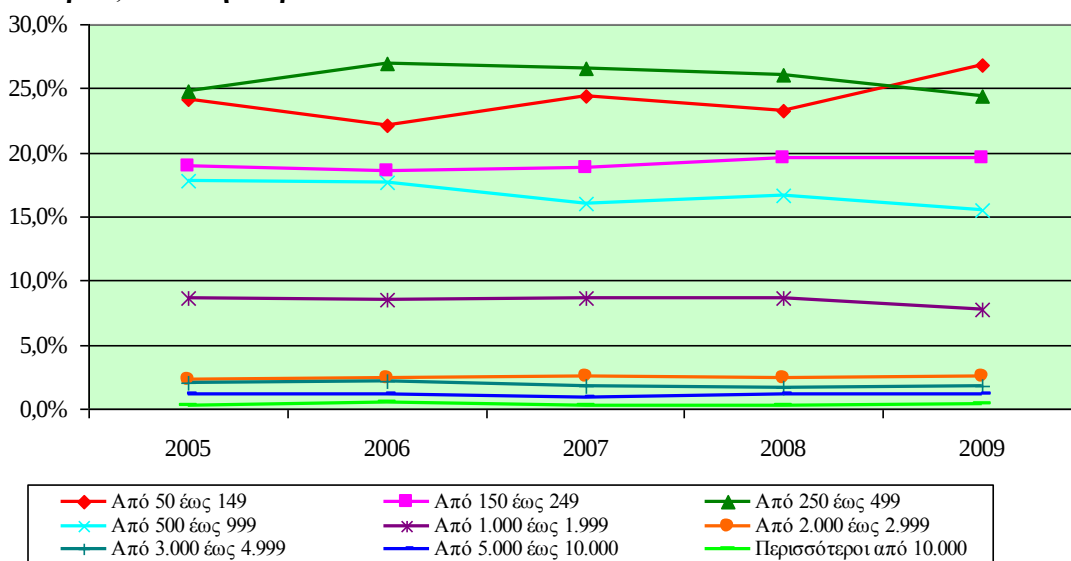
Σε γενικές γραμμές παρατηρείται ότι οι περισσότερες πόλεις έχουν αυξήσει σταδιακά τον αριθμό των συνεδρίων τους κατά τη διάρκεια της δεκαετίας 2005 – 2014. Η αύξηση αυτή είναι εμφανέστερη στις περιπτώσεις των πιο σημαντικών συνεδριακών πόλεων που βρίσκονται στις πρώτες θέσεις της παγκόσμιας κατάταξης.

Πέραν, όμως, του αριθμού των συνεδρίων που πραγματοποιούνται παγκοσμίως, υπάρχουν και άλλα άκρως ενδιαφέροντα μεγέθη για την συγκεκριμένη αγορά, όπως ο μέσος αριθμός συνέδρων, η μέση διάρκεια των συνεδρίων, η μέση δαπάνη ανά σύνεδρο, η συχνότητα διεξαγωγής και οι πιο δημοφιλείς μήνες για τη διοργάνωση συνεδρίων. Ωστόσο, για τα συγκεκριμένα μεγέθη **ανευρέθηκαν στοιχεία μόνο μέχρι το έτος 2009**.

Πιο συγκεκριμένα, το **2009** παρατηρήθηκε ότι το **86,6%** των διεθνών συνεδρίων που λαμβάνουν χώρα παγκοσμίως συγκεντρώνουν **λιγότερους από 1.000 συνέδρους**. Αν και για πολλά συνεχόμενα έτη τα συνέδρια με 250 έως 499 συνέδρους ήταν τα πιο συνηθισμένα, το 2009 τα περισσότερα ήταν αυτά που συγκέντρωναν **από 50 έως 149**

συμμετέχοντες (26,8%)¹⁰⁰. Από αυτό συμπεραίνεται ότι τα περισσότερα διεθνή συνέδρια μπορούν να χαρακτηριστούν ως μικρού ή μεσαίου μεγέθους. Στον αντίποδα, τα λιγότερο συνηθισμένα είναι τα πολύ μεγάλα συνέδρια, δηλαδή αυτά που συγκεντρώνουν περισσότερους από 3.000 συνέδρους (3,4% της παγκόσμιας αγοράς), ενώ αυτά που συγκεντρώνουν περισσότερους από 10.000 αποτελούν μόλις το 0,4% της παγκόσμιας αγοράς.

Διάγραμμα 5-1: Εξέλιξη του μεριδίου κάθε κατηγορίας συνεδρίων, σύμφωνα με τον αριθμό των συνέδρων, κατά τη διάρκεια των ετών 2005 – 2009

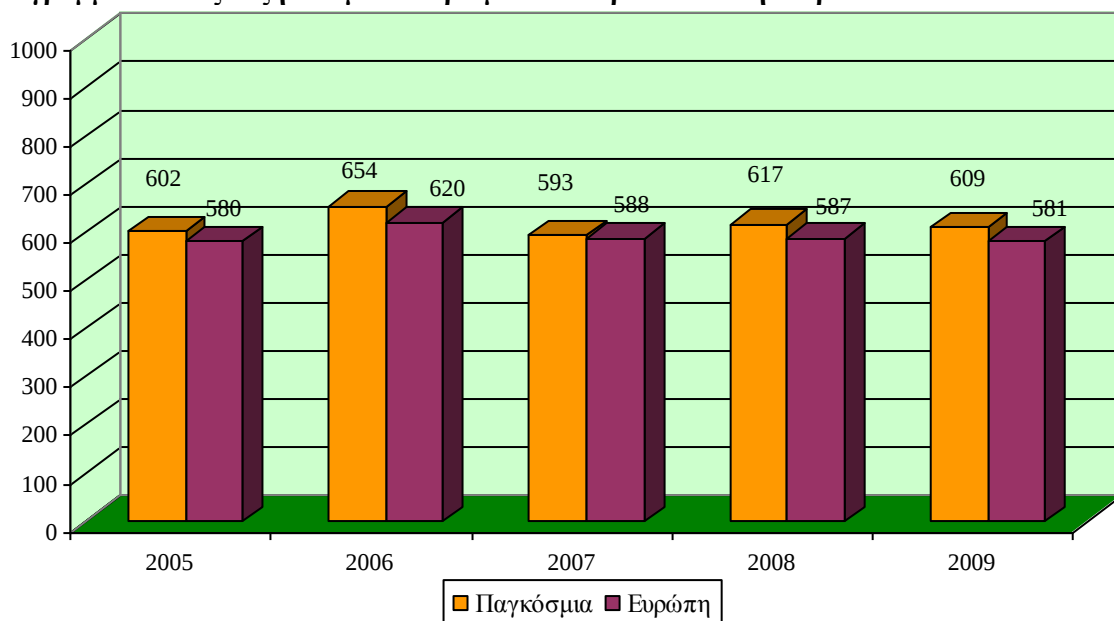


Πηγή: Ίδια επεξεργασία δεδομένων της ICCA: Statistics Report 2000 – 2009.

Ο μέσος αριθμός συνέδρων ανήλθε στους **609** για το 2009, παραμένοντας σχετικά σταθερός σε σχέση με το 2005, αλλά σημειώνοντας αισθητή μείωση σε σχέση με το έτος 2000 (μέσος αριθμός 812 σύνεδροι). Στη Βόρεια Αμερική εμφανίζεται συνήθως η μεγαλύτερη τιμή του μέσου αριθμού συνέδρων (1.005 το 2009), στοιχείο που υποδηλώνει ότι εκεί διοργανώνονται τα μεγαλύτερα συνέδρια. Ωστόσο, εκτιμάται ότι η Ευρώπη, όπου διοργανώνονται κατά κύριο λόγο μεσαία προς μεγάλα συνέδρια (μέσος αριθμός 581 σύνεδροι το 2009), συγκεντρώνει το μεγαλύτερο **συνολικό αριθμό συνέδρων** σε σύγκριση με τις υπόλοιπες περιοχές της υφηλίου (σχεδόν 2.600.000 σύνεδροι το 2009) και μάλιστα υπερδιπλάσιο του αντίστοιχου αριθμού για τη Βόρεια Αμερική. Αυτό είναι λογικό αν ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, στην Ευρώπη πραγματοποιούνται περισσότερα από τα μισά συνέδρια παγκοσμίως.

¹⁰⁰ Σημειώνεται ότι βάσει των στοιχείων που δημοσίευσε η ICCA το 2010, τα πολύ μικρά συνέδρια (50 - 149 σύνεδροι) σχεδόν διπλασίασαν το μερίδιό τους κατά τη διάρκεια της δεκαετίας 2000 – 2009, σημειώνοντας μια συνολική αύξηση 13,5 ποσοστιαίων μονάδων.

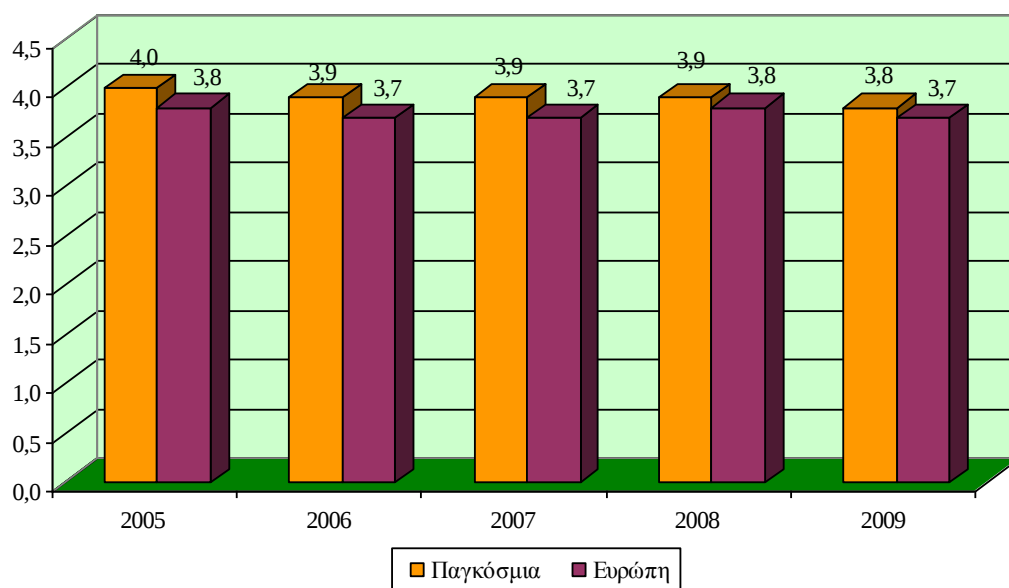
Διάγραμμα 5-2: Εξέλιξη του μέσου αριθμού συνεδρίων κατά τη διάρκεια των ετών 2005 – 2009



Πηγή: Ίδια επεξεργασία δεδομένων της ICCA: Statistics Report 2000 – 2009.

Εξετάζοντας τη **συχνότητα** διοργάνωσης των διεθνών συνεδρίων το 2009 προέκυψε ότι το 58,5% αυτών είναι ετήσια, ενώ το 21,7% αυτών πραγματοποιούνται κάθε δύο έτη. Οι **μήνες αιχμής**, δηλαδή οι μήνες κατά τους οποίους διοργανώνεται η πλειοψηφία των συνεδρίων είναι, κατά σειρά, ο **Σεπτέμβριος**, ο **Ιούνιος**, ο **Οκτώβριος** και ο **Μάιος**. Η **μέση διάρκεια** των συνεδρίων φαίνεται να σταθεροποιείται περίπου στις **3 με 4 ημέρες** το 2009, αν και σημείωσε σταθερά καθοδική πορεία από τις 4 ημέρες το 2005 στις 3,8 ημέρες το 2009.

Διάγραμμα 5-3: Εξέλιξη μέσης διάρκειας συνεδρίων κατά τη διάρκεια των ετών 2005 – 2009

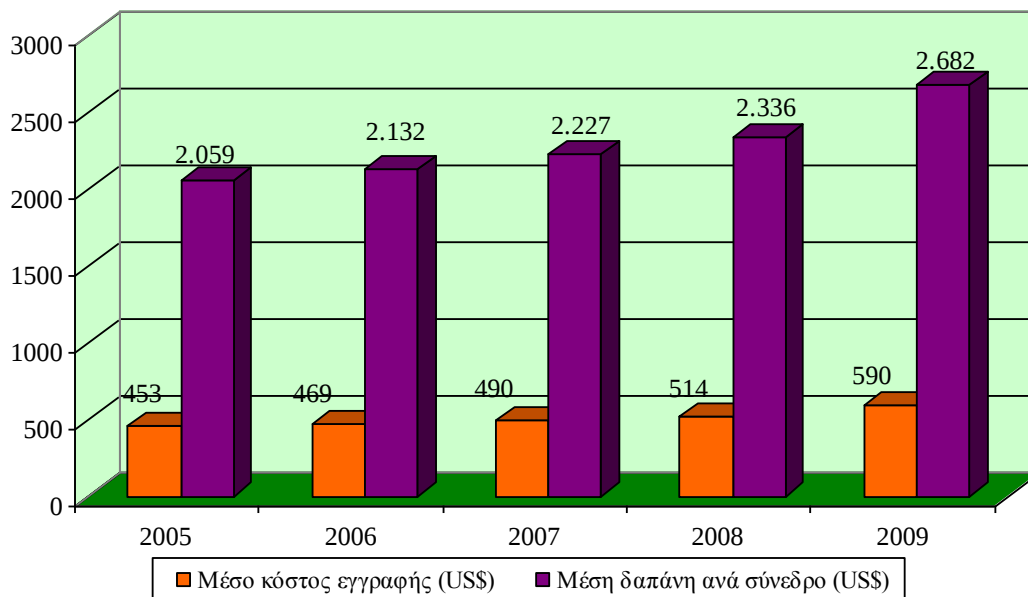


Πηγή: Ίδια επεξεργασία δεδομένων της ICCA: Statistics Report 2000 – 2009.

Σχετικά με τη **θεματολογία** των διεθνών συνεδρίων, κυριαρχούν τα ιατρικά συνέδρια και ακολουθούν τα συνέδρια σχετικά με την τεχνολογία και τα επιστημονικά γενικότερα. Οι τρεις αυτές κατηγορίες καλύπτουν συνολικά περίπου το 50% της παγκόσμιας αγοράς συνεδρίων.

Τέλος, η ICCA παρέχει στα μέλη της πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με το **κόστος συμμετοχής** σε διεθνή συνέδρια. Έτσι, το 2009 το μέσο κόστος εγγραφής έφτασε στα 590\$ ανά σύνεδρο, ενώ η συνολική δαπάνη κατ' άτομο ανά συνέδριο έφτασε τις 2.682\$¹⁰¹. Από τη μελέτη των μεγεθών διαχρονικά παρατηρείται ότι το κόστος συμμετοχής αυξήθηκε κατά περίπου 30% μεταξύ των ετών 2005 και 2009.

Διάγραμμα 5-4: Εξέλιξη του μέσου κόστους συμμετοχής κατά τη διάρκεια των ετών 2005 – 2009



Πηγή: Ίδια επεξεργασία δεδομένων της ICCA: Statistics Report 2000 – 2009.

5.2. Ευρωπαϊκή αγορά συνεδρίων

Εστιάζοντας στην Ευρώπη, φαίνεται ότι αναφορικά με τον αριθμό των συνεδρίων ανά χώρα, η **Γερμανία** διατήρησε την πρώτη θέση σε όλη τη διάρκεια της δεκαετίας 2005 – 2014 καλύπτοντας το 2014 το **10,4% της ευρωπαϊκής αγοράς**, ακολουθούμενη από την Ισπανία (578 διεθνή συνέδρια και σχεδόν 9,1%), το Ηνωμένο Βασίλειο (8,6%), τη Γαλλία

¹⁰¹ Η ICCA επισημαίνει ότι το μέσο κόστος εγγραφής (registration fee) υπολογίζεται ως ο μέσος όρος των δεδομένων που υπάρχουν καταχωρημένα στη βάση της, ενώ οι υπολογισμοί για τη συνολική δαπάνη ανά σύνεδρο βασίζονται στην παραδοχή ότι το κόστος εγγραφής αντιστοιχεί στο 22% του συνολικού κόστους συμμετοχής σε ένα συνέδριο, σύμφωνα με τα αποτελέσματα μελετών που διεξήχθησαν το 2004 από τα CBs της Βιέννης και της Φινλανδίας.

(8,4%) και την Ιταλία (7,1%). Η **Ελλάδα** βρίσκεται στην **16^η θέση** με μερίδιο **2,3%**, ενώ σχεδόν όλες οι γειτονικές χώρες βρίσκονται πιο χαμηλά: η Κροατία είναι 21^η (1,28%), η Σερβία στην 25^η (1,06%), η Σλοβενία (27^η, 0,74%), η Κύπρος (31^η, 0,5%) και η Μάλτα (32^η, 0,47%). Εξάιρεση αποτελεί η Τουρκία, η οποία ήδη από το 2010 έχει ξεπεράσει την Ελλάδα σε αριθμό συνεδρίων και καταλαμβάνει την 11^η θέση το 2014.

Πίνακας 5-2: Κατάταξη των ευρωπαϊκών πόλεων βάσει του αριθμού των συνεδρίων για το 2014

Πόλη	Αριθμός συνεδρίων		Θέση στην παγκόσμια κατάταξη		Θέση στην ευρωπαϊκή κατάταξη	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Παρίσι	214	204	1 ^η	1 ^η	1 ^η	1 ^η
Βιέννη	202	182	2 ^η	3 ^η	2 ^η	3 ^η
Μαδρίτη	200	186	3 ^η	2 ^η	3 ^η	2 ^η
Βερολίνο	193	178	4 ^η	5 ^η	4 ^η	5 ^η
Βαρκελώνη	182	179	5 ^η	4 ^η	5 ^η	4 ^η
Λονδίνο	166	166	6 ^η	7 ^η	6 ^η	6 ^η
Αμστερνταμ	133	120	8 ^η	12 ^η	7 ^η	10 ^η
Κωνσταντινούπολη	130	146	9 ^η	8 ^η	8 ^η	7 ^η
Πράγα	118	121	10 ^η	11 ^η	9 ^η	9 ^η
Βρυξέλλες	112	111	11 ^η	15 ^η	10 ^η	12 ^η
Λισαβόνα	109	125	12 ^η	9 ^η	11 ^η	8 ^η
Κοπεγχάγη	105	109	13 ^η	16 ^η	12 ^η	13 ^η
Βουδαπέστη	97	106	17 ^η	17 ^η	13 ^η	14 ^η
Ρώμη	97	99	17 ^η	19 ^η	13 ^η	15 ^η
Στοκχόλμη	95	93	19 ^η	20 ^η	15 ^η	16 ^η
Ελσίνκι	84	85	23 ^η	24 ^η	16 ^η	17 ^η
Δουβλίνο	83	114	24 ^η	13 ^η	17 ^η	11 ^η
Μόναχο	81	82	26 ^η	25 ^η	18 ^η	18 ^η
Αθήνα	80	49	27^η	47^η	19^η	24^η
Εδιμβούργο	72	55	31 ^η	40 ^η	20 ^η	21 ^η
.	.	.	.	.	.	.
Βελιγράδι	50	52	50 ^η	44 ^η	27 ^η	22 ^η
Ζάγκρεμπ	33	32	72 ^η	79 ^η	37 ^η	42 ^η
Βουκουρέστι	32	32	74 ^η	79 ^η	38 ^η	42 ^η
Λιουμπλιάννα	32	31	74 ^η	84 ^η	38 ^η	47 ^η
Αττάλεια	30	23	81 ^η	103 ^η	45 ^η	57 ^η
Σόφια	27	26	90 ^η	94 ^η	48 ^η	52 ^η
Θεσσαλονίκη	22	10	108^η	219^η	60^η	111^η
St. Julians (Μάλτα)	15	10	164 ^η	219 ^η	84 ^η	111 ^η
Λεμεσός	14	9	176 ^η	242 ^η	92 ^η	122 ^η
Σμύρνη	12	22	198 ^η	106 ^η	107 ^η	59 ^η
Λευκωσία	11	6	208 ^η	328 ^η	111 ^η	164 ^η
Βαλέτα	11	9	208 ^η	242 ^η	111 ^η	122 ^η
Ηράκλειο	7	—	219^η	—	143^η	—
Ρόδος	7	9	219^η	242^η	143^η	122^η
Χανιά (Κρήτη)	6	5	318^η	371^η	165^η	186^η

Πηγή: Ίδια επεξεργασία δεδομένων της ICCA: Statistics Report 2013, 2014.

Σε **επίπεδο πόλεων**, παρατηρείται ότι η **Βιέννη** και το **Παρίσι** εναλλάσσονται στις πρώτες θέσεις της ευρωπαϊκής κατάταξης κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας. Στην

πρώτη πεντάδα περιλαμβάνονται σταθερά και η Βαρκελώνη και το Βερολίνο, καθώς και η Μαδρίτη από το 2010 και μετά. Την τελευταία πενταετία η Λισαβόνα και η Κοπεγχάγη, που παραδοσιακά στο παρελθόν ανήκαν στην πρώτη δεκάδα, οριακά πλέον καταφέρνουν να συμπεριληφθούν σε αυτή, προς όφελος της Κωνσταντινούπολης και της Πράγας. Η **Αθήνα**, που μέχρι το 2009 βρισκόταν σταθερά στην 13^η με 14^η θέση, από το 2010 και μετά έπεσε χαμηλότερα από την 20^η θέση, καταφέροντας ωστόσο να επανέλθει οριακά στην πρώτη εικοσάδα το 2014, καταλαμβάνοντας την **19^η θέση**. Οι υπόλοιπες ελληνικές πόλεις, όπως επίσης οι πόλεις της Κύπρου και της Τουρκίας (πλην της Κωνσταντινούπολης) το 2014 φιλοξένησαν σημαντικά λιγότερα συνέδρια σε σχέση με την Αθήνα. Από την ανάλυση διαπιστώνεται επίσης ότι οι γειτονικές προς την Αθήνα πόλεις βρίσκονται χαμηλότερα από την 50^η θέση στην Ευρώπη.

Πίνακας 5-3: Κατάταξη ευρωπαϊκών πόλεων βάσει του μεριδίου αγοράς για το 2014

Πόλη	Αριθμός συνεδρίων		Μερίδιο στην παγκόσμια αγορά		Μερίδιο στην ευρωπαϊκή αγορά	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Παρίσι	214	204	1,86%	1,75%	3,39%	3,23%
Βιέννη	202	182	1,76%	1,56%	3,20%	2,88%
Μαδρίτη	200	186	1,74%	1,59%	3,17%	2,95%
Βερολίνο	193	178	1,68%	1,52%	3,06%	2,82%
Βαρκελώνη	182	179	1,58%	1,53%	2,88%	2,84%
Λονδίνο	166	166	1,44%	1,42%	2,63%	2,63%
Άμστερνταμ	133	120	1,16%	1,03%	2,11%	1,90%
Κωνσταντινούπολη	130	146	1,13%	1,25%	2,06%	2,31%
Πράγα	118	121	1,03%	1,04%	1,87%	1,92%
Βρυξέλλες	112	111	0,97%	0,95%	1,77%	1,76%
Λισαβόνα	109	125	0,95%	1,07%	1,73%	1,98%
Κοπεγχάγη	105	109	0,91%	0,93%	1,66%	1,73%
Βουδαπέστη	97	106	0,84%	0,85%	1,54%	1,57%
Ρώμη	97	99	0,84%	0,85%	1,54%	1,57%
Στοκχόλμη	95	93	0,83%	0,80%	1,50%	1,47%
Ελσίνκι	84	85	0,73%	0,73%	1,33%	1,35%
Δουβλίνο	83	114	0,72%	0,98%	1,31%	1,81%
Μόναχο	81	82	0,70%	0,70%	1,28%	1,30%
Αθήνα	80	49	0,70%	0,42%	1,27%	0,78%
Εδιμβούργο	72	55	0,62%	0,47%	1,14%	0,87%
.	.	.	.	.	.	.
Βελιγράδι	50	52	0,43%	0,44%	0,79%	0,82%
Ζάγκρεμπ	33	32	0,29%	0,27%	0,52%	0,51%
Βουκουρέστι	32	32	0,28%	0,27%	0,51%	0,49%
Λιουμπλιάννα	32	31	0,28%	0,27%	0,51%	0,49%
Αττάλεια	30	23	0,26%	0,20%	0,47%	0,36%
Σόφια	27	26	0,23%	0,22%	0,43%	0,41%
Θεσσαλονίκη	22	10	0,19%	<0,1%	0,35%	0,16%

Πηγή: Ίδια επεξεργασία δεδομένων της ICCA: Statistics Report 2013, 2014.

Στον Πίνακα 5-2 παρουσιάζονται οι 20 πρώτες ευρωπαϊκές πόλεις βάσει του αριθμού των διεθνών συνεδρίων που διοργανώθηκαν σε κάθε μία από αυτές το 2014, καθώς και πόλεις κοντινών στην Ελλάδα χωρών. Η τρίτη και η τέταρτη στήλη δείχνουν τη θέση κάθε πόλης στην παγκόσμια και στην ευρωπαϊκή κατάταξη αντίστοιχα. Ξεχωριστά, δίνονται τα στοιχεία που δημοσίευσε η για το 2013 για τη διευκόλυνση των απευθείας συγκρίσεων.

Αναφορικά με τα μερίδια αγοράς των συνεδριακών προορισμών, η εικόνα ομοιάζει με αυτή που ήδη παρουσιάστηκε αναφορικά με τον αριθμό των συνεδρίων. Όπως παρατηρείται από τον Πίνακα 5-3, το 2014 σημειώθηκε αύξηση του μεριδίου αγοράς σε σχέση με το 2013 για τις μισές από τις 20 πρώτες πόλεις, μεταξύ των οποίων και η Αθήνα. Οι γειτονικές πρωτεύουσες των Βαλκανίων και της Ανατολικής Ευρώπης διατήρησαν σταθερά τα μερίδιά τους σε σχέση με το 2013. Οι υπόλοιπες ελληνικές πόλεις, όπως επίσης οι πόλεις της Κύπρου, της Τουρκίας (πλην της Κωνσταντινούπολης) και της Μάλτας το 2014 κατέκτησαν μερίδια αγοράς μικρότερα της τάξης του 0,2% παγκοσμίως και του 0,4% σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Τέλος, από τα στοιχεία που ανευρέθηκαν μέχρι και το 2009 παρατηρείται ότι ο **μέσος αριθμός συνέδρων στην Ευρώπη** είναι κατά κανόνα μικρότερος του αντίστοιχου για το σύνολο της υφελίου· ανέρχεται περίπου στους 580 συνέδρους, με εξαίρεση το 2006 για το οποίο καταγράφηκαν 620 συμμετέχοντες ανά συνέδριο (βλ. πιο πάνω Διάγραμμα 5-2). Κάτι παρόμοιο, αλλά σε πολύ μικρότερη κλίμακα, συμβαίνει και με τη **μέση διάρκεια** των συνεδρίων που πραγματοποιούνται στην Ευρώπη (βλ. πιο πάνω Διάγραμμα 5-3), η οποία δεν ξεπερνά τις 3,7 ημέρες. Σε κάθε περίπτωση, ακολουθεί τη γενικότερη τάση της πολύ μικρής μείωσης της διάρκειας των συνεδρίων.

5.3. Ανάλυση των σημαντικότερων στατιστικών στοιχείων για την Αθήνα και τους ανταγωνιστές της

Μετά την μελέτη των στατιστικών στοιχείων των προηγούμενων ενοτήτων, επιλέχθηκαν οι προορισμοί που θα συνθέσουν το “competitive set”, δηλαδή οι προορισμοί με τους οποίους θεωρείται ότι ανταγωνίζεται άμεσα η Αθήνα στην αγορά του συνεδριακού τουρισμού, ώστε στη συνέχεια να πραγματοποιηθεί η ανάλυση τύπου benchmark, όπως εξηγήθηκε νωρίτερα στην Ενότητα 2.

Σε επίπεδο πόλεων, η **Βιέννη** κυριαρχεί ως ο δημοφιλέστερος συνεδριακός προορισμός από το 2005 έως το 2012, με εξαίρεση το 2008, τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Τα τελευταία δύο έτη, όμως, την πρώτη θέση σε αριθμό συνεδρίων καταλαμβάνει

και διατηρεί το **Παρίσι**. Εντυπωσιακή είναι η άνοδος της Μαδρίτης, η οποία από το 2010 και μετά έχει εδραιωθεί στην πρώτη πεντάδα της ευρωπαϊκής κατάταξης, έχοντας πλέον σχεδόν τριπλασιάσει τον αριθμό των συνεδρίων της. Ομοίως, αξιόλογη είναι και η πορεία της Κωνσταντινούπολης, ενώ και η Ρώμη έχει βελτιώσει τη θέση της από 16^η το 2009 σε 13^η το 2014.

Αναφορικά με την **Αθήνα**, το 2008 ήταν το έτος στο οποίο σημειώθηκε η καλύτερη επίδοσή της μέσα στη δεκαετία 2005 – 2014. Από το 2008 μέχρι το 2013 ο αριθμός των συνεδρίων της μειωνόταν σταθερά, φτάνοντας σε ποσοστό μείωσης το 60%. Το 2014 δείχνει να επανέρχεται στα επίπεδα του 2008 σε απόλυτους όρους, σε όρους μεριδίου αγοράς όμως **έχασε την ευκαιρία να επωφεληθεί από τη συνολική ανάπτυξη της συνεδριακής αγοράς που συντελέστηκε ιδιαίτερα μετά το 2010**. Φαινομενικά διατηρεί την **16^η θέση μεταξύ των 20 εξεταζόμενων πόλεων**, τόσο στην αρχή όσο και στο τέλος της συγκεκριμένης δεκαετίας, επίδοση που δεν είναι ιδιαίτερος ικανοποιητική αφού το 2008 βρισκόταν πολύ πιο κοντά στην πρώτη δεκάδα, καταλαμβάνοντας τη 12^η θέση. Την τελευταία τετραετία η Ρώμη ξεπέρασε σε επιδόσεις την Αθήνα, η οποία προηγείται σταθερά μόνο τεσσάρων πόλεων της Ανατολικής Ευρώπης.

Στον Πίνακα 5-4 παρατίθεται ο αριθμός των συνεδρίων που έλαβαν χώρα στις 20 πόλεις του “competitive set” κατά τη διάρκεια της δεκαετίας 2005 – 2014. Οι προορισμοί έχουν τοποθετηθεί σε φθίνουσα σειρά σύμφωνα με το συνολικό αριθμό συνεδρίων για το 2014. Από μια απλή παρατήρηση του πίνακα, προκύπτει ότι στη Βιέννη, το Παρίσι, τη Βαρκελώνη, τη Μαδρίτη και το Βερολίνο το 2014 διοργανώθηκαν 2,5 φορές περισσότερα συνέδρια από ότι στην Αθήνα.

Τα πιο κάτω στοιχεία δείχνουν ότι κατά τη διάρκεια της δεκαετίας 2005 – 2014 αυξήθηκε ο αριθμός των συνεδρίων όλων των υπό εξέταση πόλεων. Στο κλείσιμο της δεκαετίας όλοι οι υπό εξέταση προορισμοί σημειώνουν αύξηση μεγαλύτερη του 25%, ενώ τα συνέδρια του Βερολίνου έχουν σχεδόν διπλασιαστεί. Παρόλα αυτά, είναι ενδιαφέρον το γεγονός ότι παρατηρούνται σημαντικές διακυμάνσεις στη μεταβολή του αριθμού των συνεδρίων των πόλεων που είναι στις πρώτες θέσεις της κατάταξης και συγκεκριμένα της Βιέννης και του Παρισιού σε όλη τη διάρκεια της συγκεκριμένης δεκαετίας, αλλά και του Βερολίνου και της Βαρκελώνης κυρίως μέχρι το 2009.

Όσον αφορά στις υπόλοιπες πόλεις, ξεχωρίζει όπως προαναφέρθηκε η περίπτωση της Κωνσταντινούπολης, η οποία έχει ακολουθήσει μια πορεία συνεχόμενα ανοδική και περιλαμβάνεται μεταξύ των πέντε πόλεων με τη μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση σε σύγκριση με το έτος βάσης 2005 (παρουσιάζει την τέταρτη μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση

+120%). Αντιθέτως, πόλεις όπως το Δουβλίνο, το Άμστερνταμ, η Λισαβόνα και η Κοπεγχάγη παρουσιάζουν σημαντικές διακυμάνσεις και τελικά είναι αυτές με τη μικρότερη ποσοστιαία αύξηση στον αριθμό των συνεδρίων τους (από +25% έως +34%). .

Πίνακας 5-4: Αριθμός συνεδρίων της Αθήνας και 19 ανταγωνιστικών προορισμών το χρονικό διάστημα 2005 – 2014

Πόλη	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Παρίσι	132	163	140	154	131	147	174	181	204	214
Βιέννη	140	164	177	145	160	154	181	195	182	202
Μαδρίτη	70	67	88	73	87	114	130	164	186	200
Βερολίνο	103	121	146	112	129	138	147	172	178	193
Βαρκελώνη	132	106	118	138	135	148	150	154	179	182
Λονδίνο	97	97	95	90	83	97	115	150	166	166
Άμστερνταμ	101	89	100	103	98	104	114	122	120	133
Κωνσταντινούπολη	59	76	79	82	80	109	113	128	146	130
Πράγα	83	104	98	90	86	85	98	112	121	118
Βρυξέλλες	68	80	83	84	73	80	93	107	111	112
Λισαβόνα	84	78	104	89	98	106	107	106	125	109
Κοπεγχάγη	84	81	80	88	103	92	98	137	109	105
Ρώμη	69	53	61	70	69	72	92	98	99	97
Στοκχόλμη	70	73	73	90	102	89	93	110	93	95
Δουβλίνο	62	47	75	66	51	60	76	97	114	83
Αθήνα	57	71	73	83	75	69	55	52	49	80
Ζάγκρεμπ	14	9	13	13	10	23	24	17	32	33
Λιουμπλιάνα	19	29	23	27	26	20	40	31	31	32
Αττάλεια	14	12	19	18	23	23	23	21	23	30
Σόφια	8	15	17	12	11	12	11	14	26	27
Σύνολο συνεδρίων στην Ευρώπη	4.242	4.456	4.695	4.727	4.513	4.921	5.541	6.036	6.313	6.316
Σύνολο συνεδρίων παγκοσμίως	7.634	8.094	8.586	8.715	8.294	9.120	10.070	11.156	11.685	11.505

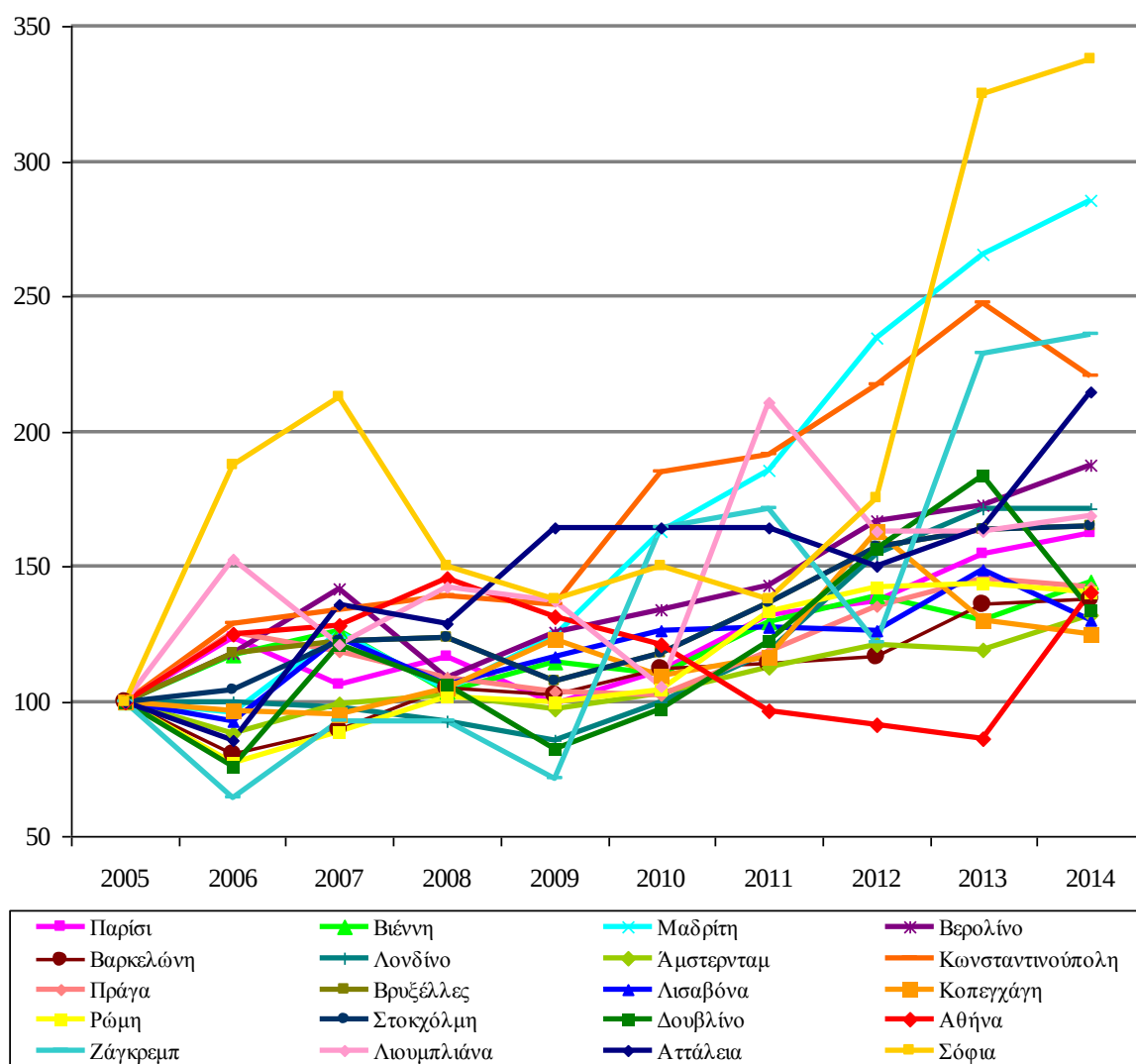
Πηγή: Ίδια επεξεργασία δεδομένων της ICCA: Statistics Report 2000 – 2009, Annual reports 2010, 2011, 2012, 2013, 2014.

Οι πόλεις που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη αύξηση στον αριθμό των συνεδρίων τους (πλην της Μαδρίτης και της Κωνσταντινούπολης που ήδη αναφέρθηκαν) είναι η Σόφια (3,4 φορές περισσότερα συνέδρια), το Ζάγκρεμπ και η Αττάλεια, των οποίων τα συνέδρια έχουν υπερδιπλασιαστεί, δηλαδή οι πόλεις στις τελευταίες θέσεις μεταξύ των 20. Είναι φανερό ότι η πορεία των τριών αυτών πόλεων χαρακτηρίζεται από έντονες διακυμάνσεις και η μεγάλη αύξηση του αριθμού των συνεδρίων τους είναι πιθανό να οφείλεται στη μεγάλη απόσταση μεταξύ της υφιστάμενης κατάστασής τους και της ισχνης παρουσίας τους στην αρχή της εξεταζόμενης δεκαετίας. Από την άλλη πλευρά η Λιουμπλιάνα, που σε απόλυτους όρους δεν απέχει πολύ από το Ζάγκρεμπ και την Αττάλεια, δεν είναι τόσο καινούρια στον

συνεδριακό χάρτη και έχει ακολουθήσει μια σχετικά ομαλότερη πορεία από το 2005 έως το 2014.

Αυξήσεις άνω του 50% στον αριθμό των συνεδρίων σημειώνουν το Λονδίνο (+71%), οι Βρυξέλλες και η Στοκχόλμη (+65%), η Λιουμπλιάνα (+68%) και το Παρίσι (+62%). Η Αθήνα, με αύξηση της τάξης του 40%, βρίσκεται μεταξύ των πόλεων με ένα μεσαίο επίπεδο αύξησης, μαζί με τη Βιέννη (+44%), την Πράγα (+42%) και τη Ρώμη (+41%).

Διάγραμμα 5-5: Διακύμανση στον αριθμό των συνεδρίων της Αθήνας και 19 ανταγωνιστικών προορισμών σε σύγκριση με το έτος βάσης 2005 (2005 = 100)



Πηγή: Ίδια επεξεργασία δεδομένων της ICCA: Statistics Report 2000 – 2009, Annual reports 2010, 2011, 2012, 2013, 2014.

Προχωρώντας στα μερίδια αγοράς που έχουν κατακτήσει οι προορισμοί του “competitive set”, διαπιστώνεται ότι μόνο οι 4 πρώτες από τις 20 πόλεις συγκεντρώνουν μερίδια μεγαλύτερα του 3% της ευρωπαϊκής αγοράς, ενώ οι 4 τελευταίες μερίδια κοντά

στο 0,5%. Τα μερίδια των υπολοίπων 12 πόλεων κυμαίνονται από το 1,27% (Αθήνα) μέχρι το 2,88% (Βαρκελώνη). Πέρα όμως από την αριθμητική παράθεση των μεριδίων αγοράς (βλ. Πίνακα 5-5), μεγαλύτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη της σχετικής μεταβολής τους σε σύγκριση με το έτος βάσης και την αύξηση του μεγέθους της αγοράς.

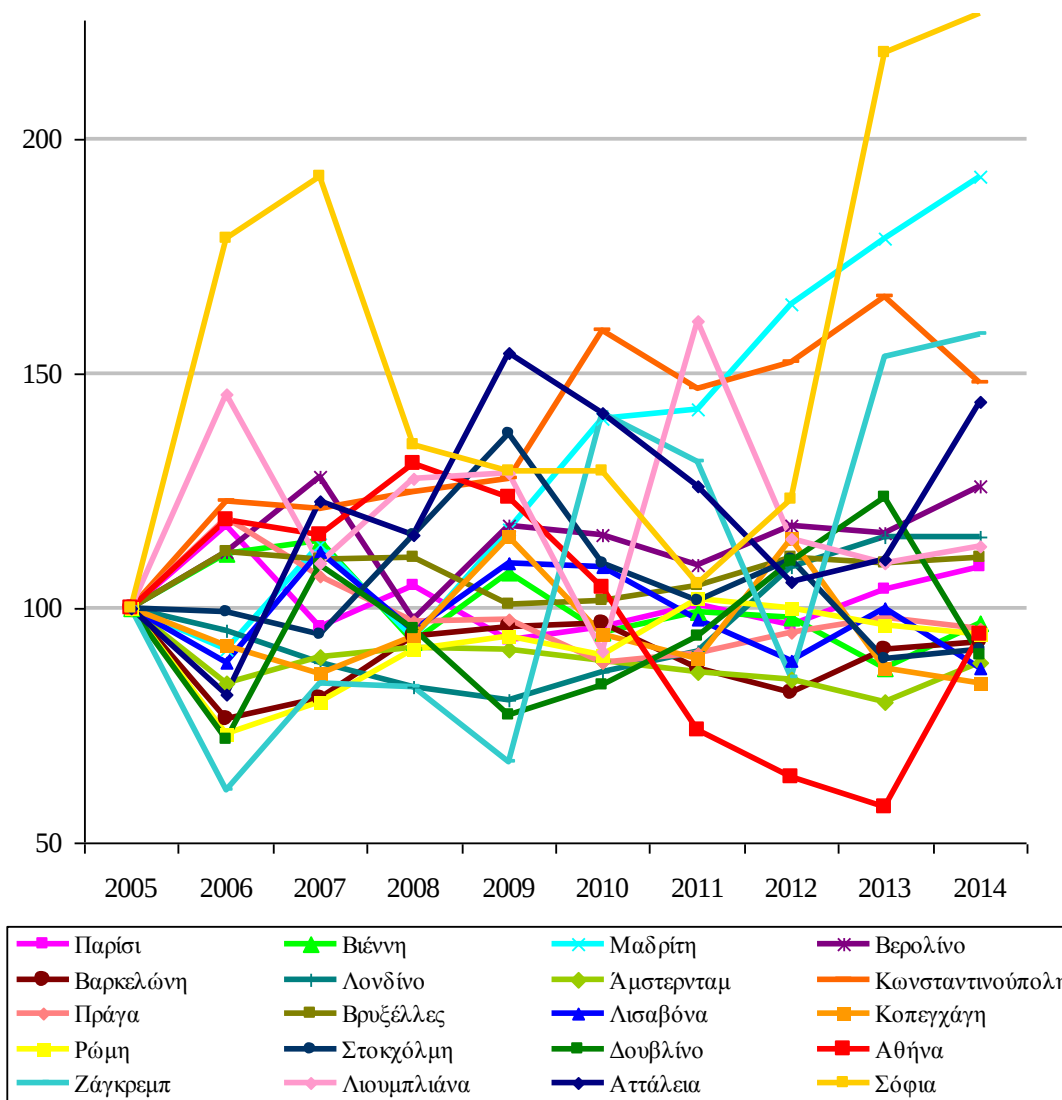
Πίνακας 5-5: Μερίδιο της Αθήνας και 19 ανταγωνιστικών προορισμών στην ευρωπαϊκή αγορά το χρονικό διάστημα 2005 – 2014

Πόλη	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Παρίσι	3,11%	3,66%	2,98%	3,26%	2,90%	2,99%	3,14%	3,00%	3,23%	3,39%
Βιέννη	3,30%	3,68%	3,77%	3,07%	3,55%	3,13%	3,27%	3,23%	2,88%	3,20%
Μαδρίτη	1,65%	1,50%	1,87%	1,54%	1,93%	2,32%	2,35%	2,72%	2,95%	3,17%
Βερολίνο	2,43%	2,72%	3,11%	2,37%	2,86%	2,80%	2,65%	2,85%	2,82%	3,06%
Βαρκελώνη	3,11%	2,38%	2,51%	2,92%	2,99%	3,01%	2,71%	2,55%	2,84%	2,88%
Λονδίνο	2,29%	2,18%	2,02%	1,90%	1,84%	1,97%	2,08%	2,49%	2,63%	2,63%
Άμστερνταμ	2,38%	2,00%	2,13%	2,18%	2,17%	2,11%	2,06%	2,02%	1,90%	2,11%
Κωνσταντινούπολη	1,39%	1,71%	1,68%	1,73%	1,77%	2,21%	2,04%	2,12%	2,31%	2,06%
Πράγα	1,96%	2,33%	2,09%	1,90%	1,91%	1,73%	1,77%	1,86%	1,92%	1,87%
Βρυξέλλες	1,60%	1,80%	1,77%	1,78%	1,62%	1,63%	1,68%	1,77%	1,76%	1,77%
Λισαβόνα	1,98%	1,75%	2,22%	1,88%	2,17%	2,15%	1,93%	1,76%	1,98%	1,73%
Κοπεγχάγη	1,98%	1,82%	1,70%	1,86%	2,28%	1,87%	1,77%	2,27%	1,73%	1,66%
Ρώμη	1,63%	1,19%	1,30%	1,48%	1,53%	1,46%	1,66%	1,62%	1,57%	1,54%
Στοκχόλμη	1,65%	1,64%	1,55%	1,90%	2,26%	1,81%	1,68%	1,82%	1,47%	1,50%
Δουβλίνο	1,46%	1,05%	1,60%	1,40%	1,13%	1,22%	1,37%	1,61%	1,81%	1,31%
Αθήνα	1,34%	1,59%	1,55%	1,76%	1,66%	1,40%	0,99%	0,86%	0,78%	1,27%
Ζάγκρεμπ	0,33%	0,20%	0,28%	0,28%	0,22%	0,47%	0,43%	0,28%	0,51%	0,52%
Λιουμπλιάνα	0,45%	0,65%	0,49%	0,57%	0,58%	0,41%	0,72%	0,51%	0,49%	0,51%
Αττάλεια	0,33%	0,27%	0,40%	0,38%	0,51%	0,47%	0,42%	0,35%	0,36%	0,47%
Σόφια	0,19%	0,34%	0,36%	0,25%	0,24%	0,24%	0,20%	0,23%	0,41%	0,43%
Σύνολο συνεδρίων στην Ευρώπη	4.242	4.456	4.695	4.727	4.513	4.921	5.541	6.036	6.313	6.316

Πηγή: Ίδια επεξεργασία δεδομένων της ICCA: Statistics Report 2000 – 2009, Annual reports 2010, 2011, 2012, 2013, 2014.

Το Διάγραμμα 5-6 δείχνει μια **αύξηση του μεριδίου αγοράς μόνο για τις μισές από τις 20 εξεταζόμενες πόλεις**. Μόνο η Μαδρίτη και η Σόφια κατάφεραν να διπλασιάσουν το μερίδιο αγοράς τους το 2014 σε σύγκριση με το έτος βάσης 2005, με τη διαφορά ότι η Μαδρίτη έχει ακολουθήσει μια πιο σταθερή και ομαλή πορεία ανόδου. Επίσης, αξιοσημείωτες βελτιώσεις πέτυχαν το Ζάγκρεμπ (+58%), η Κωνσταντινούπολη (+48%), η Αττάλεια (+44%) και το Βερολίνο (+26%), ενώ σχετικά μικρές βελτιώσεις σημειώθηκαν για το Λονδίνο (+15%), τη Λιουμπλιάνα (+13%), τις Βρυξέλλες (+11%) και το Παρίσι (+9%).

Διάγραμμα 5-6: Διακύμανση στα μερίδια αγοράς της Αθήνας και 19 ανταγωνιστικών προορισμών σε σύγκριση με το έτος βάσης 2005 (2005 = 100)



Πηγή: Ίδια επεξεργασία δεδομένων της ICCA: Statistics Report 2000 – 2009, Annual reports 2010, 2011, 2012, 2013, 2014.

Για όλους τους υπόλοιπους προορισμούς του “competitive set” παρατηρήθηκαν μειώσεις των μεριδίων αγοράς τους για το 2014, που κυμάνθηκαν από το -3% μέχρι το -16% σε σχέση με το 2005. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται η Βιέννη και η Βαρκελώνη, που παραδοσιακά συγκαταλέγονται μεταξύ των πρωτοπόρων στη συνεδριακή αγορά. Η κατάσταση αυτή φαίνεται να διαρκεί από το 2011 για το Άμστερνταμ, την Πράγα, την Κοπεγχάγη, τη Λισαβόνα και την Αθήνα. Αυτό σημαίνει ότι οι μισές από τις εξεταζόμενες πόλεις (μεταξύ των οποίων και καθιερωμένοι συνεδριακοί προορισμοί) δεν έχουν καταφέρει να αξιοποιήσουν προς όφελός τους την αύξηση του συνολικού μεγέθους της ευρωπαϊκής συνεδριακής αγοράς και είτε καταφέρνουν να διατηρηθούν οριακά σε ένα

ικανοποιητικό επίπεδο, είτε χάνουν ένα κομμάτι της «συνεδριακής πίτας» προς όφελος άλλων, ενδεχομένως αναδυόμενων, προορισμών. Αντιθέτως, πόλεις της Ανατολικής Ευρώπης που βρίσκονται στις τελευταίες θέσεις της κατάταξης των 20, φαίνεται να τα πηγαίνουν καλύτερα.

Η **Αθήνα**, με μόλις το 0,7% της παγκόσμιας αγοράς και το 1,27% της ευρωπαϊκής το 2014, βρίσκεται πίσω από όλες σχεδόν τις ευρωπαϊκές πρωτεύουσες. Παρόλο, δε, που ο αριθμός των συνεδρίων της έχει αυξηθεί σε σχέση με το 2005, δεν συμβαίνει το ίδιο με το μερίδιο αγοράς της, το οποίο είναι μειωμένο κατά 7%. Η χειρότερη επίδοση σε σχέση με το έτος βάσης σημειώθηκε, όπως είναι ήδη γνωστό, το 2005 και ήταν της τάξης του -44%. Τέλος, παρατηρείται ότι η πορεία του μεριδίου της Αθήνας χαρακτηρίζεται από έντονες διακυμάνσεις και εναλλαγές αυξητικών και πτωτικών τάσεων μεταξύ κάθε έτους και του ακριβώς προηγούμενου από αυτό. Για παράδειγμα, το 2006 σημειώθηκε αύξηση 19% σε σχέση με το 2005, αλλά το 2009 μείωση κατά 5% σε σχέση με το 2008, το 2010 μείωση κατά 16% σε σχέση με το 2009, και τελικά το 2014 αύξηση κατά 63% σε σχέση με το 2013.

Αναφορικά με τον **αριθμό συνεδρών ανά πόλη και ανά έτος**, υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία μόνο για τα έτη 2005 – 2009 και για το 2014. Στον Πίνακα 5-6 αποτυπώνεται μια εκτίμηση για το συνολικό αριθμό συνεδρών των πόλεων του “competitive set”: οι πόλεις παρουσιάζονται σε φθίνουσα σειρά με βάση τον συνολικό αριθμό συνεδρών για το 2014. Από μια απλή επισκόπηση των τιμών του πίνακα, διαπιστώνονται σημαντικές διακυμάνσεις για το συγκεκριμένο μέγεθος για όλες σχεδόν τις υπό εξέταση περιπτώσεις.

Για το Ζάγκρεμπ, τη Λιουμπλιάνα, την Αττάλεια και τη Σόφια δεν αναφέρονται συγκεκριμένα στοιχεία, παρά μόνο ότι συγκεντρώνουν συνήθως λιγότερους από 20.000 συνέδρους. Ομοίως, το Δουβλίνο και οι Βρυξέλλες, που την πενταετία 2005 – 2009 είχαν λιγότερους από 20.000 συνέδρους, το 2014 εμφανίζονται στη σχετική λίστα της ICCA με σχεδόν 36.000 και 31.000 συνέδρους αντίστοιχα. Αν οι αριθμοί αυτοί αντιστοιχιστούν με τον αριθμό των συνεδρίων που διοργανώθηκαν σε αυτές το ίδιο έτος, προκύπτει το συμπέρασμα ότι στις Βρυξέλλες (10^η θέση μεταξύ των 20) διοργανώθηκαν σημαντικά μικρότερα συνέδρια (278 σύνεδροι κατά μέσο όρο) σε σύγκριση με το Δουβλίνο (432 σύνεδροι κατά μέσο όρο) που είχε τη 15^η θέση.

Κατά τα λοιπά, το 2014 το Παρίσι κατέκτησε την 1^η θέση με 130.516 συνέδρους, η Βαρκελώνη τη 2^η, ενώ η Βιέννη που το 2009 ήταν στην 1^η θέση το 2014 πέφτει στην 5^η θέση. Ωστόσο, στη Βαρκελώνη (700 σύνεδροι κατά μέσο όρο) διοργανώθηκαν μεγαλύτερα

συνέδρια σε σύγκριση με το Παρίσι (609 σύνεδροι). Επίσης, σχετικά μεγάλους συνολικούς αριθμούς συνεδρων συγκέντρωσαν το Λονδίνο, το Άμστερνταμ και η Κωνσταντινούπολη. Η **Αθήνα** καταλαμβάνει την 14^η θέση μεταξύ των 20 πόλεων αναφορικά με τον συνολικό αριθμό συνεδρων (35.811), αλλά ταυτόχρονα καταλαμβάνει την 9^η θέση αναφορικά με τον μέσο αριθμό συνεδρων (447), ξεπερνώντας έτσι σε μέγεθος συνεδρίων καθιερωμένους συνεδριακούς προορισμούς όπως η Βιέννη (405), το Βερολίνο (398), η Πράγα (397), η Λισαβόνα (371) και οι Βρυξέλλες (278).

Πίνακας 5-6: Αριθμός συνεδρων της Αθήνας και 19 ανταγωνιστικών προορισμών για το χρονικό διάστημα 2005 – 2009 και για το 2014

Πόλη	2005	2006	2007	2008	2009	...	2014	Μ.Ο. συνεδρων το 2014
Παρίσι	79.809	80.768	53.268	75.812	61.471	...	130.516	609,89
Βαρκελώνη	41.730	89.165	96.477	87.715	97.654	...	127.469	700,38
Μαδρίτη	19.879	49.047	59.857	37.330	25.995	...	91.452	457,26
Λονδίνο	29.161	23.757	11.668	15.143	32.318	...	89.969	541,98
Βιέννη	74.329	67.794	119.480	69.035	123.801	...	81.902	405,46
Άμστερνταμ	34.048	36.268	48.303	42.909	55.290	...	79.356	596,66
Βερολίνο	41.703	40.875	78.535	101.797	85.322	...	76.880	398,34
Κωνσταντινούπολη	47.971	45.677	30.536	56.179	75.768	...	75.864	583,57
Κοπεγχάγη	55.530	58.956	29.603	44.809	67.065	...	57.551	548,10
Στοκχόλμη	45.393	21.961	43.804	50.019	55.479	...	52.452	552,13
Πράγα	30.296	45.303	27.687	23.698	24.182	...	46.921	397,64
Λισαβόνα	44.106	25.157	34.037	34.618	36.983	...	40.532	371,85
Δουβλίνο	≤ 20.000	≤ 20.000	≤ 20.000	≤ 20.000	≤ 20.000	...	35.823	431,60
Αθήνα	26.035	53.985	20.801	≤ 20.000	≤ 20.000	...	35.811	447,64
Ρώμη	14.236	15.811	19.130	25.060	≤ 20.000	...	31.936	329,24
Βρυξέλλες	≤ 20.000	≤ 20.000	≤ 20.000	≤ 20.000	≤ 20.000	...	31.140	278,04
Ζάγκρεμπ	≤ 20.000	≤ 20.000	≤ 20.000	≤ 20.000	≤ 20.000	...	≤ 25.000	–
Λιουμπλιάνα	≤ 20.000	≤ 20.000	≤ 20.000	≤ 20.000	≤ 20.000	...	≤ 25.000	–
Αττάλεια	≤ 20.000	≤ 20.000	≤ 20.000	≤ 20.000	≤ 20.000	...	≤ 25.000	–
Σόφια	≤ 20.000	≤ 20.000	≤ 20.000	≤ 20.000	≤ 20.000	...	≤ 25.000	–

Πηγή: Ίδια επεξεργασία δεδομένων της ICCA: Statistics Report 2000 – 2009, Annual report 2014.

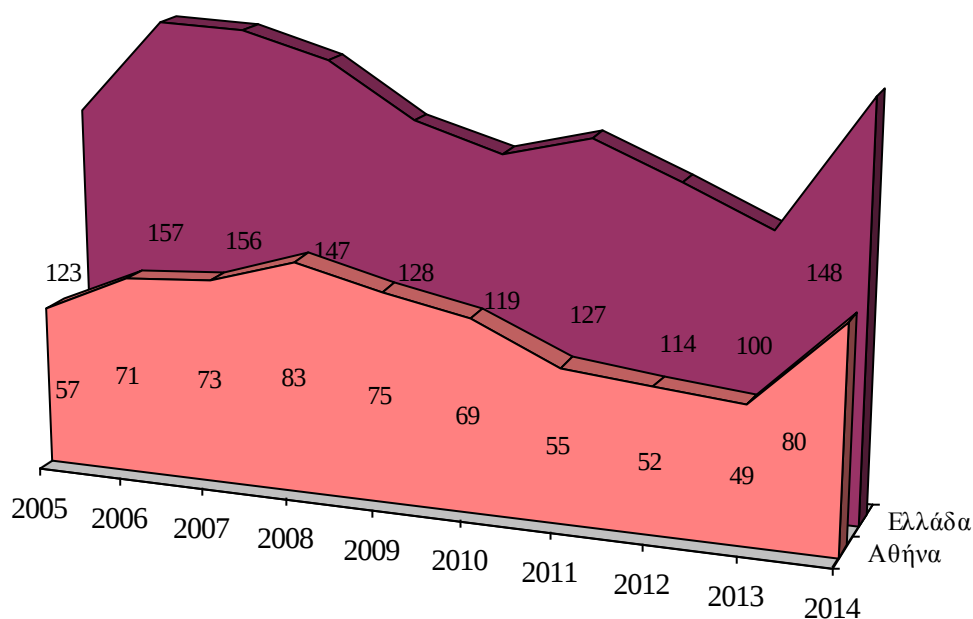
Σε γενικές γραμμές κατά τη διάρκεια των ετών 2005 – 2009 παρατηρήθηκε μια αύξηση του συνολικού αριθμού συνεδρων σε περισσότερες από τις μισές περιπτώσεις του “competitive set” για τις οποίες υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία. Η Βιέννη και το Παρίσι είναι οι μοναδικές πόλεις που βρίσκονται σταθερά στην πρώτη εξάδα της σχετικής κατάταξης, τόσο για το διάστημα 2005 – 2009 όσο και το 2014, ενώ το Βερολίνο και η Βαρκελώνη κάθε χρόνο συμμετέχουν στην πρώτη δεκάδα καταλαμβάνοντας μάλιστα κάθε μία την 1^η θέση το 2008 και το 2006, αντιστοίχως. Έτσι, οι τέσσερις αυτές πόλεις

εναλλάσσονται συνήθως στις πρώτες θέσεις της κατάταξης. Αξίζει ακόμα να σχολιαστεί ότι μόνο πέντε από τις 20 πόλεις είχαν το 2009 μεγαλύτερο του μέσου όρου αριθμό συνεδρών (παγκοσμίως), δηλαδή περισσότερους από 609 συμμετέχοντες ανά συνέδριο: η Κωνσταντινούπολη (947 σύνεδροι κατά μέσο όρο), η Βιέννη (744), η Βαρκελώνη (723), το Βερολίνο (661) και η Κοπεγχάγη (651). Τέλος, εάν συγκριθεί ο αριθμός συνεδρών για το 2014 απευθείας με το 2005, προκύπτει ότι η Μαδρίτη το 2014 συγκέντρωσε 4 φορές περισσότερους συνεδρους, η Βαρκελώνη και το Λονδίνο 3 φορές περισσότερους, ενώ το Άμστερνταμ 2,3 φορές περισσότερους.

5.4. Μερίδιο της Αθήνας στα συνέδρια που πραγματοποιούνται στην Ελλάδα

Κλείνοντας αυτή την ενότητα, εξετάζεται η σχέση μεταξύ των συνεδρίων της Αθήνας και του συνόλου των συνεδρίων που πραγματοποιούνται στην Ελλάδα. Από τα δεδομένα της ICCA προκύπτει ότι στην Ελλάδα τα συνέδρια έχουν σταθεροποιηθεί σε επίπεδα άνω των 100 ετησίως· παρουσίασαν σχεδόν συνεχή μείωση από το 2006, που ήταν το έτος με την καλύτερη επίδοση, μέχρι και το 2013, παρουσιάζοντας ανάκαμψη από το 2014. Ωστόσο, η Αθήνα κατάφερε να σημειώνει άνοδο μέχρι και το 2008 (παρά την ήδη πτωτική τάση στο σύνολο της χώρας), την οποία ακολούθησε όμως συνεχής πτώση μέχρι και το 2013 (βλ. Διάγραμμα 5-7).

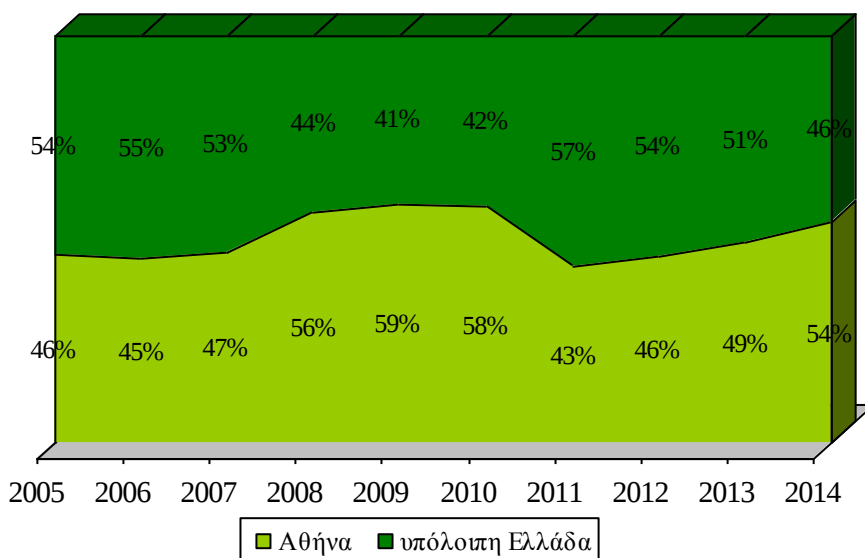
Διάγραμμα 5-7: Αριθμός συνεδρίων της Αθήνας και της Ελλάδας κατά το χρονικό διάστημα 2005-2014



Πηγή: Ίδια επεξεργασία δεδομένων της ICCA: Statistics Report 2000 – 2009, Annual reports 2010, 2011, 2012, 2013, 2014.

Το μερίδιο της πρωτεύουσας στην ελληνική αγορά συνεδρίων την τελευταία δεκαετία αγγίζει κατά μέσο όρο το 50%, δηλαδή περίπου τα μισά από τα συνέδρια της Ελλάδας διοργανώνονται στην Αθήνα. Το 2009 η Αθήνα πέτυχε το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς (59%), το οποίο μετά από μία απότομη πτώση στο 43% το 2011, ακολουθεί έκτοτε σταθερά ανοδική πορεία. Δηλαδή, παρά το γεγονός ότι τα συνέδρια της Αθήνας και της Ελλάδας μειώνονταν συνεχώς από το 2010 έως και το 2013, η Αθήνα κατάφερε να προσελκύσει τα περισσότερα από τα συνέδρια που διοργανώθηκαν στη χώρα μας το ίδιο διάστημα (βλ. Διάγραμμα 5-8).

Διάγραμμα 5-8: Το μερίδιο της Αθήνας στο σύνολο των διεθνών συνεδρίων της Ελλάδας κατά το χρονικό διάστημα 2005-2014



Πηγή: Ίδια επεξεργασία δεδομένων της ICCA: Statistics Report 2000 – 2009, Annual reports 2010, 2011, 2012, 2013, 2014.

6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΣ & ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΤΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΗ ΑΓΟΡΑ

6.1. Αθήνα: γενικά χαρακτηριστικά και συνεδριακή προσφορά¹⁰²

Στην πραγματικότητα είναι αδύνατο να γίνει μια συγκριτική ανάλυση των προορισμών του “competitive set” αναφορικά με την προσφορά, αφού δεν υπάρχει ένας συγκεντρωτικός κατάλογος με δεδομένα σχετικά με όλες τις υπό εξέταση πόλεις, ούτε ένα ευρωπαϊκό παρατηρητήριο που να παρακολουθεί την εξέλιξη των συνεδρίων μακροπρόθεσμα. Επιπλέον, στην περίπτωση της Αθήνας δεν υφίσταται ένας επίσημος κατάλογος των χώρων όπου μπορούν να διεξαχθούν συνέδρια, συναντήσεις ή εταιρικά events, με στοιχεία σχετικά με τον αριθμό αιθουσών ανά συνεδριακό χώρο/κέντρο, τη χωρητικότητα ανά αίθουσα, τη συνολική χωρητικότητα, κ.λπ. Για το λόγο αυτό πραγματοποιήθηκε μια σύντομη δευτερογενής έρευνα και στη συνέχεια παρουσιάζονται εν συντομία οι υπάρχουσες πληροφορίες.

Καταρχήν, πρέπει εδώ να διευκρινιστεί ότι με τον όρο «Αθήνα» γίνεται αναφορά στην περιοχή που αντιστοιχεί στο Δήμο Αθηναίων, καθώς και στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής. Η Αθήνα έχει περίπου 5 εκατομμύρια κατοίκους, σχεδόν δηλαδή τον μισό πληθυσμό της χώρας. Γεωγραφικά βρίσκεται περίπου στο κέντρο της Ελλάδας και εκεί είναι συγκεντρωμένη η πλειοψηφία της εμπορικής, πολιτικής, πολιτιστικής και πανεπιστημιακής δραστηριότητας. Σε γενικές γραμμές, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η Αθήνα είναι ένας προορισμός καθιερωμένος στην τουριστική αγορά κυρίως για την ευρεία πολιτιστική προσφορά του. Ωστόσο, αν και μέχρι το 1985 η Αθήνα ήταν ένας από τους πιο δημοφιλείς προορισμούς της Ευρώπης, η εικόνα της πόλης επλήγη από μια σειρά τρομοκρατικών επιθέσεων και εξαιτίας της απουσίας επαγγελματικού μάρκετινγκ ποτέ δεν κατάφερε να επανέλθει πλήρως και να επιστρέψει στη θέση που είχε πριν το 1985¹⁰³.

Αναφορικά με την προσφορά της πόλης ως προς τον συνεδριακό τουρισμό, η Αθήνα διαθέτει επαρκείς υποδομές για τη διοργάνωση συνεδρίων μικρού και μεσαίου μεγέθους. Συγκεκριμένα, στην Αθήνα υπάρχουν 22 αυτόνομα συνεδριακά και εκθεσιακά κέντρα, συνολικής χωρητικότητας 39.507 ατόμων, και 57 ξενοδοχεία με συνεδριακές αίθουσες και

¹⁰² Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα συστατικά της τουριστικής προσφοράς βλ. Page, S. J., 2009. *Tourism Management: Managing for change* (3rd ed.). Oxford: Elsevier Butterworth – Heinemann, σελ. 119-153 και Sinclair, M. Th. & Stabler, M., 1997. *The economics of Tourism*. London: Routledge, σελ. 58-94.

¹⁰³ Δρ. Δ. Κούτουλας, Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστημίου Πατρών (γνωστικό αντικείμενο «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων»), προσωπική συνέντευξη, 12 Σεπτεμβρίου 2015 [η μαγνητοφωνημένη συνομιλία βρίσκεται στην κατοχή της γράφουσας].

χώρους για πρόσθετες δραστηριότητες, συνολικής χωρητικότητας 62.993 ατόμων¹⁰⁴. Είναι κεφαλαιώδους σημασίας το γεγονός ότι στην Αθήνα βρίσκεται το 35% των αυτόνομων συνεδριακών κέντρων της Ελλάδας, τα οποία είναι και τα μεγαλύτερα της χώρας, καθώς η χωρητικότητά τους αντιστοιχεί στο 55% της συνολικής χωρητικότητας των συνεδριακών χώρων. Αναφορικά με τις συνεδριακές αίθουσες των ξενοδοχείων, αυτές είναι μικρότερες του μέσου μεγέθους των αιθουσών της χώρας, αλλά αυτό δεν φαίνεται να δημιουργεί πρόβλημα διότι, παρόλο που οι μεγάλες αίθουσες είναι λίγες σε αριθμό, υπάρχουν τουλάχιστον 5 αίθουσες με χωρητικότητα από 2.000 έως 2.200 άτομα. Ωστόσο, ακόμα απουσιάζει ένα συνεδριακό κέντρο για μεγάλες διοργανώσεις, δηλαδή χωρητικότητας 3.000 και πλέον ατόμων. Εκτός από τους χώρους όπου πραγματοποιούνται τα συνέδρια, υπάρχουν τουλάχιστον 25 PCOs¹⁰⁵ που διοργανώνουν συνέδρια και ταξίδια κινήτρων για τους πελάτες τους, καθώς και πολυάριθμες επιλογές για θεματικά events για τους συνέδρους, όπως το κυνήγι του θησαυρού στην περιοχή της Πλάκας ή αναπαραστάσεις φιλοσοφικών συζητήσεων στην Αρχαία Αγορά. Τέλος, τον Νοέμβριο του 2009 ιδρύθηκε, όπως έχει ήδη αναφερθεί, το Athens Convention Bureau, σκοπός του οποίου είναι η υποστήριξη οποιουδήποτε ενδιαφερόμενου επιθυμεί να οργανώσει ένα συνέδριο ή άλλο event στην Αθήνα. Σύμφωνα με τον κατάλογο των μελών του Athens Convention Bureau υπάρχουν επίσης 17 DMCs και 3 εταιρείες οπτικοακουστικών μέσων εξειδικευμένες στο συνεδριακό τουρισμό και στα ταξίδια κινήτρων.

Αναφορικά με τη λοιπή προσφορά της Αθήνας, είναι κοινός τόπος ότι οι φυσικοί χώροι δεν είναι πολλοί, αφού η δόμηση της πόλης μετά το 1950 έγινε άναρχα. Ωστόσο, υπάρχουν κάποια μικρά πάρκα και ένα αξιόλογο ζωολογικό πάρκο έξω από το κέντρο. Ακόμα, υπάρχουν πολλές παραλίες που αποτελούσαν σημαντικό πόλο έλξης μέχρι τη δεκαετία του '80, καθώς ένα σημαντικό μέρος των τουριστών επισκέπτονταν την Αθήνα για να απολαύσουν τις παραλίες της κατά μήκος της ακτής από τον Πειραιά μέχρι το Σούνιο. Στις μέρες μας, η πόλη προσφέρει στους τουρίστες μια ποικιλία θαλάσσιων δραστηριοτήτων όπως θαλάσσια αθλήματα, yachting και ιστιοπλοΐα. Τέλος, ένα σημαντικό τουριστικό θέλγητρο είναι το κλίμα της, που είναι αρκετά ξηρό και ευεργετικό¹⁰⁶.

¹⁰⁴ Τα στοιχεία για τις αίθουσες και τα συνεδριακά κέντρα προέρχονται από πρωτογενή έρευνα των Διακοστεργίου, Π., Ντούσα, Μ. & Σωτηροπούλου, Α. που διεξήχθη το 2007 στο πλαίσιο του προγράμματος σπουδών της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης. Έκτοτε, έχουν πραγματοποιηθεί ελάχιστες μεταβολές στους συνεδριακούς χώρους της Αθήνας.

¹⁰⁵ Βλ. Hellenic Association of Professional Congress Organisers (HAPCO), 2015. PCOs μέλη HAPCO (http://www.hapco.gr/1011_1/Epaggelmaties-Organotes-Synedrion, πρόσβαση 20.09.2015).

¹⁰⁶ Βλ. Koutoulas, D. & Prountzou, E., 2009. Developing research-based strategies for attracting more tour operator clients to a destination: The case of Athens. Proceedings of the 2nd Biennial International Scientific Conference on Services Marketing "Orchestrating The Service Experience: Music to the Ears of Our

Όσον αφορά στην πολιτιστική προσφορά, η Αθήνα είναι ένας προορισμός με μακραίωνη ιστορία και συνδέεται άμεσα με πολλές σύγχρονες αξίες και ιδέες, γεγονός που αποδεικνύεται από μνημεία που είναι σημεία αναφοράς του παγκόσμιου πολιτισμού· ενδεικτικά αναφέρονται ο λόφος της Πνύκας όπου γεννήθηκε η δημοκρατία, το αρχαίο θέατρο του Διονύσου (το παλαιότερο του κόσμου) όπου γεννήθηκε η τέχνη του θεάτρου, η Αρχαία Αγορά που είναι το λίκνο της φιλοσοφίας, το Λύκειο του Αριστοτέλη και η Ακαδημία του Πλάτωνα που αποτελούν χώρους στους οποίους σχηματίστηκε το σύγχρονο σύστημα των ανθρωπιστικών αξιών. Το σημαντικότερο είναι ότι οι χώροι αυτοί υπάρχουν μέχρι σήμερα και είναι επισκέψιμοι.

Βεβαίως, το κορυφαίο μνημείο της Αθήνας είναι η Ακρόπολη που προσελκύει περισσότερους από 1,3 εκατομμύρια τουρίστες κάθε χρόνο (1.563.434 εισιτήρια το 2014¹⁰⁷). Η Ακρόπολη είναι ένα από τα εντυπωσιακότερα αρχιτεκτονικά σύνολα του αρχαίου κόσμου και ο ρυθμός της έχει χρησιμοποιηθεί στην κατασκευή χιλιάδων κρατικών κτηρίων ανά τον κόσμο. Επιπλέον, περιβάλλεται από το μεγαλύτερο αρχαιολογικό πάρκο της Ευρώπης, διαθέτοντας πολυάριθμα αρχαία μνημεία, καθώς και μια πληθώρα μουσείων παγκόσμιας κλάσης όπως το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο, το Μουσείο Μπενάκη, το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης, το Βυζαντινό Μουσείο και το Νέο Μουσείο της Ακρόπολης. Εκτός από τα πολιτιστικά μνημεία που βρίσκονται μέσα στην πόλη, υπάρχουν και άλλα σε κοντινές περιοχές (π.χ. ο Ναός του Ποσειδώνα στο Σούνιο, οι Δελφοί, οι Μυκήνες, η Ακροναυπλία, η Επίδαυρος), με αποτέλεσμα να προσφέρονται πολυάριθμες δυνατότητες για ημερήσιες εκδρομές για τους τουρίστες της Αθήνας ή για τους επιβάτες κρουαζιέρας.

Από την άλλη πλευρά, δεν θα πρέπει να παραβλέπεται η σύγχρονη πολιτιστική παραγωγή της Αθήνας. Παρόλο που η πολιτιστική ζωή είναι αρκετά πλούσια, μέχρι τώρα δεν έχει κεφαλαιοποιηθεί για τουριστικούς σκοπούς¹⁰⁸. Το Φεστιβάλ Αθηνών είναι ένα από τα μεγαλύτερα θερινά φεστιβάλ στην Ευρώπη και λαμβάνει χώρα σε τόπους εξαιρετικής ιστορικής σημασίας, όπως το Ηρώδειο και το Αρχαίο Θέατρο Επιδαύρου. Για αυτούς που ενδιαφέρονται να γνωρίσουν τη σύγχρονη πολιτιστική ζωή, υπάρχουν περισσότερα από 100 θέατρα (όπου πραγματοποιούνται μουσικές ή θεατρικές παραστάσεις), γκαλερί τέχνης, εκθέσεις βιβλίων, φεστιβάλ μουσικής και κινηματογράφου.

Customers”. University of Glasgow, Aristotle University of Thessaloniki, University of Macedonia & Greek Marketing Academy, Thessaloniki, 4-6 November.

¹⁰⁷ Βλ. Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2015. Επισκέπτες μουσείων και αρχαιολογικών χώρων - στοιχεία για τα έτη 2011 – 2014 (<http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/>, πρόσβαση 20.09.2015).

¹⁰⁸ Δρ. Δ. Κούτουλας, προσωπική συνέντευξη, ό.π..

Η νυκτερινή ζωή της πόλης είναι επίσης ενδιαφέρουσα και οι τουρίστες μπορούν να γνωρίσουν διάφορα είδη της αθηναϊκής διασκέδασης, επιλέγοντας από παραδοσιακά λαϊκά κέντρα μέχρι μοντέρνα bars και clubs. Τέλος, η Αθήνα προσφέρει μια ευρεία γκάμα «γαστρονομικών συγκινήσεων», από απλές ταβέρνες που σερβίρουν παραδοσιακούς μεζέδες μέχρι επιλογές σύγχρονης και δημιουργικής γαστρονομίας, καθώς και μια σημαντική ποικιλία από κουζίνες ξένων χωρών. Εκτός αυτού, προσφέρει τη δυνατότητα να γευματίσει ή να δειπνήσει κάποιος σε εξωτερικό χώρο με θέα τη θάλασσα, την Ακρόπολη ή άλλα αξιοθέατα.

Ως μέρος της προσφοράς μπορεί να κατηγοριοποιηθεί η πληθώρα τουριστικών πρακτορείων ή γραφείων ταξιδίων που βρίσκονται στην περιοχή της Αθήνας, οι πιστοποιημένοι ξεναγοί, οι τουριστικές επιχειρήσεις, οι επιχειρήσεις ενοικίασης οχημάτων, τα εστιατόρια και τα διάφορα μαγαζάκια με αναμνηστικά είδη που βρίσκονται στις παραδοσιακές γειτονιές κοντά στην Ακρόπολη (π.χ. Πλάκα, Μοναστηράκι). Στην Αθήνα οι τουρίστες βρίσκουν ακόμα εθνικές και διεθνείς φίρμες μόδας τόσο στους κλασικούς εμπορικούς δρόμους όσο και στα διάφορα εμπορικά κέντρα. Αναφορικά με τις δραστηριότητες ελεύθερου χρόνου, υπάρχουν πολλές επιλογές κρουαζιέρας που συμπεριλαμβάνουν την Αθήνα είτε ως σημείο αναχώρησης και επιστροφής για τουλάχιστον 3 κοντινά νησιά, είτε ως μια απαραίτητη στάση των κρουαζιέρων της Μεσογείου.

Οι τουριστικές υποδομές της Αθήνας βρίσκονται σε αρκετά υψηλό επίπεδο, όπως αναφέρθηκε και στην αρχή. Αναφορικά με τα καταλύματα, ο κυρίαρχος τύπος είναι αυτός των ξενοδοχείων και με βάση τα στοιχεία για το τρέχον έτος¹⁰⁹, υφίστανται 224 ξενοδοχεία και 26.907 κλίνες στον Δήμο Αθηναίων και συνολικά 645 ξενοδοχεία και 58.122 κλίνες στην περιοχή της Αττικής. Παρά τη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων το 2004, παρατηρήθηκαν μόνο μικρές αλλαγές στα ξενοδοχεία της Αθήνας κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας. Το μοναδικό αξιοσημείωτο ήταν η αύξηση των κλινών των ξενοδοχείων ανώτερης κατηγορίας εξαιτίας σημαντικών επενδύσεων ανακαίνισης και εκσυγχρονισμού με αφορμή τους Ολυμπιακούς Αγώνες, με παράλληλη μείωση του αριθμού των ξενοδοχείων κατώτερης κατηγορίας. Μεταξύ των ετών 2000 και 2009 το ποσοστό των κλινών των ξενοδοχείων 4 και 5 αστέρων αυξήθηκε από το 39% στο 51%, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τα ξενοδοχεία 1 και 2 αστέρων έπεσε από το 39% στο 29% του συνόλου.

¹⁰⁹ Βλ. Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2015. Ξενοδοχειακό δυναμικό Ελλάδας 2015 ανά Περιφέρεια – Νομό – Νησί (προσωρινά στοιχεία 24.06.2015) (<http://www.grhotels.gr>, πρόσβαση 20.09.2015).

Τα συστήματα υποστήριξης της πόλης βρίσκονται σε ικανοποιητικό επίπεδο, δεδομένου ότι η Αθήνα είναι ένας ασφαλής προορισμός, προσφέρει ικανοποιητικές υπηρεσίες υγείας, έχει ένα καινούριο δίκτυο μετρό και προαστιακού σιδηροδρόμου που επεκτείνεται συνεχώς, ένα διεθνές αεροδρόμιο και αυτοκινητοδρόμους που ανακατασκευάστηκαν με αφορμή τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004. Επίσης, υπάρχουν πολλές θαλάσσιες συνδέσεις που συνδέουν την πόλη με τα νησιά του Αιγαίου διαμέσου των λιμανιών του Πειραιά, της Ραφήνας στα ανατολικά της περιφέρειας της Αττικής και του Λαυρίου στα νοτιοανατολικά. Μέχρι σχετικά πρόσφατα η Αθήνα βρισκόταν σχετικά μακριά από τις ευρωπαϊκές μητροπόλεις σε όρους αεροπορικών συνδέσεων, αφού οι εταιρείες χαμηλού κόστους συνήθως δεν περιελάμβαναν την Αθήνα στις διαδρομές τους εξαιτίας των υψηλών φόρων αεροδρομίου. Ωστόσο, η κατάσταση αυτή φαίνεται να αλλάζει προοδευτικά με είσοδο αρκετών εταιρειών χαμηλού κόστους στην ελληνική αγορά και την σύνδεση της Αθήνας με σχεδόν όλες τις ευρωπαϊκές μητροπόλεις.

6.2. Αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν τα ευρήματα της πρωτογενούς έρευνας που διεξήχθη μεταξύ των DMOs και των CBs του δείγματος. Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, για τους σκοπούς της μελέτης εξετάστηκαν οι περιπτώσεις 26 ευρωπαϊκών πόλεων αναφορικά με τις πρακτικές που εφαρμόζουν για την προβολή του συνεδριακού τουρισμού. Διαπιστώθηκε ότι δύο (2) εξ αυτών (Βουδαπέστη και Βουκουρέστι) δεν διαθέτουν οργανισμούς ούτε ιστοσελίδες που να ασχολούνται σε επαγγελματικό επίπεδο με το συνεδριακό μάρκετινγκ· αυτό είναι αρκετά παράξενο στην περίπτωση της Βουδαπέστης, η οποία κατέλαβε την 17^η θέση στον κόσμο και τη 14^η θέση στην Ευρώπη το 2014 σύμφωνα με τα στοιχεία της ICCA. Δύο άλλες πόλεις, η Λευκωσία και η Βαλέτα, δεν έχουν καν τοπικούς οργανισμούς τουρισμού, γεγονός που πιθανώς εξηγείται από το μικρό μέγεθος των χωρών στις οποίες ανήκουν, οπότε προφανώς η προβολή τους καλύπτεται από τους εθνικούς οργανισμούς τουρισμού. Εντύπωση προκαλεί η περίπτωση του Βελιγραδίου που τουλάχιστον μέχρι το 2012 διέθετε CB (ως τμήμα του οργανισμού τουρισμού της πόλης) με δική του ιστοσελίδα, ενώ σήμερα δεν υπάρχει καμία αναφορά σε αυτό ούτε στον χρόνο ή τους λόγους διακοπής της λειτουργίας του. Τέλος, όπως έχει ήδη αναφερθεί, από τις αρχές του 2014 λειτούργησε εκ νέου το CB της Θεσσαλονίκης, δεν διαθέτει όμως πλήρη ιστοσελίδα, οπότε δεν πληρούσε τις προδιαγραφές των προς διερεύνηση οργανισμών. Για τις υπόλοιπες 20 πόλεις προέκυψαν μερικά πολύ ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Στο εξής,

θα γίνεται αναφορά μόνο στα CBs των πόλεων αυτών, αντί στο σύνολο του κάθε τοπικού DMO (π.χ. Vienna Convention Bureau, αντί συνολικά του Vienna Tourist Board).

A. Λειτουργικά Χαρακτηριστικά

6.2.1. Τυπολογία των φορέων που ασχολούνται με το συνεδριακό μάρκετινγκ σε τοπικό επίπεδο στην Ευρώπη

Καταρχήν, επιβεβαιώθηκε ότι οι μισές από τις πόλεις του δείγματος για τις οποίες υπάρχουν στοιχεία (N = 12) δημιούργησαν μια ξεχωριστή οντότητα που ασχολείται αποκλειστικά με το συνεδριακό μάρκετινγκ μετά το 1990. Η οντότητα αυτή μπορεί να είναι κάποια δομή που ονομάζεται “convention bureau” και λειτουργεί στο πλαίσιο ενός DMO και στην οποία αντιστοιχούν μερικές ιστοσελίδες του γενικότερου τουριστικού portal της περιοχής ή ένας ολόκληρος ξεχωριστός δικτυακός τόπος.

Το 45% των οργανισμών του δείγματος έχουν μεικτό χαρακτήρα, δηλαδή απευθύνονται τόσο στη συνεδριακή αγορά όσο και στην αγορά του τουρισμού αναψυχής, ενώ το υπόλοιπο 55% ασχολείται αποκλειστικά με τον συνεδριακό τουρισμό (N = 20). Ωστόσο, σε όλους τους δικτυακούς τόπους που ερευνήθηκαν υπάρχουν γενικές τουριστικές πληροφορίες που μπορούν να αξιοποιήσουν οι σύνεδροι, οι συνοδοί τους, οι τουρίστες γενικά και οποιοσδήποτε ενδιαφέρεται να διοργανώσει ένα ταξίδι στον συγκεκριμένο κάθε φορά προορισμό.

6.2.2. Διοίκηση και η στάση απέναντι στους εταίρους/συνεργάτες και τα μέλη

Όπως ήδη έχει ειπωθεί στην ενότητα 3, τα CBs είναι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί και χαρακτηρίζονται ως “non - profit” ή “not for profit organisations”. Από τα στοιχεία που συλλέχθηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας (N = 18) προκύπτει ότι:

- Το 47,4% των οργανισμών του δείγματος έχουν τη μορφή σύμπραξης ανάμεσα στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν η Βαρκελώνη, το Παρίσι, το Βερολίνο, η Κοπεγχάγη, το Άμστερνταμ, η Λισαβόνα, το Λονδίνο και η Κωνσταντινούπολη.
- Στο 47,4% των περιπτώσεων ο έλεγχος των DMOs που είναι υπεύθυνοι για το συνεδριακό μάρκετινγκ ανήκει στον δημόσιο τομέα, όπως συμβαίνει στη Βιέννη, στις Βρυξέλλες, στη Μαδρίτη, την Στοκχόλμη, την Αθήνα, τη Ρώμη, το Ζάγκρεμπ και τη Λιουμπλιάνα.
- Μόνο ένα 5,2% βρίσκεται υπό τον αποκλειστικό έλεγχο του ιδιωτικού τομέα, δηλαδή μόνο ένα CB, αυτό της Πράγας, το οποίο είναι συνεργατικός φορέας.

Υπάρχει ένα πλήθος διαφορετικών σχημάτων που μπορεί να συναντήσει κανείς όταν ερευνά τις σχέσεις των CBs με τα μέλη τους. Σε κάποιες περιπτώσεις τα μέλη διακρίνονται από τους εταίρους, στους οποίους περιλαμβάνονται μόνο οι στρατηγικοί εταίροι, δηλαδή αυτοί που έχουν μια ξεχωριστή σχέση και σύνδεση με το CB, όπως οι μέτοχοι ή απλώς αυτοί που συμβάλλουν περισσότερο σε οικονομικούς όρους και απολαμβάνουν ορισμένα αποκλειστικά οφέλη· εδώ περιλαμβάνονται οι περιπτώσεις του Βερολίνου και της Πράγας. Στις υπόλοιπες περιπτώσεις, όλα τα μέλη θεωρούνται με ισότιμο τρόπο ως εταίροι των CBs.

Πίνακας 6-1: CBs και βασικοί εταίροι

Οργανισμός	Βασικοί Εταίροι	
	<i>Δημόσια Διοίκηση (κεντρική ή αυτοδιοίκηση, οργανισμοί τουρισμού)</i>	<i>Επαγγελματικές ενώσεις, επιχειρήσεις, κ.λπ.</i>
Amsterdam Convention Board	The local government	
Athens Convention & Visitors Bureau	The City of Athens	Athens-Attica Hotels Association, Hellenic Association of Profesional Congress Organisers, Federation of Official Guides, members
Barcelona Convention Bureau	Barcelona Municipal Council	Official Chamber of Commerce, Industry & Shipping, Barcelona Promotion Foundation
Berlin Convention Office	The City/State of Berlin, Tourism Marketing Brandenburg	Messe Berlin, Investitionsbank Berlin, BTM-Partnerhotel e.V., Berlin Airports
Brussels Convention Bureau	The Brussels Capital Region's Government	
Dublin Convention Bureau	Fáilte Ireland (Ireland's National Tourism Authority)	
Istanbul Convention & Visitors Bureau	Turkish Ministry of Culture & Tourism, The Istanbul Metropolitan Municipality	The Istanbul Chamber of Commerce
Lisbon Convention Bureau	Turismo de Portugal	
Ljubljana Convention Bureau	Slovenian Convention Bureau, The City of Ljubljana	
Madrid Convention Bureau	The City Council of Madrid	
Paris Convention Bureau	The City of Paris	Paris Chamber of Commerce and Industry
Prague Convention Bureau	Czech Tourism, Ministry for Regional Development of the Czech Republic, The Prague City Hall	The Czech Asociation of Hotels and Restaurants, Czech Airlines, University of Economics of Prague, Academy of Sciences
Rome - Ufficio per il Turismo Congressuale	Comune of Rome	
Stockholm Convention Bureau	The City of Stockholm	
Vienna Convention Bureau	The Municipality of Vienna	The Vienna Chamber of Commerce
Copenhagen Convention Bureau	The City of Copenhagen and the Capital Region of Greater Copenhagen	

Ανεξάρτητα από τη σύνθεση της διοίκησης των CBs, **η τοπική αυτοδιοίκηση εμφανίζεται ως βασικός εταίρος στο 94%** των οργανισμών του δείγματος (N = 17). Σε 5 περιπτώσεις (Κωνσταντινούπολη, Πράγα, Λισαβόνα, Δουβλίνο, Λιουμπλιάνα) ή, διαφορετικά σε ποσοστό **29,4%**, εταίροι των CBs είναι **φορείς της κεντρικής διοίκησης**, όπως Υπουργεία ή εθνικοί οργανισμοί τουρισμού. Οι λοιπές κατηγορίες εταίρων περιλαμβάνουν ενώσεις επιχειρήσεων και εμπορικά επιμελητήρια (35,3%), μαζί με ατομικές επιχειρήσεις, αεροπορικές εταιρείες, πανεπιστήμια (π.χ. Πράγα) και τράπεζες (π.χ. Βερολίνο) σε ποσοστό περίπου 70% των περιπτώσεων. Στον Πίνακα 6-1 φαίνονται οι βασικοί εταίροι κάποιων οργανισμών του δείγματος.

Άλλη διάσταση που παρουσιάζει ενδιαφέρον είναι **η ύπαρξη μελών ή/και η ύπαρξη προγραμμάτων συνδρομητών**. Έχει επιβεβαιωθεί ότι το 60% των οργανισμών του δείγματος (N = 20) έχουν **κατά μέσο όρο 198 μέλη**, ενώ 3 οργανισμοί (ή το 15% - Βιέννη, Βρυξέλλες, Λιουμπλιάνα) δεν δέχονται μέλη. Ο αριθμός των μελών κυμαίνεται μεταξύ των 40 (Αττάλεια) και των 580 (Παρίσι). Τα CBs της Βαρκελώνης και του Λονδίνου βρίσκονται ξεκάθαρα άνω του μέσου όρου, ενώ αυτά της Κωνσταντινούπολης, της Πράγας, της Κοπεγχάγης και της Αθήνας (με 100 μέλη), υπολείπονται σημαντικά αυτού. Στο 66,7% των οργανισμών που δέχονται μέλη (N = 12), βρίσκεται σε ισχύ κάποιο πρόγραμμα συνδρομητών, το οποίο, όπως θα φανεί στη συνέχεια, σχετίζεται με τη χρηματοδότηση ορισμένων δραστηριοτήτων των CBs.

Αναφορικά με τις κύριες κατηγορίες των συνδρομητών, αυτές συνήθως περιλαμβάνουν επιχειρήσεις και ιδιώτες που δραστηριοποιούνται στον τουριστικό τομέα (PCOs/PEOs, DMCs, συνεδριακά κέντρα, κ.λπ.), ενώ σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχουν και δημόσιοι φορείς και τράπεζες. Επίσης, είναι πιθανό να υπάρχουν εταιρείες μεταφορών, εστιατόρια, εταιρείες οπτικοακουστικών μέσων, εταιρείες catering, εταιρείες κρουαζιέρας, διακόσμησης χώρων και ανθοπωλεία, μεταφραστές και διερμηνείς, μουσεία, κ.λπ.. Είναι αξιοσημείωτη η περίπτωση του CB της Πράγας, το οποίο διαθέτει ηθικό κώδικα που ορίζει την στοιχειώδη συμπεριφορά που αναμένεται να έχουν τα μέλη του και η οποία θα πρέπει να συμπλέει με τον σκοπό και την αποστολή του γραφείου.

6.2.3. Οργανωτική δομή

Το 95% των CBs που ερευνήθηκαν (N = 19) υπάγονται σε κάποιο μεγαλύτερο φορέα, δηλαδή σε κάποιον τοπικό DMO, ενώ μόνο το 5% αφορά ανεξάρτητους οργανισμούς (Πράγα). Στο προαναφερθέν 95% συγκαταλέγονται τόσο καθιερωμένοι συνεδριακοί

προορισμοί, όπως η Βιέννη, η Βαρκελώνη, το Βερολίνο και το Παρίσι, όσο και προορισμοί που αναδύθηκαν σχετικά πρόσφατα όπως το γειτονικό Ζάγκρεμπ και η Λιουμπλιάνα.

Εν γένει παρατηρείται μια ποικιλία αναφορικά με τα μοντέλα οργάνωσης των CBs, αλλά σε αδρές γραμμές μπορεί να γίνει μια διάκριση ανάμεσα σε CBs που αποτελούν μια Διεύθυνση, ένα Τμήμα ή μέρος ενός Τμήματος στο εσωτερικό ενός DMO και σε CBs που αποτελούνται απλώς από μια ομάδα στελεχών μέσα στη μητρική οντότητα (αυτό συναντάται συνήθως σε οργανισμούς με μικρό αριθμό προσωπικού). Επιπλέον, υπάρχουν κάποια CBs για τα οποία αναφέρεται ότι ανήκουν σε μεγαλύτερους οργανισμούς τουρισμού, χωρίς να διευκρινίζεται η δομή τους (για περισσότερες λεπτομέρειες βλ. Πίνακα 6-2).

Πίνακας 6-2: Οργανωτική Δομή των CBs

Οργανισμός	Διεύθυνση ή Τμήμα
Athens Convention & Visitors Bureau	A division of the Athens Development & Destination Management Agency of the City of Athens
Barcelona Convention Bureau	Specialised department within Turisme de Barcelona
Berlin Convention Bureau	Business unit of Berlin Tourismus Marketing GmbH/A
Lisbon Convention Bureau	A department of Turismo de Lisboa
Ljubljana Convention Bureau	Business Tourism (MICE) Department of Ljubljana Tourism
Madrid Convention Bureau	A department of Madrid Destino
Stockholm Convention Bureau	A division of Stockholm Visitors Board
Vienna Convention Bureau	A department of the Vienna Tourist Board
<u>Υποδιαίρεση Τμήματος</u>	
Copenhagen Convention Bureau	“Conventions” under the “Events & Conventions” section
Brussels Convention Bureau	“Meeting Tourism” under the “Product” section
Rome - Ufficio per il Turismo Congressuale	Office under the Department for the Promotion of Tourism & Fashion
<u>Ομάδα προσώπων ή αδιευκρίνιστη εσωτερική σχέση</u>	
Amsterdam Convention Board	Part of Amsterdam Marketing
London Convention Bureau	Part of the Mayor of London's promotional company (London & Partners)
Paris Convention & Visitors Bureau	Part of the Paris Convention & Visitors Bureau
Zagreb Convention Bureau	Zagreb Tourist Board

Στις περιπτώσεις που αναφέρθηκαν, παρόλο που οι διοικητικές δομές των πόλεων του competitive set για το συνεδριακό μάρκετινγκ δεν έχουν ανεξάρτητη νομική προσωπικότητα, ούτε, πιθανότατα, μεγάλο αριθμό προσωπικού ή ξεχωριστή έδρα (σε σχέση με τον φορέα στον οποίο ανήκουν), υιοθετούν μια επωνυμία όπως “Convention Bureau” ή “Convention & Visitors Bureau”, που προσδίδει κύρος στις δραστηριότητες που αναπτύσσουν και στην παρουσία τους στη συνεδριακή αγορά. Έτσι, χρησιμοποιούν αυτή

την επωνυμία σε διεθνές επίπεδο για την ψηφιακή παρουσία τους στο διαδίκτυο, καθώς και για τη φυσική παρουσία τους στα διάφορα events του κλάδου (εκθέσεις, workshops, ταξίδια εξοικείωσης κ.λπ.).

Το γεγονός ότι κάποια CBs υπάρχουν σε οργανισμούς της αυτοδιοίκησης δεν σημαίνει απαραίτητα ότι βρίσκονται υπό τον αποκλειστικό έλεγχο του δημόσιου τομέα. Σε αυτή την περίπτωση εμπίπτει το CB της Στοκχόλμης, το οποίο ανήκει μεν στο Stockholm Visitors Board (του Stockholm Business Region του Δήμου της πόλης), αλλά έχει μια επιτροπή διοίκησης με μέλη προερχόμενα από τη συνεδριακή αγορά και σε οικονομικούς όρους είναι μια 50:50 σύμπραξη δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

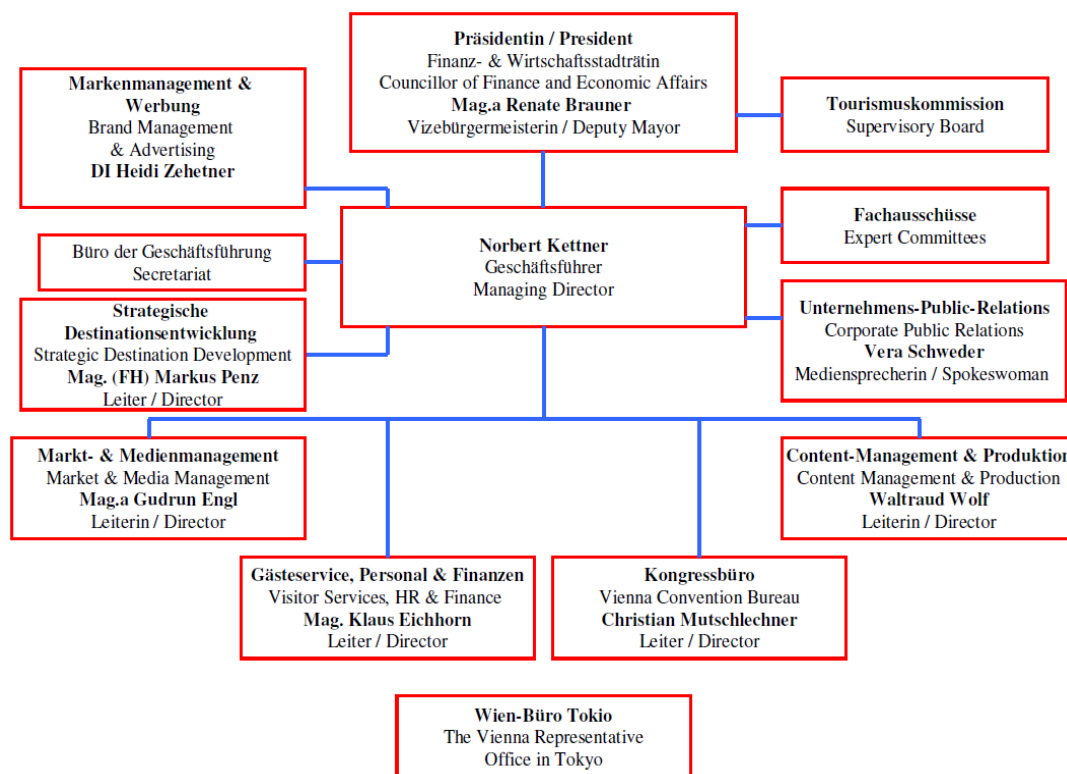
Στη συνέχεια παρατίθενται τα οργανογράμματα ορισμένων CBs που ανήκουν στις κατηγορίες που προαναφέρθηκαν, προκειμένου να καταδειχθούν και σχηματικά όσα περιγράφηκαν προηγουμένως. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται οι περιπτώσεις της Βαρκελώνης (μεικτός οργανισμός) και της Βιέννης (δημόσιος οργανισμός), καθώς και το οργανόγραμμα του CB της Πράγας, οργανισμού ιδιωτικού, συνεργατικού και ανεξάρτητου.

Εικόνα 6-1: Οργανόγραμμα του Turisme de Barcelona



Πηγή: Turisme de Barcelona (2015), <http://professional.barcelonaturisme.com>

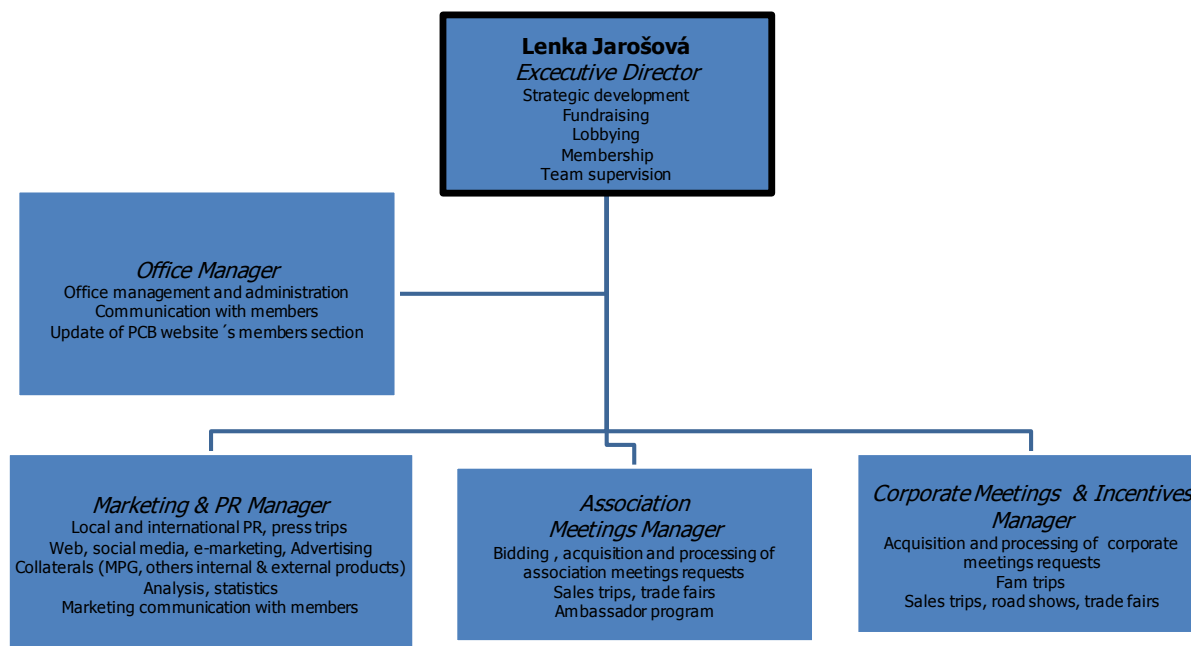
Εικόνα 6-2: Οργανόγραμμα του Vienna Tourist Board



Πηγή: Vienna Tourist Board (2015), <http://b2b.wien.info/en/viennatourism/departments/departments-vienna-tourist-board>

Η έρευνα έδειξε ότι είναι πολύ πιθανό ένα CB που ανήκει σε έναν μεγαλύτερο φορέα, να μην υποδιαιρείται περαιτέρω σε μικρότερες οργανωτικές μονάδες. Αυτό είναι λογικό, εάν ληφθεί υπόψη επιπλέον ο συνολικός αριθμός στελεχών που εργάζονται σε αυτό. Αυτό συμβαίνει στις περιπτώσεις της Βιέννης, της Βαρκελώνης, του Άμστερνταμ, της Αθήνας, της Λισαβόνας και της Λιουμπλιάνα. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν περιπτώσεις όπως του Παρισιού, του Βερολίνου, της Μαδρίτης και της Κοπεγχάγης, όπου τα CBs υποδιαιρούνται σε δύο ή τρεις ομάδες ή μικρότερα τμήματα, όπως για παράδειγμα σε “Corporate events team” και “Congress team” (Paris CB), “Business Development” και “Convention Services” (Berlin Convention Office), “Congress Department”, “Corporate & Incentive Department”, “MICE Projects and Promotion” (Madrid CB) ή “Association Meetings” και “Corporate Meetings” (Copenhagen CB). Επίσης, τα CBs που ανήκουν σε μεγαλύτερους DMOs συνήθως δεν έχουν ξεχωριστές μονάδες (τμήματα) σχετικά με τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων, τα οικονομικά, την πληροφορική, κ.λπ., αφού αυτές οι λειτουργίες καλύπτονται από τις αντίστοιχες μονάδες των DMOs.

Εικόνα 6-3: Οργανόγραμμα του Prague Convention Bureau



Πηγή: Prague Convention Bureau (2015), www.pragueconvention.cz/

Όσον αφορά στην παρουσία και ανάπτυξη δραστηριοτήτων των CBs στο εξωτερικό, παρατηρήθηκε ότι μόνο το Βερολίνο και η Πράγα έχουν κάποια γραφεία εκπροσώπησης (“representation offices”) σε άλλες χώρες, π.χ. στο Ηνωμένο Βασίλειο, στις Η.Π.Α. και στον Καναδά. Στην περίπτωση του Βερολίνου αυτά τα γραφεία δεν αντιστοιχούν σε παραρτήματα του CB στο εξωτερικό, πλην όμως είναι πιθανότερο ότι πρόκειται για κάποιας μορφής συνεργασία με εταιρείες δημοσίων σχέσεων που έχουν έδρα στις αντίστοιχες χώρες και ασχολούνται με την προώθηση του Βερολίνου ως συνεδριακού προορισμού στις αγορές αυτές (π.χ. για το Ηνωμένο Βασίλειο αναφέρεται μία “Sales & Marketing Manager Conventions UK / Hume Whitehead Limited”).

6.2.4. Στελέχωση

Αναφορικά με τη **στελέχωση** των τοπικών οργανισμών για το συνεδριακό μάρκετινγκ, παρατηρήθηκε ότι το 90% του συνόλου του δείγματος (N = 20) απασχολεί συνολικά 152 στελέχη. Ο συνολικός αριθμός στελεχών κυμαίνεται μεταξύ των 2 (Λιουμπλιάνα, Σόφια) και των 20 (Κοπεγχάγη), ενώ **αντιστοιχούν κατά μέσο όρο 8,44 υπάλληλοι ανά CB**. Ακόμα, η έρευνα έδειξε ότι η συντριπτική πλειοψηφία (78,95%) των εργαζομένων στα τοπικά CBs της Ευρώπης είναι γυναίκες. Η Αθήνα υπολείπεται του μέσου όρου με μόνο 6 στελέχη.

Στα υψηλότερα επίπεδα διοίκησης των CBs υπάρχει συνήθως ένας Διευθυντής (“Director”, “Managing Director” ή “Convention Director”) ή ένας “General Manager”. Σε χαμηλότερο επίπεδο δεν υπάρχουν επικεφαλής των μικρότερων ομάδων, όπου αυτές υπάρχουν, αλλά είναι πιθανό να υπάρχουν συντονιστές. Αναφορικά με τα στελέχη πρώτης γραμμής (first-line managers), οι τίτλοι των θέσεών τους ποικίλουν ιδιαιτέρως και σχετίζονται, καταρχήν, με τον καταμερισμό των εργασιών και, κατά δεύτερο, με τη γεωγραφική τμηματοποίηση των αγορών-στόχων. Για παράδειγμα, στην περίπτωση της Πράγας υπάρχει ένας “Associations Meetings Manager”, ένας “Corporate Meetings & Incentives Manager” και ένας “Marketing & PR Manager”, ενώ στο Berlin Convention Office υπάρχουν τρεις “Senior Marketing Managers Conventions”, καθένας με αρμοδιότητα σε διαφορετικές γεωγραφικές αγορές (α. UK, France & Spain, β. USA & Canada, γ. Germany & Austria). Άλλοι πολύ συνηθισμένοι τίτλοι θέσεων στα CBs του δείγματος είναι “Marketing Manager”, “Corporate Meetings & Incentives Manager”, “Marketing Manager Conventions”, “Congress Manager”, “Meetings & Conventions Manager” και “Project Manager”. Κάποια CBs διαθέτουν στελέχη που ασχολούνται αποκλειστικά με την επικοινωνία· ως παράδειγμα αναφέρονται οι περιπτώσεις της Αθήνας (“Public Relations” και “Media Relations”), του Βερολίνου (“Public Relations”) και της Βιέννης (“Assistant Webpage Manager”). Τέλος, στα CB της Βαρκελώνης, της Μαδρίτης και των Βρυξελλών υπάρχει από μία θέση υπευθύνου για ζητήματα έρευνας: “Association Meetings & Research” στη Βαρκελώνη, “Congress Research” στη Μαδρίτη και “Meetings & Conventions Analyst” στις Βρυξέλλες.

6.2.5. Χρηματοδότηση και προϋπολογισμός

Ένας από τους βασικούς στόχους της έρευνας ήταν η ανεύρεση πληροφοριών σχετικά με τον **προϋπολογισμό** των Ευρωπαϊκών CBs που δραστηριοποιούνται σε τοπικό επίπεδο. Στις περιπτώσεις των μη ανεξάρτητων Γραφείων, που αποτελούν και τη μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος όπως φάνηκε πιο πάνω, αναζητήθηκε το κομμάτι εκείνο του προϋπολογισμού του μητρικού DMOs που αντιστοιχεί στο συνεδριακό μάρκετινγκ (συμπεριλαμβανομένου και του μισθολογικού κόστους). Ουσιαστικά, αυτό που αναζητήθηκε είναι πόσο κοστίζει το συνεδριακό μάρκετινγκ σε τοπικό επίπεδο. Βρέθηκαν στοιχεία για 6 οργανισμούς (N = 6), ενώ ένας (Δουβλίνο) απάντησε ότι δεν δημοσιεύει οικονομικά στοιχεία. Επίσης, το CB της Αθήνας δεν έδωσε πλήρη στοιχεία σχετικά με τον προϋπολογισμό και το κόστος λειτουργίας του, οπότε και δεν συμπεριλήφθηκε τελικώς στην σχετική ανάλυση.

Οι 6 προϋπολογισμοί αθροίζονται σε ένα σύνολο 8,71 εκατομμυρίων €, ενώ αντιστοιχούν σχεδόν 1,45 εκατ. € ανά CB. Ωστόσο, στην περίπτωση του Amsterdam CB διευκρινίστηκε ότι παλαιότερα είχε έναν ετήσιο προϋπολογισμό της τάξης των 1,2 εκατ. €, αλλά από τότε που συγχωνεύτηκε στην Amsterdam Marketing το μεγαλύτερο μέρος του προϋπολογισμού του μεταφέρθηκε σε αυτή για την στήριξη της χρηματοδότησής της, οπότε πλέον αντιστοιχούν περίπου 400.000€ στο συνεδριακό μάρκετινγκ, χωρίς δηλαδή στο ποσό αυτό να συμπεριλαμβάνονται τα λειτουργικά έξοδα. Επομένως, εάν αφαιρεθεί από το σύνολο η περίπτωση του Άμστερνταμ προκειμένου να είναι συγκρίσιμα τα διαθέσιμα στοιχεία, προκύπτει ένα **σύνολο 8,31 εκατ. € για 5 οργανισμούς**, δηλαδή κατά μέσο όρο **1,66 εκατ. € ανά CB**.

Κατά κύριο λόγο ανευρέθηκαν πληροφορίες για τους προορισμούς που βρίσκονται στις πρώτες θέσεις της Ευρωπαϊκής κατάταξης· δυστυχώς, δεν βρέθηκαν στοιχεία για τους γειτονικούς ως προς την Αθήνα προορισμούς. Τα CBs της Βιέννης και της Βαρκελώνης, με μακρά παράδοση στη συνεδριακή αγορά και μεγάλους και επιτυχημένους DMOs, βρίσκονται πάνω από τον μέσο όρο με προϋπολογισμούς ίσους ή μεγαλύτερους των 2 εκατ. €. Αντιθέτως, φαίνεται ότι η Πράγα, με οργανισμό πιο νέο και σημαντικά μικρότερο σε μέγεθος, διαθέτει μόλις 0,31 εκατ. € για το συνεδριακό μάρκετινγκ.

Όσον αφορά στις **πηγές χρηματοδότησης των CBs**, συλλέχθηκαν στοιχεία για περισσότερους από τους μισούς προορισμούς του “competitive set”. Η πιο συνηθισμένη μορφή χρηματοδότησης είναι αυτή που προέρχεται **από τον δημόσιο τομέα** και στην πλειοψηφία των περιπτώσεων λαμβάνει τη μορφή επιχορήγησης από την τοπική αυτοδιοίκηση, ενώ μπορεί επίσης να προέρχεται από κάποιον εθνικό οργανισμό τουρισμού ή από κάποιο υπουργείο (π.χ. Πράγα, Κωνσταντινούπολη). Αυτή η μορφή χρηματοδότησης απαντάται σχεδόν σε όλους τους οργανισμούς για τους οποίους υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία (N = 13)· πρόκειται για οργανισμούς τόσο ελεγχόμενους αποκλειστικά από τον δημόσιο τομέα (π.χ. Βιέννη), όσο και συνεργατικούς/μεικτούς στους οποίους ο δημόσιος τομέας είναι βασικός εταίρος (π.χ. Παρίσι, Άμστερνταμ), αλλά και ιδιωτικούς (Πράγα).

Οι **συνδρομές από τα μέλη** είναι επίσης μια πολύ δημοφιλής πηγή χρηματοδότησης, δεδομένου ότι υφίσταται κάποιο πρόγραμμα συνδρομητών στο 61,5% των περιπτώσεων για τις οποίες συλλέχθηκαν στοιχεία (ή στο 67% των οργανισμών που δέχονται μέλη). Σε κάποια CBs υπάρχουν διάφορες κατηγορίες μελών και η συνδρομή που πληρώνει κάθε μέλος εξαρτάται από την κατηγορία στην οποία ανήκει (π.χ. Πράγα, Λονδίνο)· σε άλλα, η συνδρομή είναι ένα συγκεκριμένο ποσό σε ετήσια βάση. Κάποια CBs (15%, N = 13) αποκτούν **έσοδα μέσω δωρεών ή χορηγιών** από διάφορες πηγές (π.χ. Πράγα, Βιέννη) ή

από την *ανάπτυξη εμπορικής δραστηριότητας*, για παράδειγμα από πωλήσεις σε επιχειρήσεις (διοργανωτές συνεδρίων) και σε τουρίστες-συνέδρους (46%, N = 13). ενδεικτικά αναφέρονται εδώ τα παραδείγματα της Βαρκελώνης, του Παρισιού και των Βρυξελλών.

Πίνακας 6-3: Προϋπολογισμοί και πηγές χρηματοδότησης των CBs

Οργανισμός	Ετήσιος Συνολικός Προϋπολογισμός (κατά προσέγγιση σε εκατ. €)	Δημόσια επιχορήγηση από διάφορους φορείς	Συνδρομές μελών	Άλλες πηγές
Amsterdam Convention Board	0,4	50% local government	–	50% local partnerships
Barcelona Convention Bureau	1,9	–	26% membership fees	11% tourist tax 38% commission from hotels for confirmed business by the CB 25% commercial activities
Brussels Convention Bureau	1,7	67% public funding	–	33% commercial activities
Paris Convention & Visitors Bureau	1,6	Public Funding from the City of Paris and the Paris Chamber of Commerce	Membership fees	Services provided to members (i.e. members pay for marketing actions they participate in), commercial activities
Prague Convention Bureau	0,31	43% CzechTourism & Prague City Tourism	38% membership marketing fees	9% sponsorships 10% project management & other income
Vienna Convention Bureau	2,8	20% the City of Vienna, 43% Vienna Tourist Board	–	20% The Vienna Chamber of Commerce, 17% sponsorships & marketing co-operations

Στο 46% των περιπτώσεων εντοπίστηκαν *άλλες πηγές χρηματοδότησης*, όπως εισόδημα από ενέργειες μάρκετινγκ, από επιμελητήρια, από διαχείριση έργων και από τοπικές συνεργασίες με τον ιδιωτικό τομέα χωρίς να διευκρινίζεται σε τι αφορούν. Μοναδική είναι ίσως η περίπτωση της Αθήνας, ένα μεγάλο μέρος των δραστηριοτήτων της οποίας χρηματοδοτείται μέσω κοινοτικών πόρων¹¹⁰. Όπως παρατηρήθηκε, οι πηγές εσόδων

¹¹⁰ Στην περίπτωση της Αθήνας, αναφέρθηκε ότι περίπου 200.000€ ετησίως προέρχονται από τα μέλη του ACVB μέσω του προγράμματος συνδρομητών. Το υπόλοιπο του προϋπολογισμού του, το συνολικό ύψος του οποίου δεν προσδιορίστηκε σαφώς, προέρχεται κατά κύριο λόγο από την αξιοποίηση κονδυλίων της τέταρτης προγραμματικής περιόδου μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος της Περιφέρειας Αττικής (η ΕΑΤΑ διαθέτει δικό της φορέα διαχείρισης), ενώ η συμμετοχή του Δήμου Αθηναίων με τη μορφή επιχορήγησης είναι πλέον ελάχιστη.

αυτής της παραγράφου σε καμία περίπτωση δεν αποτελούν το μοναδικό μέσο χρηματοδότησης των οργανισμών του “competitive set”.

Τέλος, αξίζει να επισημανθεί ότι η έρευνα έδειξε ότι για τα CBs της Ευρώπης δεν συνηθίζονται ως πηγή χρηματοδότησης οι φόροι που εισπράττονται απευθείας από τα ξενοδοχεία, σε αντίθεση με τα αμερικανικά CBs, σύμφωνα και με τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας. Μοναδική εξαίρεση αποτελεί το CB της Βαρκελώνης, για το οποίο αναφέρεται ως πηγή εσόδων κάποιος τουριστικός φόρος και μια προμήθεια που λαμβάνει από τα ξενοδοχεία για επιβεβαιωμένες κρατήσεις που προέκυψαν μετά από συνεργασία με το CB.

Ένας δείκτης που έχει προταθεί ότι θα μπορούσε να μετρήσει την παραγωγικότητα ενός CVB είναι ο **“budget-to-personnel ratio”**¹¹¹. Η αξία του συγκεκριμένου δείκτη υπολογίζεται διαιρώντας τον συνολικό ετήσιο προϋπολογισμό ενός Γραφείου με τον αριθμό του προσωπικού του ίδιου Γραφείου (εάν υπάρχουν επαρκή δεδομένα, κάθε εποχικός εργαζόμενος ή εργαζόμενος μερικής απασχόλησης προσμετράται ως μισός εργαζόμενος). Έτσι, ο δείκτης αυτός διευκολύνει τη σύγκριση μεταξύ CVBs που έχουν σημαντικά διαφορετικούς προϋπολογισμούς και αριθμό προσωπικού. Μια υψηλή τιμή του δείκτη ενός CB αποκαλύπτει ότι το συγκεκριμένο CB δεν έχει πλεονάζων προσωπικό ούτε πολύ υψηλό λειτουργικό κόστος, αλλά διαθέτει επαρκείς πόρους για να χρηματοδοτήσει ενέργειες μάρκετινγκ. Αντιθέτως, μια τιμή που υπολείπεται του μέσου όρου υπονοεί ότι το CB δεν έχει επαρκή χρηματοδότηση ή ενδέχεται να έχει περισσότερο προσωπικό από όσο χρειάζεται. Προκειμένου ο δείκτης να δώσει αξιόπιστα αποτελέσματα, θα πρέπει να υπάρχουν διαθέσιμα όμοια στοιχεία για κάθε οργανισμό. Η μέση τιμή του δείκτη **“budget-to-personnel”** για τα CBs που ερευνήθηκαν είναι **180.044 € ανά εργαζόμενο** (N = 5), με ελάχιστη τιμή 44.286 € (Prague CB) και μέγιστη 254.545 € (Vienna CB), με τα γραφεία της Βαρκελώνης, του Παρισιού και των Βρυξελλών να βρίσκονται άνω του μέσου όρου.

Γενικός Πίνακας 6-4: Μηχανισμός μάρκετινγκ, προσωπικό και προϋπολογισμός

Μηχανισμός για το συνεδριακό μάρκετινγκ	Πόλεις	Αριθμός προσωπικού	Προϋπολογισμός (σε εκατ. €)
Κομμάτι ή Διεύθυνση άλλου οργανισμού τουρισμού	Βιέννη, Βαρκελώνη, Παρίσι	Από 9 έως 11	Από 1,6 έως 2,8
	Βρυξέλλες	8	1,7
Οργανισμός/ανεξάρτητο νομικό πρόσωπο	Πράγα	7	0,31

¹¹¹ Βλ. Koutoulas, D., 2005, ό.π., σελ. 151.

B. Επικοινωνία και εξιστορήσεις (storytelling)

6.2.6. Λογότυπο

Σχεδόν όλοι οι οργανισμοί που ερευνήθηκαν έχουν κάποιο λογότυπο· σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχει ένα μοναδικό λογότυπο για τον DMO και το CB του προορισμού, ενώ σε άλλες υπάρχει ξεχωριστό λογότυπο του CB. Συγκεκριμένα:

- Το 36,8% των οργανισμών (N = 19) έχουν ένα γενικό λογότυπο που αντιπροσωπεύει τον προορισμό και τον DMO του¹¹².
- Υπάρχει ξεχωριστό λογότυπο για κάθε CB στο 68% των προορισμών που εξετάστηκαν.
- Στις περιπτώσεις της Βαρκελώνης, του Παρισιού και του Βερολίνου (15,8% του δείγματος), εκτός του γενικού λογοτύπου, υπάρχει επιπλέον ένα ξεχωριστό λογότυπο για το CB τους.
- Οι Βρυξέλλες, η Λιουμπλιάνα και η Αττάλεια (15,8%) έχουν εξειδικευμένο λογότυπο για τα συνέδρια.

Αναλόγως του μηνύματος που περιέχει το λογότυπο μπορούν να γίνουν διάφορες κατηγοριοποιήσεις. Η συμπερίληψη ενός λογοτύπου σε μια κατηγορία δεν αποκλείει την ενσωμάτωση και σε άλλη κατηγορία.

- Έτσι, για παράδειγμα εντοπίζονται **λογότυπα που εστιάζουν στον προορισμό (“destination oriented”)**. Αυτά είναι και τα πιο συχνά, αφού συναντώνται στο 47% των περιπτώσεων, και σε αυτή την ομάδα μπορούν να ενταχθούν τα λογότυπα του Παρισιού, του Βερολίνου, της Λισαβόνας, της Κωνσταντινούπολης και της Κοπεγχάγης. Στην κατηγορία αυτή, αναπαριστάται στο λογότυπο κάποιο μνημείο ή χαρακτηριστικό του προορισμού: ο Πύργος του Άιφελ, οι τουλίπες της Κωνσταντινούπολης, η Μικρή Γοργόνα της Κοπεγχάγης, κ.λπ. Το λογότυπο της Λισαβόνας ενσωματώνει στοιχεία όπως ο ήλιος, η θάλασσα και η φύση. Στην περίπτωση των Βρυξελλών, ενσωματώνεται στο λογότυπο ένα άνθος που παραπέμπει στο επίσημο έμβλημα της πόλης, ενώ η Στοκχόλμη εμφανίζεται ως η πρωτεύουσα όλης της Σκανδιναβίας.

¹¹² Τα ποσοστά που αναφέρονται στις ενότητες 6.3.6., 6.3.8., 6.3.9. και 6.3.10. δεν αθροίζονται στο 100%.

Οργανισμός	Λογότυπο	Οργανισμός	Λογότυπο
Paris Convention & Visitors Bureau		Istanbul Convention & Visitors Bureau	
Berlin Convention Office		Stockholm Convention Bureau	
Lisbon Convention Bureau		Brussels Convention Bureau	
Madrid Convention Bureau		Copenhagen Convention Bureau	
		Sofia Convention Bureau	

- Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν λογότυπα που **εστιάζουν περισσότερο στον επαγγελματισμό (“business oriented”)** σε ένα 26%, όπως είναι αυτά των Βρυξελλών, του Λονδίνου, της Βιέννης και της Βαρκελώνης. Αυτά είναι συνήθως πολύ πιο απλά, με λιγότερα χρώματα, έχουν περισσότερες γωνίες και μη εξεζητημένες γραμματοσειρές.

Οργανισμός	Λογότυπο	Οργανισμός	Λογότυπο
Vienna Convention Bureau		Brussels Convention Bureau	
Barcelona Convention Bureau		London Convention Bureau (Visit London Events Organisers)	
Ljubljana Convention Bureau			

- Τα λογότυπα του Άμστερνταμ, του Ζάγκρεμπ και της Πράγας **εστιάζουν στην εμπειρία που βιώνει ο επισκέπτης (“experience oriented”)** (μόνο ένα 15,8%). Το λογότυπο του CB του Άμστερνταμ περιλαμβάνει ένα λογοπαίγνιο (“**I amsterdam**”) και προσωποποιεί το μήνυμά του, ενώ το αντίστοιχο λογότυπο της Πράγας υποδηλώνει ενθουσιασμό με τον προορισμό. Το λογότυπο του Ζάγκρεμπ επιχειρεί μια πιο

συναισθηματική προσέγγιση, χρησιμοποιώντας το σχήμα της καρδιάς για να παραπέμψει στα αισθήματα των επισκεπτών της πόλης. Στις δύο από τις τρεις περιπτώσεις, το κόκκινο χρώμα έχει πρωταγωνιστικό ρόλο.

Οργανισμός	Λογότυπο	Οργανισμός	Λογότυπο	Οργανισμός	Λογότυπο
Amsterdam Convention Bureau		Zagreb Convention Bureau		Prague Convention Bureau	

- Στο λογότυπο της Αθήνας κυριαρχεί το **σχήμα του κύκλου** που θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι υποδηλώνει μια αίσθηση τελειότητας, πληρότητας, συνεργασίας, ενός προορισμού που τα περικλείει όλα. Το ίδιο σχήμα του κύκλου συναντάται και στην περίπτωση της Κοπεγχάγης, αλλά μόνο σε παλαιότερο βίντεο για τον συνεδριακό τουρισμό, το οποίο όμως είναι διαθέσιμο σε κάθε ενδιαφερόμενο που θέλει να προωθήσει κάποιο event στην πόλη. Παρόμοια αίσθηση φαίνεται να επιχειρεί να δημιουργήσει το λογότυπο της Αττάλειας, παρόλο που απουσιάζει το κυκλικό σχήμα: εδώ η έμφαση δίνεται λεκτικά και χρωματικά.

Οργανισμός	Λογότυπο	Οργανισμός	Λογότυπο	Οργανισμός	Λογότυπο
Athens Convention & Visitors Bureau		Copenhagen Convention Bureau		Antalya Convention Bureau	

6.2.7. Tagline

Το tagline αποτελεί μια συνθηματική φράση που κωδικοποιεί το μήνυμα που θέλει να επικοινωνήσει ο DMO σχετικά με το τι προσφέρει ο προορισμός. Είναι μια φράση, ένα “slogan”, που συμπυκνώνει σε λίγες μόνο λέξεις το μήνυμα που σχετίζεται με τον προορισμό και, στην περίπτωση που εξετάζεται εδώ, με την αγορά των συνεδρίων. Μόνο 9 οργανισμοί (45%, N = 20) έχουν κάποιο tagline που σχετίζεται άμεσα ή έμμεσα με τα συνέδρια. Στην περίπτωση των Βρυξελλών αποτελεί ενιαίο σύνολο με το λογότυπο, ενώ στις άλλες περιπτώσεις βρίσκεται στην ιστοσελίδα του οργανισμού ή στις εκδόσεις του (π.χ. Πράγα, Αθήνα). Στον Πίνακα 6-5 αποτυπώνονται τα taglines που εντοπίστηκαν, καθώς και μια εκτίμηση για το περιεχόμενο του μηνύματος που προσπαθούν να μεταδώσουν.

Πίνακας 6-5: Taglines που σχετίζονται με τον συνεδριακό τουρισμό

Οργανισμός	Tagline	Κεντρικό μήνυμα
Athens Convention & Visitors Bureau	The city to share your ideas	Καταλληλότητα του προορισμού, ανταλλαγή ιδεών
Antalya Convention Bureau	Antalya, the city of sunshine... “allin ant alya” <i>meet & teem</i>	Έμφαση στον προορισμό (που προσφέρει τα πάντα) και στη συνάντηση καθεαυτή
Brussels Convention Bureau	Sized for Meetings	Επαγγελματισμός, τελειότητα, ακρίβεια
Dublin Convention Bureau	Meet in Dublin	Απλότητα, αμεσότητα
Istanbul Convention & Visitors Bureau	Istanbul: The Best Place to Connect	Καταλληλότητα του προορισμού, δικτύωση
Lisbon Convention Bureau	LISBOA invites you!	Προσωποποιημένο μήνυμα, πρόσκληση
Ljubljana Convention Bureau	Ljubljana, a cool capital for great meetings	Έμφαση στον προορισμό, άνεση, μεγαλείο
London Convention Bureau (London & Partners)	Love the Event - Love the experience	Έμφαση στην εμπειρία (όχι μόνο του συνεδρίου)
Prague Convention Bureau	Wow Prague InSpires	Ενθουσιασμός, έμπνευση
Sofia Convention Bureau	Organise your event in one of the oldest cities in Europe	Έμφαση στον προορισμό και στην ιστορία του

6.2.8. Σημειολογία των φωτογραφιών

Κατά τη διάρκεια της έρευνας δόθηκε έμφαση στη σημειολογία των φωτογραφιών στην πρώτη ιστοσελίδα των CBs και των DMOs που ασχολούνται με τον συνεδριακό τουρισμό. Για τον σχεδιασμό του ερευνητικού εργαλείου ως προς αυτό το ζήτημα και την κατηγοριοποίηση του περιεχομένου των φωτογραφιών ακολουθήθηκαν κριτήρια που προτάθηκαν σε προηγούμενη έρευνα¹¹³. Τα αποτελέσματα, λοιπόν, έδειξαν ότι (N = 20):

- Στις ιστοσελίδες των περισσότερων CBs κυριαρχούν οι φωτογραφίες που αναπαριστούν συνεδριακά κέντρα (venues) (60%).
- Ακολουθούν οι φωτογραφίες που σχετίζονται με ιστορικά μνημεία (40%) και αίθουσες συνεδρίων (35%).
- Σε ποσοστό 25% οι φωτογραφίες αναπαριστούν ανθρώπους (συνέδρους, επαγγελματίες ή ανθρώπους που εργάζονται αλλά βιώνουν μια ευχάριστη εμπειρία), ενώ σε όμοιο ποσοστό αφορούν σε παραδοσιακή αρχιτεκτονική.
- Σε ένα 20% των φωτογραφιών παρουσιάζεται η καθημερινή ζωή των προορισμών (“street life”) και στο 15% του συνόλου δίνεται έμφαση στη γαστρονομία.

¹¹³ Βλ. Σωτηροπούλου, Αγ., 2007. Εκπόνηση Επικοινωνιακής Πολιτικής για την Προώθηση του Συνεδριακού Τουρισμού στην Ελλάδα. Πτυχιακή εργασία για την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα, σελ. 103.

- Άλλα κεντρικά θέματα των φωτογραφιών, αλλά πιο σπάνια, είναι η φύση (10%), η νυκτερινή ζωή (10%), τα αθλήματα (5%) και οι υπαίθριες ή άλλες δραστηριότητες (5%).

Είναι εντυπωσιακό ότι σε ποσοστό 60% στην κεντρική ιστοσελίδα των CBs του δείγματος υπάρχουν φωτογραφίες με μη συνεδριακά θέματα, όπως υποδομές και αεροδρόμια, τρούλοι και κωδωνοστάσια, gala dinners, τοπία, πανοραμικές φωτογραφίες των προορισμών και χαρακτηριστικά αξιοθέατα. Αντιθέτως, απουσιάζουν παντελώς φωτογραφίες που να σχετίζονται με την τέχνη.

Σε αντίθεση με τα αποτελέσματα της έρευνας της Σωτηροπούλου, η οποία βέβαια πραγματοποιήθηκε σε διαφορετικό δείγμα, αποτελούμενο κατά πλειοψηφία από εθνικούς οργανισμούς, και κατέληξε ότι οι οργανισμοί αυτοί έδιναν έμφαση κυρίως σε μη συνεδριακά θέματα, στην περίπτωση των CBs που εξετάζονται εδώ παρατηρείται ότι οι φωτογραφίες τους ακολουθούν παραδοσιακά συνεδριακά μοτίβα στον ίδιο βαθμό που παρουσιάζουν και μη συνεδριακά θέματα. Από την παρούσα έρευνα επιβεβαιώνεται ότι μεταξύ των τριών θεμάτων που σχετίζονται περισσότερο με τα συνέδρια, στην πρώτη θέση βρίσκονται τα συνεδριακά κέντρα, στη δεύτερη οι αίθουσες και στην τρίτη οι σύνοδοι.

Το CB της Αθήνας έχει στην κεντρική σελίδα του έξι φωτογραφίες που εναλλάσσονται συνεχώς. Μόνο μία από αυτές δείχνει μια αίθουσα γεμάτη με κόσμο· οι υπόλοιπες σχετίζονται με βεράντες και γαστρονομία με φόντο την Ακρόπολη, με υποδομές (μετρό) και με τους δρόμους της πόλης τη νύχτα.

6.2.9. Εξιστορήσεις (Storytelling)

Άλλη σημαντική παράμετρος στην επικοινωνία των προορισμών είναι οι ιστορίες που διηγούνται οι DMOs για να δημιουργήσουν στο κοινό τους μια εικόνα και μια θετική στάση απέναντί τους, με απώτερο σκοπό να τοποθετηθούν με συγκεκριμένο τρόπο στο μυαλό του κοινού-στόχου τους (positioning) και να προσελκύσουν περισσότερη ζήτηση. Για τον σχεδιασμό του ερευνητικού εργαλείου και ως προς αυτό το σημείο υιοθετήθηκαν τα κριτήρια που προτάθηκαν από προγενέστερη έρευνα¹¹⁴.

Η πλειοψηφία των CBs του “competitive set” (80%, N = 20) δίνει **έμφαση στην ελκυστικότητα του προορισμού**, μέσω εκτενών κειμένων που περιγράφουν όσα προσφέρει ο προορισμός, την ιστορία του και τα πιο σημαντικά σημεία ενδιαφέροντος· επίσης, μέσω πανοραμικών εικόνων της πόλης, βίντεο, φωτογραφιών ανθρώπων που διασκεδάζουν,

¹¹⁴ Ibid., σελ. 104.

ακόμα και μαρτυρίες πελατών που έχουν διοργανώσει κάποιο event στον προορισμό ή τουρίστες που έχουν βρεθεί εκεί και διηγούνται την εμπειρία τους. Το **65% των CBs** αναδεικνύει την **προσβασιμότητα** του προορισμού σε όρους χρόνου μετάβασης σε αυτόν και ύπαρξης απευθείας αεροπορικών συνδέσεων με άλλες πόλεις, καθώς επίσης άλλων μέσων μεταφοράς (π.χ. σιδηρόδρομος). Σε αυτή την κατηγορία εμπίπτουν οι οργανισμοί του Παρισιού, της Μαδρίτης, της Βαρκελώνης, του Λονδίνου, του Άμστερνταμ, της Πράγας, της Λιουμπλιάνα κ.ά.. Εν συνεχεία, δίνεται **έμφαση στις εγκαταστάσεις και την προσφορά** του προορισμού και στην χωρητικότητά τους για να φιλοξενούν συνέδρια, εκθέσεις και άλλες διοργανώσεις (**60%**). Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει λεπτομερής πληροφόρηση σχετικά με συνεδριακά κέντρα, αίθουσες συνεδριάσεων, τα χαρακτηριστικά τους, τις υπηρεσίες των PCOs και των DMCs, προτάσεις για εκδρομές και διάφορες δραστηριότητες, καθώς και μια ευρεία γκάμα συμπληρωματικών υπηρεσιών (catering, οπτικοακουστικά μέσα, κ.λπ.).

Οι **μισοί** από τους οργανισμούς του δείγματος, μεταξύ των οποίων η Βαρκελώνη, το Παρίσι, το Βερολίνο, η Βιέννη, οι Βρυξέλλες, η Στοκχόλμη και η Αθήνα, τονίζουν τον **επαγγελματισμό** που διακρίνει τις δραστηριότητες και τη λειτουργία τους. Από την άλλη πλευρά, παρατηρείται ότι λίγοι οργανισμοί (**25%**) παρουσιάζουν το **χαμηλό κόστος** ως κίνητρο για τη διοργάνωση συνεδρίων στον προορισμό τους (π.χ. Λονδίνο, Πράγα, Δουβλίνο, Στοκχόλμη, Βρυξέλλες), το **15%** αναφέρει τις υποδομές γενικά, πέραν των συνεδριακών, το **10%** την **τεχνολογία** (Βρυξέλλες και Στοκχόλμη) και μόνο η Βαρκελώνη (**5%**) τη **διασκέδαση**.

Τέλος, είναι αξιοσημείωτο ότι το **45%** των οργανισμών του δείγματος δίνει έμφαση σε **άλλες παραμέτρους**, όπως η γαστρονομία (Βαρκελώνη, Βρυξέλλες, Κοπεγχάγη, Λιουμπλιάνα), η δημιουργικότητα (Λονδίνο, Λιουμπλιάνα), η τέχνη και η πολιτιστική κληρονομιά, η ασφάλεια του προορισμού, η φύση και η περιβαλλοντική συνείδηση, η ποιότητα, η έμπνευση και ο ανθρώπινος παράγοντας.

6.2.10. Μέσα κοινωνικής δικτύωσης

Μια σχετικά νέα τάση είναι η αξιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην προβολή των προορισμών. Πολλοί DMOs τα έχουν ενσωματώσει στις ιστοσελίδες τους ώστε να επωφεληθούν από τα προφανή πλεονεκτήματα που προσφέρουν. Η έρευνα έδειξε ότι το **80% των CBs** (N = 20) χρησιμοποιούν τέτοια εργαλεία για να επιτύχουν πρόσθετη προβολή, να έχουν πρόσβαση σε μεγαλύτερο κοινό και να παρακολουθούν από κοντά τις εξελίξεις του κλάδου. Έτσι, σχεδόν όλα τα CBs για τα οποία βρέθηκαν στοιχεία (N = 17),

τηρούν κάποιο προφίλ στο Twitter, το 82,35% στο Facebook, το 47% στο LinkedIn, το 41% στο YouTube και στο Instagram. Επίσης, στους ιστοτόπους υπάρχουν σύνδεσμοι και προς άλλα εργαλεία όπως τα Flickr, Dailymotion, Foursquare και Pinterest, αλλά με πολύ πιο σπάνια παρουσία.

Γ. Δραστηριότητες μάρκετινγκ και πωλήσεων

6.2.11. Δικτυακές πύλες (portal) και ιστότοποι (web sites)

Σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον όπου όλο και περισσότερες εργασίες και συναλλαγές λαμβάνουν χώρα ηλεκτρονικά, είναι επιτακτικό ένας συνεδριακός προορισμός να έχει μια ισχυρή παρουσία στην ψηφιακή πραγματικότητα. Για το λόγο αυτό, οι οργανισμοί συνεδριακού μάρκετινγκ υποστηρίζουν το έργο τους μέσω ιστοτόπων, ανεξάρτητα από την οργανωτική τους δομή, τη στελέχωση και τον προϋπολογισμό. Η κατάλληλη σχεδίαση του ιστοτόπου ενός CB είναι ουσιώδης, δεδομένου ότι αυτός αποτελεί το πρώτο σημείο επαφής μεταξύ αυτού και του δυνητικού πελάτη. Έτσι, είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί, στο μέγεθος του δυνατού, η δημιουργία μιας θετικής πρώτης εντύπωσης σχετικά με τον προορισμό. Η ύπαρξη ενός τέτοιου portal δίνει στους ενδιαφερόμενους τη δυνατότητα να έχουν πρόσβαση στο περιεχόμενό του οποτεδήποτε και από οπουδήποτε, ενώ ταυτόχρονα ελαχιστοποιεί το κόστος διανομής για τα CBs. Για αυτό, είναι αναγκαίο ο ιστότοπος να είναι απλός, αλλά σωστά δομημένος και οργανωμένος, φιλικός προς τους χρήστες και να διευκολύνει την αναζήτηση της πληροφορίας· πρέπει, δε, να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην επικαιροποίηση του περιεχομένου, προκειμένου οι ενδιαφερόμενοι να έχουν στη διάθεσή τους πρόσφατη και αξιόπιστη πληροφόρηση. Ως παραδείγματα ιστοτόπων που ξεχωρίζουν μεταξύ των υπολοίπων για τα χαρακτηριστικά τους και την πληθώρα της πληροφορίας που παρέχουν, αναφέρονται αυτά των CBs της Πράγας, της Στοκχόλμης και του Παρισιού.

Οι **δικτυακοί τόποι** όλων των CBs που ερευνήθηκαν δίνουν **γενικές πληροφορίες σχετικά με τον προορισμό** που εκπροσωπούν, για παράδειγμα για την ιστορία και τον πολιτισμό του, τις μεταφορές, την τοπική κουζίνα, την καθημερινή ζωή, το κλίμα και τον καιρό, το νόμισμα, δημογραφικά και στατιστικά στοιχεία, χάρτες, κ.λπ.. Καλά παραδείγματα αποτελούν οι δικτυακοί τόποι του Ζάγκρεμπ, της Βαρκελώνης και της Αθήνας. Συνήθως, περιέχουν και πληροφορίες σχετικά με τη μορφή και τη δομή των οργανισμών, τα μέλη του, το προσωπικό, το πεδίο δραστηριοποίησης και τα στοιχεία επικοινωνίας. Παρόλα αυτά, παρατηρείται ότι κάποιοι οργανισμοί παρέχουν πληροφορίες

μόνο σε στοιχειώδες επίπεδο και δεν δραστηριοποιούνται ενεργά στο πεδίο του συνεδριακού μάρκετινγκ, όπως η Σόφια. Όλοι οι δικτυακοί τόποι υποστηρίζονται οπωσδήποτε στην αγγλική γλώσσα, ενδεχομένως δε και σε άλλες γλώσσες.

Όλα τα CBs του δείγματος (N = 20), πλην αυτού της Ρώμης, έχουν κάποιον **ηλεκτρονικό κατάλογο ή ευρετήριο (directory)** με τις συνεδριακές υποδομές και υπηρεσίες που υπάρχουν στους προορισμούς τους (συνεδριακά κέντρα, ξενοδοχεία με συνεδριακές εγκαταστάσεις ή αίθουσες συνεδρίων, “unique/unusual venues”), καθώς και τους PCOs και DMCS, ενώ το 85% των οργανισμών διαθέτουν και καταλόγους με υποστηρικτικές ή συμπληρωματικές υπηρεσίες, όπως εταιρείες οπτικοακουστικών μέσων, μεταφορών, μετάφρασης και διερμηνείας, catering και εταιρείες που διοργανώνουν ταξίδια κινήτρων. Στο 55% του συνόλου (11 από τα 20 CBs) παρέχεται η δυνατότητα ηλεκτρονικής αναζήτησης εγκαταστάσεων και παροχών υπηρεσιών, με βάση διάφορα κριτήρια όπως ανά είδος συνεδριακού χώρου, ανά κατηγορία ξενοδοχείου, ανά τύπο προμηθευτή, ανά τοποθεσία, κ.λπ.. Ως παραδείγματα μηχανών αναζήτησης ξεχωρίζουν αυτές του Παρισιού, της Βιέννης και του Λονδίνου.

Το **85% των CBs** που εξετάστηκαν (N = 20) λαμβάνουν και επεξεργάζονται αιτήματα δυνητικών πελατών που επιθυμούν να οργανώσουν ένα συνέδριο ή μια εταιρική συνάντηση και αναζητούν τον ιδανικό προορισμό· αυτά τα αιτήματα είναι γνωστά ως **“Requests for Proposal” ή “RFPs”** και για την αποστολή τους συνήθως υπάρχουν έτοιμες ηλεκτρονικές φόρμες μέσω του δικτυακού τύπου των CBs (75% των περιπτώσεων) με πεδία όπως είδος γεγονότος, αριθμός συμμετεχόντων, είδος venue, πρόσθετες υπηρεσίες, καταλύματα για συνέδρους και συνοδούς, απόσταση από αστικό κέντρο ή αεροδρόμιο, κ.λπ. (βλ. ενδεικτικά τις περιπτώσεις της Πράγας, της Βιέννης και της Λιουμπλιάνα). Στις περιπτώσεις της Αθήνας και της Κωνσταντινούπολης η αποστολή RFP είναι μια διαδικασία που αποτελείται από διαδοχικά βήματα. Από την άλλη, το Λονδίνο και η Μαδρίτη δίνουν τη δυνατότητα αποστολής RFP μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με τη μορφή επισυναπτόμενου αρχείου. Τέλος, η αρμόδια για τον συνεδριακό τουρισμό υπηρεσία στη Ρώμη, ενώ δηλώνει ότι εξυπηρετεί αιτήματα τύπου RFPs, δεν έχει κάποια σχετική ηλεκτρονική εφαρμογή ούτε δίνει πληροφορίες για τον ενδεδειγμένο τρόπο. Τα CBs είτε αναλύουν τα αιτήματα που δέχονται και προετοιμάζουν ολοκληρωμένες προτάσεις προς τους πελάτες είτε προωθούν τις RFPs στα μέλη τους και αποστέλλουν τις απαντήσεις αυτών στους πελάτες. Τέλος, 9 από τα 17 CBs που δέχονται RFPs ενθαρρύνουν ιδιαίτερα την αποστολή τέτοιων αιτημάτων μέσω συνδέσμων που βρίσκονται σε εμφανή σημεία στις

κεντρικές σελίδες των ιστοτόπων τους, με την ένδειξη “RFP”, “Send/Submit an RFP” ή απλώς “Enquiries”, προκειμένου να είναι άμεσα αντιληπτοί από τους ενδιαφερόμενους.

Το **70%** του συνόλου των οργανισμών που ερευνήθηκαν (N = 20) διαθέτουν κάποιο **ηλεκτρονικό ενημερωτικό δελτίο (newsletter)**, με νέα και γεγονότα που αφορούν τις δραστηριότητες τους και τους προορισμούς τους οποίους εκπροσωπούν, το οποίο έχει τη μορφή ιστοσελίδων (html) ή ηλεκτρονικού εγγράφου (PDF) ή ηλεκτρονικού περιοδικού που ο χρήστης μπορεί να «ξεφυλλίσει» μέσω του portal. Ένδεκα οργανισμοί (55%, N = 20) παρέχουν στους ενδιαφερόμενους τη δυνατότητα εγγραφής μέσω συνδέσμων στην κεντρική ιστοσελίδα τους (όπως “Subscribe to newsletter”), ώστε οι ενδιαφερόμενοι να λαμβάνουν ηλεκτρονικά τα νέα τεύχη απευθείας στο προσωπικό τους e-mail. Συνήθως τα newsletters είναι μηνιαία (π.χ. Κωνσταντινούπολη) και πιο σπάνια διμηνιαία (π.χ. Πράγα) ή εξαμηνιαία (π.χ. Βαρκελώνη, Άμστερνταμ).

Ακόμα, η πρωτογενής έρευνα έδειξε ότι το **80% των CBs** των προορισμών του “competitive set” έχουν **ηλεκτρονικό press room** υπό τους τίτλους “News” ή “Latest news”, “Press releases” και “Newsroom” και τα δελτία τύπου συνήθως είναι σε μορφή html. Ωστόσο, λίγα press room είναι σωστά οργανωμένα και περιλαμβάνουν πρόσφατα δελτία τύπου με επίκαιρα ζητήματα και πληροφορίες που προσφέρουν προστιθέμενη αξία στον ενδιαφερόμενο. Σε 6 περιπτώσεις (37,5%, N = 16) υπάρχουν δελτία τύπου γενικού ενδιαφέροντος, ενώ 11 οργανισμοί (68,75%) έχουν δελτία το περιεχόμενο των οποίων σχετίζεται αποκλειστικά με την αγορά των συνεδρίων. Ως καλά παραδείγματα ηλεκτρονικών press rooms θεωρούνται αυτά της Πράγας και της Μαδρίτης.

Με εξαίρεση τη Ρώμη, σε όλους τους δικτυακούς τόπους που ερευνήθηκαν υπάρχει κάποιο ηλεκτρονικό **ημερολόγιο** με τα συνέδρια που επίκειται να διοργανωθούν στον προορισμό. Αυτά τα ημερολόγια χαρακτηρίζονται ως “congress/convention calendar”, “calendar of events” (Παρίσι) ή “meetings agenda” (Βρυξέλλες) και στο 42% των περιπτώσεων (N = 19) υπάρχει ενσωματωμένη η δυνατότητα ηλεκτρονικής αναζήτησης συνεδρίων και άλλων events που σύμφωνα με διάφορα κριτήρια (π.χ. ημερομηνία διεξαγωγής, θεματολογία, τίτλος κ.λπ.). Μάλιστα, 3 από τα 19 CBs που διαθέτουν ημερολόγιο συνεδρίων ενθαρρύνουν ως ενέργεια την καταγραφή νέων συνεδρίων σε αυτό, μέσω συνδέσμων που βρίσκονται σε εμφανή σημεία στις κεντρικές ιστοσελίδες τους, με την ένδειξη “Register your congress” ή “Announce your event”.

Κλείνοντας αυτή την ενότητα, προκύπτει ότι ο **δικτυακός τόπος του Athens Convention & Visitors Bureau** είναι αρκετά ευχάριστος και έχει επαρκή και καλά δομημένη πληροφορία, αφού όλα τα σημεία ενδιαφέροντος είναι ορατά από την κεντρική

ιστοσελίδα του. Οι πρόσθετες πληροφορίες που δίνονται για τον προορισμό δεν είναι ιδιαίτερα εκτενείς, αλλά ο χρήστης μπορεί να εντοπίσει ό,τι χρειάζεται μέσω ενός συνδέσμου προς το γενικό τουριστικό portal της πόλης (thisisathens.org). Έχει φόρμα για υποβολή RFPs, κατάλογο με όλα τα μέλη του, ημερολόγιο συνεδρίων, ηλεκτρονικό newsletter (“acb Newsletter”) και δύο ενότητες με νέα (“ACVB member news” y “Industry news”).

6.2.12. Διεκδίκηση συνεδρίων – Παρουσίαση υποψηφιοτήτων (“Bidding”)

Το 90% των ιστοτόπων των CBs του “competitive set” (N = 20) έχουν κάποια αναφορά στο γεγονός ότι υποστηρίζουν τους διοργανωτές συνεδρίων στην παρουσίαση υποψηφιοτήτων (bidding) όταν διεκδικούν τη διοργάνωση κάποιου συνεδρίου προκειμένου να πραγματοποιηθεί στον προορισμό τους. Πιο συγκεκριμένα:

- Εννέα (9) CBs (ή το 50% των οργανισμών που παρέχουν υπηρεσίες για το bidding) αναπτύσσουν δραστηριότητες φιλοξενίας για τους ανθρώπους που είναι υπεύθυνοι ή εμπλέκονται στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τον τόπο διοργάνωσης ενός συνεδρίου. Αυτές οι δραστηριότητες συνήθως λαμβάνουν τη μορφή *επισκέψεων επιθεώρησης* (“site inspections” ή “inspection visits”), προκειμένου οι δυνητικοί πελάτες να γνωρίσουν τις συνεδριακές εγκαταστάσεις και την προσφορά του προορισμού.
- Τρία (3) CBs έχουν αναπτύξει για την υποστήριξη των διαδικασιών bidding κάποιο *πρόγραμμα πρεσβευτών* (Conference Ambassadors), για το οποίο γίνεται πιο λεπτομερής αναφορά πιο κάτω.
- Κανένα CB δεν φαίνεται να διοργανώνει ταξίδια εξοικείωσης (“familiarization trips”) στο πλαίσιο της διαδικασίας διεκδίκησης συνεδρίων.
- Ωστόσο, 15 CBs (75% του δείγματος, N = 20) παρέχουν *άλλες μορφές βοήθειας*, στα μέλη τους ή σε οποιονδήποτε ενδιαφερόμενο για την παρουσίαση υποψηφιοτήτων, οι οποίες περιλαμβάνουν:
 - Συμβουλές και προετοιμασία των απαραίτητων εγγράφων για τη συμμετοχή σε μια διαδικασία bidding (π.χ. Λονδίνο, Βαρκελώνη, Βρυξέλλες, Κωνσταντινούπολη).
 - Βοήθεια στη δημιουργία της παρουσίασης για το bidding, από άποψης δομής και περιεχομένου (MS PowerPoint) και του φακέλου υποψηφιότητας. Σε κάποιες περιπτώσεις τα CBs διαθέτουν στους ενδιαφερόμενους έτοιμα πρότυπα παρουσιάσεων τα οποία μπορούν να χρησιμοποιήσουν (π.χ. Βιέννη, Βερολίνο, Κοπεγχάγη, Λιουμπλιάνα).

- ο Διανομή διαφημιστικού υλικού (έντυπα φυλλάδια, οδηγοί, videos, CDs/DVDs) για να συνοδεύσουν και να στηρίξουν την υποψηφιότητα (π.χ. Βαρκελώνη, Δουβλίνο).
- ο Εξασφάλιση υποστήριξης από τις τοπικές (ή και εθνικές) αρχές, από πολιτικά πρόσωπα, από ηγέτες του κλάδου με τη μορφή συστατικών επιστολών ή επιστολών υποστήριξης (“letters of recommendation”) (π.χ. Άμστερνταμ, Κωνσταντινούπολη, Βρυξέλλες, Σόφια).
- ο Εξατομικευμένες στρατηγικές για το bidding ή σχέδια μάρκετινγκ (“customized” or “tailored bid strategies”) (π.χ. Δουβλίνο, Σόφια).
- ο Ανάθεση του συντονισμού της διαδικασίας διεκδίκησης σε συγκεκριμένο στέλεχος του CB (π.χ. Σόφια).
- ο Διαμεσολάβηση, επαφές με τις τοπικές αρχές και εντοπισμός των εγκαταστάσεων που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου συνεδρίου (π.χ. Παρίσι, Σόφια).
- ο Παρουσίαση της υποψηφιότητας από το ίδιο το CB (π.χ. Αθήνα).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η περίπτωση του CB του Άμστερνταμ, εξαιτίας της συνεργατικής προσπάθειας “Task Force for City Wide Congresses” που λαμβάνει χώρα εκεί. Πρόκειται για ένα πρόγραμμα συνεργασίας μεταξύ των Amsterdam Convection Board, Amsterdam Airport Schiphol, του Δήμου και άλλων παρόχων ταξιδιωτικών υπηρεσιών, με στόχο την παρουσίαση πολλαπλών υποψηφιοτήτων με αποδοτικό τρόπο, δηλαδή μέσω μιας μοναδικής και κοινής διαδικασίας διεκδίκησης. Τα μέλη της Task Force επιδιώκουν να απαντούν στους πελάτες εντός 24 ωρών, να οργανώνουν από κοινού διαφημιστικές καμπάνιες και να προσελκύουν μεγάλα συνέδρια στο Άμστερνταμ¹¹⁵.

6.2.13. Ταξίδια εξοικείωσης και επισκέψεις επιθεώρησης

Παρά τα όσα αναφέρθηκαν στην αμέσως προηγούμενη παράγραφο, το 50% των CBs (N = 20) οργανώνουν τακτικά ταξίδια εξοικείωσης (“fam/press trips”) και το 60% συντονίζει επισκέψεις επιθεώρησης ανεξάρτητα από τις διαδικασίες διεκδίκησης συνεδρίων. Ωστόσο, μόνο 14 από τους 20 οργανισμούς του δείγματος (70%, N = 20) αναπτύσσουν σχετική δραστηριότητα. Αυτές οι δραστηριότητες συνήθως απευθύνονται σε επαγγελματίες του κλάδου των διεθνών συνεδρίων, όπως είναι οι δημοσιογράφοι, οι δυνητικοί πελάτες (π.χ. εκπρόσωποι διεθνών ενώσεων), αλλοδαποί PCOs και διοργανωτές

¹¹⁵ Βλ. δικτυακό τόπο του Amsterdam CB (www.iamsterdam.com/en/business/meetings/about-acb/activities/task-force-citywide-congresses).

ταξιδιών κινήτρων. Δυστυχώς, κανένας από τους οργανισμούς που ερευνήθηκαν δεν δίνει πιο λεπτομερή πληροφόρηση σχετικά με αυτό το κομμάτι των δραστηριοτήτων του.

6.2.14. Παρουσία σε συνεδριακές εκθέσεις

Το 75% των οργανισμών του δείγματος (N = 20) συμμετέχουν σε διεθνείς εκθέσεις σε μια προσπάθεια να προβάλουν τους προορισμούς τους στη συνεδριακή αγορά και να έλθουν σε επαφή με τους ομολόγους τους από όλο τον κόσμο. Οι πιο δημοφιλείς εκθέσεις είναι η IBTM της Βαρκελώνης, αφού σε αυτή συμμετέχει το 86,7% των οργανισμών που συμμετέχουν σε εκθέσεις (N = 15), ακολουθούμενη από την IMEX της Φρανκφούρτης (80%) και την IMEX America στο Λας Βέγκας (73%). Η αποδοχή που συνάντησε η τελευταία είναι εντυπωσιακή, δεδομένου ότι διοργανώθηκε για πρώτη φορά το 2011 και σταθερά ενισχύει τη θέση της τα τελευταία χρόνια· το γεγονός αυτό καταδεικνύει τη σημασία της αμερικανικής αγοράς για τους ευρωπαϊκούς συνεδριακούς προορισμούς. Στις επόμενες θέσεις, αλλά με μεγάλη διαφορά, βρίσκονται οι BTC της Φλωρεντίας (13,3%), ενώ υπάρχουν και κάποιες μεμονωμένες αναφορές στις CONFEX, CONFEC, MITT, MEEDEX, AIBTM, CIBTM, GIBTM κ.λπ.. Τέλος, αρκετοί οργανισμοί (40% όσων συμμετέχουν σε τέτοια events, N = 15) αναφέρουν ότι λαμβάνουν μέρος στη σχετικά καινούρια διοργάνωση “The Meetings Show” του Λονδίνου, με σκοπό την αξιοποίηση των ευκαιριών δικτύωσης και επαγγελματικής εκπαίδευσης σε εξειδικευμένους τομείς της συνεδριακής αγοράς. Εκτός από τις αμιγώς συνεδριακές εκθέσεις πολλοί οργανισμοί του δείγματος συμμετέχουν και σε γενικές τουριστικές εκθέσεις, όπως η ITB του Βερολίνου και η WTM του Λονδίνου,

6.2.15. Δραστηριότητες για την διαφήμιση του συνεδρίου

Το 30% των CBs (N = 20) δηλώνουν ότι αναπτύσσουν δραστηριότητες για την προώθηση των συνεδρίων που διοργανώνονται στους προορισμούς τους, αφού αυτά έχουν οριστικοποιηθεί, και την προσέλκυση του μεγαλύτερου δυνατού αριθμού συνέδρων. Μεταξύ των πιο συνηθισμένων τέτοιων ενεργειών περιλαμβάνονται:

- Η παροχή διαφημιστικού υλικού με τη μορφή φυλλαδίων, αφισών, φωτογραφιών, videos, CDs, παρουσιάσεων, καθώς και έντυπων τουριστικών οδηγών και χαρτών για τους επισκέπτες.
- Η δημιουργία δωρεάν δημοσιότητας για κάθε συγκεκριμένο γεγονός/συνέδριο μέσω δελτίων τύπου και με αξιοποίηση της λίστας επαφών του CB με τον τύπο (Βρυξέλλες).

- Η προώθηση του συγκεκριμένου συνεδρίου κατά τη διάρκεια προηγούμενων συνεδρίων (π.χ. Βρυξέλλες, Δουβλίνο).
- Η διευκόλυνση των επαφών με επίσημους αερομεταφορείς για την εξασφάλιση προνομιακών τιμών για ομάδες συνέδρων (Βρυξέλλες).
- Η αποστολή καρτών (postcards και e-postcards) στα μέλη των οργανισμών ή των εταιρειών για λογαριασμό των οποίων διοργανώνεται το συνέδριο, που θα τους ενδιέφερε να το παρακολουθήσουν ή σε άλλους πιθανούς συμμετέχοντες (Δουβλίνο).

6.2.16. Ταξίδια κινήτρων και “Pre- & Post-convention tours”

Αξίζει να παρατηρηθεί ότι το 70% των CBs του δείγματος (14 οργανισμοί, N = 20) διαθέτουν ξεχωριστό τμήμα του δικτυακού τόπου τους για τα ταξίδια κινήτρων, αλλά μόνο οι μισοί εξ αυτών παρουσιάζουν ιδέες σχετικά με προορισμούς, δραστηριότητες και προτάσεις προγραμμάτων, αρκετά λεπτομερείς σε ορισμένες περιπτώσεις. Οι ίδιες αυτές ιδέες με μικρές προσαρμογές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον σχεδιασμό εναλλακτικών δραστηριοτήτων ή σύντομων εκδρομών για τους συνέδρους και τους συνοδούς τους για τις ημέρες που προηγούνται ή έπονται του συνεδρίου (pre- και post-convention tours). Περιπτώσεις οργανισμών που ξεχωρίζουν ως προς αυτό το χαρακτηριστικό είναι αυτών της Βιέννης, της Πράγας, της Λισαβόνας και της Στοκχόλμης.

6.2.17. Βέλτιστες πρακτικές

Πέντε (5) από του 20 οργανισμούς του “competitive set” έχουν αναπτύξει κάποιο πρόγραμμα πρεσβευτών (“**Conference Ambassador Programme**”), μέσω του οποίου προσκαλούν μέλη διεθνών οργανισμών, επαγγελματίες και ειδικούς να γίνουν «πρέσβεις» του προορισμού τους και να χρησιμοποιήσουν της επιρροή και τις επαφές τους για να πείσουν τους δυνητικούς πελάτες να επιλέξουν τον συγκεκριμένο προορισμό για το επόμενο συνέδριό τους. Οι πόλεις που κάνουν χρήση αυτού του εργαλείου είναι η Μαδρίτη, η Πράγα, η Αθήνα, η Κωνσταντινούπολη και το Δουβλίνο. Στις τρεις πρώτες περιπτώσεις, εκτός από τη γενικότερη προβολή του προορισμού, τα συγκεκριμένα προγράμματα συνδέονται επίσης με τις διαδικασίες bidding, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω.

Μια σύγχρονη τάση σε άνοδο είναι η προσοχή που δίνεται από τους προορισμούς στις περιβαλλοντικές επιπτώσεις της διοργάνωσης συνεδρίων και, συνεπακόλουθα, η έμφαση στις προσπάθειες μείωσης των αρνητικών επιπτώσεων. Έτσι, τα CBs συνολικά 10 πόλεων, μεταξύ των οποίων η Βιέννη, η Κοπεγχάγη, οι Βρυξέλλες, η Στοκχόλμη, η Αθήνα και η

Λιουμπλιάνα έχουν δημιουργήσει ξεχωριστές ενότητες στις ιστοσελίδες τους για να παρέχουν στο κοινό τους πληροφόρηση σχετικά με τα “**Green Meetings**”. Διαμέσου αυτών των ενότητων, δίνουν στους διοργανωτές συνεδρίων πληροφορίες και οδηγίες προκειμένου αυτοί να κάνουν τα συνέδριά τους περισσότερο οικολογικά ή πιο «πράσινα», καθώς και λίστες ελέγχου (checklists) με τα σημεία εκείνα στα οποία πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή και σχετίζονται με όλα τα στάδια της προετοιμασίας και της διεξαγωγής ενός συνεδρίου. Επίσης, το CB της Βιέννης στηρίζει τους τοπικούς επιχειρηματίες ώστε να αποκτήσουν το Eco-label “Green Meetings and Green Events”. Σε αντίθεση με τους δικτυακούς τόπους εθνικών CBs (π.χ. της Γερμανίας και της Ουγγαρίας), στα web sites των οργανισμών που ερευνήθηκαν δεν υπάρχουν ηλεκτρονικές μηχανές υπολογισμού του αποτυπώματος διοξειδίου του άνθρακα (CO₂) από τη διοργάνωση ενός συνεδρίου.

Άλλα σημεία τα οποία θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν ως καλές πρακτικές είναι αυτά που έχουν να κάνουν με **οικονομικά κίνητρα**, αν και δεν είναι πολλές. Πιο συγκεκριμένα, το CB της Βιέννης, υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις παρέχει οικονομική στήριξη σε διεθνείς ενώσεις που οργανώνουν τα συνέδριά τους στη Βιέννη τον Ιούλιο και τον Αύγουστο ή μεταξύ Νοεμβρίου και Μαρτίου· στην περίπτωση του Λονδίνου είναι πιθανή μια επιστροφή του Φ.Π.Α. (20%) σε συγκεκριμένες κατηγορίες εξόδων για ενώσεις, διοργανωτές εταιρικών συναντήσεων και ανθρώπους που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους· ο Δήμος της Πράγας παρέχει οικονομική στήριξη αναφορικά με την ενοικίαση συνεδριακών χώρων και τη διοργάνωση δεξιώσεων υποδοχής για συνέδρια με περισσότερους από 1.000 συνέδρους, εκ των οποίων τουλάχιστον το 50% προέρχεται από το εξωτερικό και οι οποίοι πραγματοποιούν τουλάχιστον 2 διανυκτερεύσεις στην Πράγα· τέλος, μέσω του Conference Financial Support Scheme του Δουβλίνου παρέχεται στήριξη για εταιρικά συνέδρια και συνέδρια ενώσεων από το στάδιο της διεκδίκησης μέχρι το μάρκετινγκ του συνεδρίου.

Κλείνοντας, αξίζει να αναφερθεί το πρόγραμμα “**Become an Athens Destination Specialist**” που έχει αναπτύξει το CB της Αθήνας για επαγγελματίες του τουρισμού γενικά και του συνεδριακού τουρισμού ειδικότερα και για τα μέσα ενημέρωσης (travel bloggers & media). Πρόκειται για ένα διαδραστικό on-line εκπαιδευτικό πρόγραμμα με εξατομικευμένο περιεχόμενο ανά κατηγορία αποδεκτών, με στόχο να τους βοηθήσει να προωθήσουν και να «πουλήσουν» την Αθήνα στους πελάτες τους.

6.2.18. Παραδοσιακές και άλλες ενέργειες μάρκετινγκ

Σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις που ερευνήθηκαν τα CBs αναπτύσσουν κάποιες παραδοσιακές ενέργειες μάρκετινγκ που δεν στοχεύουν μόνο στην προώθηση του συνεδριακού τουρισμού ούτε ανήκουν σε κάποια από τις προηγούμενες κατηγορίες. Σε αυτές συνήθως περιλαμβάνονται οι διάφορες εκδόσεις (φυλλάδια, οδηγοί), σύντομα videos διαθέσιμα μέσω του δικτυακού τόπου ή του youtube, CDs, φωτογραφίες, ψηφιακοί χάρτες και πρότυπα παρουσιάσεων. Στο 35% των οργανισμών του δείγματος υπάρχουν «μαρτυρίες» (testimonies) πελατών που έχουν οργανώσει κάποιο συνέδριο ή άλλο γεγονός στον προορισμό, έμειναν ικανοποιημένοι από τις παρασχεθείσες υπηρεσίες και τις συστήνουν σε κάθε ενδιαφερόμενο (π.χ. Βιέννη, Βαρκελώνη, Βρυξέλλες, Στοκχόλμη, κ.λπ.).

Επιπλέον, παρατηρήθηκε ότι οι τοπικοί DMOs πολύ συχνά προσφέρουν στο κοινό τους **κάρτες προνομίων** (“city card” ή “city pass”) που περιλαμβάνουν δωρεάν μετακινήσεις με τα μέσα μαζικής μεταφοράς, σημαντικές εκπτώσεις στην είσοδο σε αξιοθέατα και διάφορες προσφορές σε μαγαζιά του προορισμού. Σε γενικές γραμμές αυτές οι κάρτες είναι γενικές και καλύπτουν τόσο τη συνεδριακή αγορά όσο και την αγορά αναψυχής, όπως συμβαίνει σε 12 από τις 20 περιπτώσεις που εξετάστηκαν· ωστόσο, το Βερολίνο και η Κοπεγχάγη προσφέρουν κάποια εκδοχή των καρτών τους αποκλειστικά σε συνέδρους. Για την Αθήνα δεν έχει δημιουργηθεί ακόμα μια τέτοια κάρτα, παρά το γεγονός ότι γίνεται προσπάθεια εδώ και χρόνια από το CB της πόλης, η οποία όμως προσκρούει σε γραφειοκρατικά εμπόδια.

6.3. Ανάλυση SWOT για την περίπτωση της Αθήνας

Η ανάλυση SWOT χρησιμοποιείται αρχικά κυρίως από τις επιχειρήσεις, αλλά με το πέρασμα του χρόνου ξεκίνησε να εφαρμόζεται και σε άλλου είδους οργανισμούς ή οντότητες. Πρόκειται για μια βασική τεχνική που χρησιμοποιείται στο πλαίσιο της στρατηγικής ανάλυσης μιας οργάνωσης για να απεικονίσει την υφιστάμενη κατάσταση, αναφορικά τόσο με το ανταγωνιστικό περιβάλλον όσο και με τα ίδια χαρακτηριστικά της, προκειμένου σε αυτή να βασιστεί ο σχηματισμός της στρατηγικής της για το μέλλον¹¹⁶. Τα αρχικά **SWOT** αντιπροσωπεύουν αντίστοιχα τις λέξεις **Strengths** (Δυνάμεις ή Δυνατά Σημεία), **Weaknesses** (Αδυναμίες), **Opportunities** (Ευκαιρίες) και **Threats** (Απειλές). Έτσι,

¹¹⁶ Βλ. Xiang et al., 2007, ό.π., σελ. 86.

οι δυνάμεις και οι αδυναμίες προκύπτουν από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της υπό εξέταση οντότητας, ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές βασίζονται στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το θεμελιώδες διαφοροποιό χαρακτηριστικό ανάμεσα στα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες, από τη μια πλευρά, και στις ευκαιρίες και τις απειλές, από την άλλη, έγκειται στο **βαθμό ελέγχου** που η διοίκηση της οντότητας ασκεί πάνω σε αυτές¹¹⁷. Συνήθως, δηλαδή, η διοίκηση μπορεί να ασκήσει έλεγχο πάνω στις δυνάμεις και τις αδυναμίες, αλλά δεν συμβαίνει το ίδιο με τους πολυάριθμους εξωτερικούς παράγοντες που αποτελούν ευκαιρίες ή απειλές για την οντότητα.

Η συγκεκριμένη ανάλυση, όταν χρησιμοποιείται για τη διαχείριση και το μάρκετινγκ τουριστικών προορισμών, παρουσιάζει την κατάσταση - θέση στην οποία βρίσκονται σε σχέση με το περιβάλλον τους σε μια δεδομένη χρονική στιγμή, δηλαδή τη στιγμή που γίνεται η ανάλυση. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης είθισται να παρουσιάζονται με τη χρήση πινάκων που διαιρούνται σε τέσσερα τμήματα, καθένα από τα οποία φέρει τον αντίστοιχο τίτλο και κάτω από αυτόν παρατίθενται με συνοπτικό, συγκεκριμένο και ρεαλιστικό τρόπο οι παράγοντες που αποτελούν δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες ή απειλές για τον προορισμό. Στη συνέχεια, επιχειρείται να κωδικοποιηθεί σε έναν πίνακα η κατάσταση της Αθήνας στη διεθνή συνεδριακή αγορά σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πρωτογενούς και της δευτερογενούς έρευνας, καθώς και τις τρέχουσες τάσεις της συγκεκριμένης βιομηχανίας.

Πίνακας 6-6: Ανάλυση SWOT για τον συνεδριακό τουρισμό της Αθήνας

Δυνάμεις
• Επαρκείς συνεδριακές εγκαταστάσεις που εξυπηρετούν περισσότερο από ικανοποιητικά τις ανάγκες των πελατών – διοργανωτών για συνέδρια μικρού και μεσαίου μεγέθους (μέχρι 2.200 συνέδρους). • Επαρκείς συνεδριακές και συμπληρωματικές υπηρεσίες (PCOs, DMCs, επιχειρήσεις επισιτισμού, οπτικοακουστικών μέσων, μετάφρασης, εμπορικά κέντρα και μαγαζιά, εστιατόρια, νυκτερινή και κοινωνική ζωή κ.λπ.). • Το κλίμα, η ποικιλία πολιτιστικών πόρων και κυρίως η Ακρόπολη. • Το πλήθος επιλογών δραστηριοτήτων για τους συνέδρους και τους συνοδούς τους, πολυάριθμες εγκαταστάσεις SPA σε απόσταση λίγων χιλιομέτρων από το κέντρο, κρουαζιέρες, ψώνια κ.λπ.. • Η γεωγραφική θέση της περιοχής και η ευρεία γκάμα από θέλγητρα, μπορεί να επηρεάσει θετικά τους δυνητικούς πελάτες και συνέδρους. • Το διεθνές αεροδρόμιο και οι επαρκείς ή ακόμα και εξαιρετικές εναέριες συνδέσεις με τις αγορές της Δυτικής Ευρώπης. • Η επιτυχής διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 και η εμπειρία που αποκτήθηκε στη διεξαγωγή μεγάλων διοργανώσεων.

¹¹⁷ Βλ. Evans, N., Campbell, D. & Stonehouse, G., 2003. *Strategic Management for Travel and Tourism*. Oxford: Elsevier Butterworth – Heinemann, σελ. 196-201.

- Γενικές τουριστικές υποδομές υψηλού επιπέδου και ανανεωμένες εξαιτίας των Ολυμπιακών Αγώνων, καθώς και σύγχρονες υποδομές μεταφορών.
- Η λειτουργία του Athens Convention & Visitors Bureau και της ιστοσελίδας του, ως σημείου αναφοράς για τους ενδιαφερόμενους.
- Η ύπαρξη της Εταιρείας Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών ως του υπεύθυνου DMO για την επαγγελματική προβολή του προορισμού στο σύνολό του.
- Η κατάσταση που διαμορφώνεται μετά το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης αναμένεται να μετατρέψει την Ελλάδα σε έναν πιο φθηνό προορισμό στο σύνολό του.

Αδυναμίες

- Έλλειψη ενός σύγχρονου μεγάλου συνεδριακού κέντρου, δηλ. με κάποια αίθουσα χωρητικότητας 3.000 ατόμων για συνεδριάσεις σε ολομέλεια. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην απροθυμία του ιδιωτικού τομέα να συμβάλει οικονομικά στην κατασκευή ενός τέτοιου κέντρου, σε αντίθεση με ό,τι έχει συμβεί σε άλλους ελληνικούς προορισμούς (π.χ. Ρόδος, Κως).
- Απουσία συνολικού οράματος και ολοκληρωμένου στρατηγικού προγραμματισμού για τον προορισμό, τόσο για την τουριστική ανάπτυξη όσο και για την ανάπτυξη εν γένει.
- Υπερβολική υποστήριξη των παραδοσιακών τουριστικών πόρων, αλλά άνιση προβολή της σύγχρονης πολιτιστικής παραγωγής.
- Έλλειψη νέων και φρέσκων ιδεών από πλευράς των DMCs που καλύπτουν τη νυκτερινή διασκέδαση, τα ταξίδια κινήτρων, τα pre- & post-conference tours.
- Τα στερεότυπα της δεκαετίας του '80 σχετικά με την ατμοσφαιρική ρύπανση και την κίνηση στους δρόμους, που ακόμα επηρεάζουν την εικόνα που έχουν οι δυνητικοί πελάτες για την Αθήνα.
- Η απουσία πραγματικής αφοσίωσης, και όχι σε επίπεδο διακηρύξεων, εκ μέρους των υψηλών κλιμακίων της πολιτικής.
- Έλλειψη ομοιογένειας στην κουλούρα και στη νοοτροπία των επαγγελματιών του προορισμού, καθώς και του δημόσιου τομέα, ως προς την προσέλκυση συνεδρίων.
- Σοβαρή απουσία πραγματικής, αποτελεσματικής και οργανωμένης συνεργασίας μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων (Δήμος Αθηναίων, Περιφέρεια Αττικής, υπόλοιποι δήμοι της περιοχής, ΕΟΤ και πρώην Υπουργείο Τουρισμού, επαγγελματικές ενώσεις και επιμελητήρια με έδρα στην Αθήνα).
- Σχετικά λίγα πάρκα και περιοχές με πράσινο.
- Η διαχείριση των απορριμμάτων και η καθαριότητα.
- Τα φαινόμενα παρακμής σε συγκεκριμένες περιοχές του κέντρου.
- Περιορισμένοι οικονομικοί πόροι του Δήμου εξαιτίας της οικονομικής ύφεσης.
- Προσέλκυση συνεδρίων κυρίως μικρού μεγέθους.

Ευκαιρίες

- Η συνεχής ανάπτυξη της παγκόσμιας αγοράς συνεδρίων παρά την παγκόσμια κρίση.
- Η εμφάνιση αναδυόμενων αγορών αποστολής τουριστών, με μεγάλους πληθυσμούς, επαρκές διαθέσιμο εισόδημα και ανάγκες πραγματοποίησης εταιρικών events.
- Οι νέες τεχνολογίες: τα νέα εργαλεία προβολής και επικοινωνίας (internet, μέσα κοινωνικής δικτύωσης) δίνουν τη δυνατότητα προσέγγισης μεγαλύτερου κοινού, με μικρότερο κόστος και χωρίς χρονικούς περιορισμούς.
- Η διάδοση βέλτιστων πρακτικών που αναπτύσσονται από άλλους προορισμούς, λειτουργούν ως κίνητρο και μέσο μάθησης για την Αθήνα.
- Οι διοργανώσεις που λαμβάνουν χώρα ούτως ή άλλως, ανεξάρτητα από τη γενικότερη κατάσταση (π.χ. κυβερνητικές διασκέψεις, συναντήσεις στο πλαίσιο της Ε.Ε., κ.λπ.).
- Η συνεχώς αυξανόμενη παρουσία αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους στο διεθνές αεροδρόμιο της Αθήνας.

- Η πολιτική ένταση στην Αίγυπτο και στις χώρες του αραβικού κόσμου τα τελευταία έτη, έχει στρέψει σε κάποιο βαθμό την προσοχή μέρους της πελατείας προς την Αθήνα, ακόμα και εάν αυτό εκτιμάται ότι θα λειτουργήσει μόνο βραχυπρόθεσμα.

Απειλές

- Ο αυξημένος ανταγωνισμός τόσο με καθιερωμένους αστικούς ευρωπαϊκούς προορισμούς, όσο και με αναδυόμενους προορισμούς της Ανατολικής Ευρώπης και της Εγγύς Ανατολής.
- Η παγκόσμια οικονομική κρίση, εξαιτίας της οποίας οι επιχειρήσεις μειώνουν το προσωπικό τους και τις επενδύσεις για την εκπαίδευσή του.
- Η εξαιρετικά αρνητική κάλυψη της ελληνικής ύφεσης από τα διεθνή μέσα ενημέρωσης.
- Η συναλλαγματική ισοτιμία του ευρώ με άλλα νομίσματα.
- Οι νέες τεχνολογίες προσφέρουν δυνατότητες που υποκαθιστούν την ανάγκη για φυσική παρουσία σε συναντήσεις (π.χ. τηλεδιασκέψεις, video-conferencing).
- Το γεγονός ότι οι νέες γενιές προτιμούν την ηλεκτρονική επικοινωνία, οπότε και πρέπει να πειστούν για τη σημασία και την αξία των συναντήσεων με φυσική παρουσία.

7. ΠΡΟΤΑΣΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΣ

7.1. Προσπαιτούμενες ενέργειες και προσαρμογές

Το παρόν σχέδιο δράσης για την ανάπτυξη του συνεδριακού τουρισμού της Αθήνας, προτείνεται ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων για το μάρκετινγκ της πόλης στη διεθνή αγορά συνεδρίων, με την προϋπόθεση ότι υπεύθυνος φορέας για την υλοποίησή του θα είναι το Athens Convention & Visitors Bureau και, κατ' επέκταση, η Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής του Δήμου Αθηναίων (ΕΑΤΑ).

Μέχρι σήμερα στην Ελλάδα υπάρχει μια «κακή» παράδοση δημιουργίας νέων φορέων κάθε φορά που αποφασίζεται να γίνει κάτι νέο για την προβολή ενός προορισμού, γεγονός που έχει οδηγήσει στη δημιουργία πλειάδας μικρών και σχετικά αναποτελεσματικών φορέων, που πραγματοποιούν δράσεις όχι μόνο μεμονωμένες, αλλά και περιορισμένου ενδιαφέροντος και αποτελέσματος. Στην περίπτωση της Αθήνας, η ΕΑΤΑ έχει ήδη μια αξιοσημείωτη παρουσία στην τουριστική πραγματικότητα της πόλης τα τελευταία χρόνια και έχει δείξει έναν χαρακτήρα αρκετά υπεύθυνο, αφοσιωμένο και σοβαρό. Ακόμα, εξαιτίας της νομικής μορφής της ως ανώνυμης εταιρείας απολαμβάνει κάποιας ευελιξίας στη λήψη των αποφάσεων και είναι η μοναδική, μεταξύ των υπολοίπων παραγόντων, που ακολουθεί επαγγελματικές μεθόδους για την τουριστική διαχείριση και το μάρκετινγκ της πόλης. Από την άλλη, από το 2008 λειτουργεί το ACVB ως αρμόδιος φορέας σε θέματα συνεδριακού τουρισμού και μπορεί κάλλιστα να αναλάβει την υλοποίηση του παρόντος σχεδίου δράσης. Έτσι, αποφεύγοντας την προαναφερθείσα τάση δημιουργίας νέων οργανισμών, **το παρόν σχέδιο υποβάλλεται ως πρόταση προς υλοποίηση από το ACVB.**

Οι στόχοι του συγκεκριμένου σχεδίου δράσης μπορούν να συνοψιστούν στους εξής τέσσερις:

- Αύξηση του αριθμού των διεθνών συνεδρίων που διοργανώνονται στην Αθήνα.
- Προσέλκυση συνεδρίων μεγαλύτερου μεγέθους.
- Επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων δεδομένων των υφιστάμενων πόρων.
- Αύξηση της συμμετοχής της Αθήνας σε διεθνείς διαδικασίες παρουσίασης υποψηφιοτήτων και διεκδίκησης συνεδρίων (bidding).

Παρόλο, όμως, που υφίσταται ο κατάλληλος φορέας, θα πρέπει να ενισχυθεί ο ρόλος του και να προωθηθεί μια αναδιάρθρωση της οργάνωσής του προκειμένου το σχέδιο

δράσης να υλοποιηθεί με επιτυχία. Έτσι, απαιτούνται μερικές προσαρμογές των πόρων του, ανθρώπινων και οικονομικών, ως προαπαιτούμενες ενέργειες της κατάρτισης και της υλοποίησης του σχεδίου. Ο **χρονικός ορίζοντας** του παρόντος σχεδίου δράσης είναι **3 έτη (ή 36 μήνες)**, και η εκτέλεσή του θα ξεκινήσει αφού πραγματοποιηθούν οι **προαπαιτούμενες προσαρμογές**.

Όσον αφορά στον **προϋπολογισμό**, τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας δείχνουν ότι τα CBs του “competitive set” διαθέτουν κατά μέσο όρο 1,66 εκατ. € το χρόνο, ενώ ο προϋπολογισμός του ACVB είναι πολύ μικρότερος. Το ιδανικό θα ήταν ο προϋπολογισμός σταδιακά να φτάσει τον μέσο όρο, αλλά αυτό δεν είναι εφικτό εξαιτίας τόσο των μέτρων λιτότητας που βρίσκονται σε ισχύ στην Ελλάδα από το 2010 και έχουν άμεση επίπτωση στους προϋπολογισμούς των δήμων, όσο και της αβεβαιότητας σχετικά με τη συνέχιση της χρηματοδότησης συγκεκριμένων δραστηριοτήτων του ACVB μέσω κοινοτικών πόρων στην επόμενη προγραμματική περίοδο. Δεδομένης της τρέχουσας κατάστασης, εκτιμάται ότι **απαιτούνται περίπου 500.000€ ετησίως** για την υλοποίηση του παρόντος σχεδίου. Για το 1^ο έτος του σχεδίου δράσης, το 40% του απαιτούμενου προϋπολογισμού ήδη προέρχεται από το πρόγραμμα συνδρομητών και μπορεί προοδευτικά να ενισχυθεί με περαιτέρω αύξηση του αριθμού των μελών (χωρίς αύξηση του ποσού της ετήσιας συνδρομής). Ένα 20% αναμένεται να προέρχεται από τον Δήμο Αθηναίων και θα αφορά στις δαπάνες μισθοδοσίας 4 στελεχών του Γραφείου. Το υπόλοιπο 40% θα καλυφθεί από την αξιοποίηση κοινοτικών πόρων μέσω ΕΣΠΑ¹¹⁸.

Αναφορικά με την **κατανομή του προϋπολογισμού** στις δραστηριότητες των CBs, εκτιμάται ότι περίπου το 30% αυτού αφορά στις αποδοχές των στελεχών τους¹¹⁹. Για την περίπτωση του ACVB αυτό σημαίνει 150.000€ από τον συνολικό προϋπολογισμό, οπότε απομένουν 350.000€ για τις ενέργειες προβολής και μάρκετινγκ του γραφείου. Από την άλλη, η έρευνα έδειξε ότι τα ευρωπαϊκά CBs απασχολούν κατά μέσο όρο 8 με 9 υπαλλήλους, με ελάχιστο τα 2 άτομα και μέγιστο τα 20. Το ACVB σήμερα απασχολεί 6 στελέχη συνολικά, τόσο για το κομμάτι του συνεδριακού τουρισμού όσο και για το κομμάτι του τουρισμού αναψυχής. Λαμβάνοντας υπόψη την κατανομή των οικονομικών πόρων που αναφέρθηκε προηγουμένως, προτείνεται το ACVB να απασχολεί **6 άτομα με πλήρη απασχόληση αποκλειστικά για τον συνεδριακό τουρισμό** (4 στελέχη της ΕΑΤΑ και 2 με σύμβαση πλήρους απασχόλησης μέσω ΕΣΠΑ), υπολογίζοντας μια μέση ετήσια

¹¹⁸ Για την εξέλιξη της προέλευσης του προϋπολογισμού βλ. Πίνακα 7-2 στο τέλος της Ενότητας 7.

¹¹⁹ Βλ. Koutoulas, D., 2005, ό.π., σελ. 148.

δαπάνη 25.000€ κατ' άτομο. Οι αρμοδιότητες των στελεχών μπορούν να κατανεμηθούν, για παράδειγμα, ως εξής:

- Ο Διευθυντής του ACVB, υπεύθυνος για τη γενική λειτουργία του γραφείου, την επικοινωνία με τους εκπροσώπους των συλλογικών φορέων και τη συμμετοχή στις εκθέσεις (προγραμματισμός και πραγματοποίηση συναντήσεων, follow-up).
- Δύο υπεύθυνοι μάρκετινγκ και πωλήσεων: ένας με αρμοδιότητα στην αγορά των συνεδρίων ενώσεων (association events) και ένας στην αγορά των εταιρικών events και των ταξιδιών κινήτρων. Επίσης, θα συμμετέχουν στις εκθέσεις, προκειμένου το περίπτερο του ACVB να εκπροσωπείται από δύο στελέχη σε κάθε έκθεση.
- Ένα στέλεχος που θα παρακολουθεί και θα συντονίζει τις σχέσεις και την επικοινωνία με τα μέλη και θα ασχολείται με τα νέα projects που αναπτύσσει το ACVB (π.χ. την κάρτα προνομίων, το Become an Athens destination specialist, τα workshops, κ.λπ.). Ακόμα, θα έχει το ρόλο του συντάκτη κειμένων και της παραγωγής περιεχομένου γενικότερα.
- Ένα στέλεχος υπεύθυνο για τις δημόσιες σχέσεις και τις σχέσεις με τον τύπο, καθώς και για την παρουσία του ACVB στα μέσα κοινωνικής και επαγγελματικής δικτύωσης, το οποίο επίσης θα συντάσσει κείμενα.
- Ένα στέλεχος αρμόδιο για την πληροφορική και τα ηλεκτρονικά μέσα: υποστήριξη της διαδικτυακής παρουσίας του ACVB, συντήρηση του δικτυακού τόπου, σχεδιασμός νέων εφαρμογών και διαχείριση του ψηφιακού περιεχομένου.

7.2. Σχέδιο Δράσης

Αφού ολοκληρωθούν οι ενέργειες που περιγράφηκαν στην αμέσως προηγούμενη ενότητα, μπορεί να ξεκινήσει η υλοποίηση του σχεδίου δράσης για το μάρκετινγκ της Αθήνας στη διεθνή αγορά συνεδρίων, το οποίο προβλέπεται να αναπτυχθεί με βάση τα εξής πέντε (5) στάδια εργασίας:

Στάδιο 1: Αναθεώρηση και οριστικοποίηση της στρατηγικής μάρκετινγκ εφεξής.

Στάδιο 2: Ανάπτυξη προϊόντων σύμφωνα με την επικαιροποιημένη στρατηγική.

Στάδιο 3: Δημιουργία υποδομών επικοινωνίας σύμφωνα με την επικαιροποιημένη στρατηγική.

Στάδιο 4: Έναρξη των ενεργειών προβολής.

Στάδιο 5: Συνεργασία με τα κανάλια διανομής.

Όπως φαίνεται και στην επόμενη εικόνα, το Στάδιο 1 θα λάβει χώρα κατά τους τρεις πρώτους μήνες από την έναρξη υλοποίησης του σχεδίου. Τα Στάδια 2 και 3 αποτελούνται από κάποιες επιμέρους δραστηριότητες που μπορούν να πραγματοποιηθούν παράλληλα (4^{ος} και 5^{ος} μήνας). Αφού ολοκληρωθούν τα τρία πρώτα στάδια, θα ξεκινήσουν οι προωθητικές ενέργειες και η συνεργασία του ACVB με τα κανάλια διανομής, στο πλαίσιο της νέας στρατηγικής. Δηλαδή, οι ενέργειες αυτές ήδη πραγματοποιούνται από το ACVB, αλλά από τον 8^ο μήνα του πρώτου έτους θα ανασχεδιαστούν και θα αποκτήσουν έναν νέο χαρακτήρα.

Εικόνα 7-1: Εξέλιξη των Σταδίων Εργασίας στο χρόνο

Στάδια Εργασίας	Μήνες	1ο Έτος												2ο Έτος												3ο Έτος												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
1. Αναθεώρηση και οριστικοποίηση της στρατηγικής																																						
2. Ανάπτυξη προϊόντων σύμφωνα με την επικαιροποιημένη στρατηγική																																						
A.1.: Χαρτοφυλάκιο προϊόντων και δραστηριοτήτων συνεδριακού τουρισμού																																						
3. Δημιουργία υποδομών επικοινωνίας σύμφωνα με την επικαιροποιημένη στρατηγική																																						
A.2. Ανάπτυξη του destination brand της Αθήνας																																						
A.3. Δημιουργία του ACVB Image Bank																																						
A.4. Δημιουργία του ACVB Text Bank																																						
4. Έναρξη των ενεργειών προβολής υπό τη νέα αντίληψη της στρατηγικής																																						
A.5. Σχέσεις με τον τύπο																																						
A.6. Συμμετοχή σε εκθέσεις του συνεδριακού τομέα																																						
A.7. Athens Meetings Manual																																						
A.8. Βελτίωση του δικτυακού τόπου του ACVB																																						
A.9. Προωθητικές δραστηριότητες σχετικά με το bidding																																						
5. Συνεργασία με τα κανάλια διανομής υπό τη νέα αντίληψη της στρατηγικής																																						
A.10. Συνεργασία με τα κανάλια διανομής																																						

7.2.1. Αναθεώρηση και οριστικοποίηση της στρατηγικής

7.2.1.1. Στρατηγικοί στόχοι και αγορές-στόχοι

Η ύπαρξη σαφώς ορισμένων στόχων είναι ένα αναγκαίο προαπαιτούμενο προκειμένου να σχεδιαστεί και να ασκηθεί το μάρκετινγκ με αποτελεσματικό τρόπο. Οι στόχοι βοηθούν όλους τους εμπλεκόμενους να έχουν μια κοινή κατεύθυνση και προσανατολίζουν τη λήψη των αποφάσεων αναφορικά με τον τρόπο χρήσης των διαθέσιμων κονδυλίων για το μάρκετινγκ του προορισμού. Έτσι, δεν συντρέχει λόγος χρηματοδότησης δραστηριοτήτων που δεν συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στόχων του σχεδίου δράσης, πολύ δε περισσότερο όταν οι διαθέσιμοι πόροι είναι περιορισμένοι. Με βάση, λοιπόν, την τρέχουσα κατάσταση της Αθήνας, όπως αναλύθηκε προηγουμένως, συστήνεται να αξιολογηθεί η στρατηγική μάρκετινγκ που έχει εφαρμοστεί έως τώρα και, ακολούθως, να οριστικοποιηθεί

η στρατηγική που θα ακολουθηθεί στο εξής. Στην πραγματικότητα, δεν πρόκειται για την ανυπαρξία πλάνου δράσης για το συνεδριακό μάρκετινγκ εκ μέρους της Αθήνας, αλλά για το γεγονός ότι απουσιάζουν από αυτό κάποια στοιχεία που θα το κάνουν πιο αποτελεσματικό.

Επομένως, θα πρέπει **να διατυπωθούν και να οριστικοποιηθούν οι στρατηγικοί στόχοι**, οι οποίοι προτείνεται να είναι οι εξής:

Στόχος 1: Βελτίωση της εικόνας και εδραίωση της Αθήνας ως ελκυστικού προορισμού για τη διοργάνωση συνεδρίων.

Στόχος 2: Ριζική βελτίωση της αποτελεσματικότητας του μάρκετινγκ της Αθήνας στη διεθνή αγορά συνεδρίων.

Στόχος 3: Αύξηση του μεριδίου της Αθήνας στη διεθνή αγορά συνεδρίων.

Στόχος 4: Επιμήκυνση της παραμονής των συνέδρων στην πόλη.

Οι προαναφερθέντες στόχοι είναι εφικτοί, ωφελούν του τοπικούς επαγγελματίες και οδηγούν στην επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος, δεδομένων των περιορισμένων πόρων του Δήμου Αθηναίων. Το επόμενο βήμα είναι ο **ορισμός των αγορών-στόχων** για τον συνεδριακό τουρισμό της Αθήνας, σε αντιστοιχία με τους στρατηγικούς στόχους που τέθηκαν. Για αυτό θα πρέπει να ληφθούν υπόψη δύο κριτήρια τμηματοποίησης: η χώρα προέλευσης των δυνητικών πελατών και το είδος του γεγονότος (event) που διοργανώνεται. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας, οι αγορές που παρουσιάζουν ενδιαφέρον για την Αθήνα είναι οι επόμενες.

Πίνακας 7-1: Αγορές-στόχοι του συνεδριακού μάρκετινγκ της Αθήνας

Με βάση τη χώρα προέλευσης

Αγορά 1: Οι μεγάλες χώρες της Δυτικής Ευρώπης και πιο συγκεκριμένα η Γερμανία, η Μεγάλη Βρετανία, η Γαλλία.

Αγορά 2: Ολλανδία, Βέλγιο, Σκανδιναβία, Αυστρία, Σουηδία και οι μεγάλες χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, όπως η Ρωσία.

Αγορά 3: Βόρεια Αμερική και άλλες μακρινές αγορές όπως η Κίνα, η Ιαπωνία, η Αυστραλία και η Βραζιλία.

Με βάση το είδος της διοργάνωσης

Αγορά 4: Οι διεθνείς ενώσεις: επιστημονικά συνέδρια, ετήσιες συναντήσεις κ.λπ.

Αγορά 5: Εταιρικά events: εταιρικές συναντήσεις, ταξίδια κινήτρων, δραστηριότητες *team building*, παρουσίαση νέων προϊόντων κ.λπ.

Αγορά 6: Κυβερνητικές διασκέψεις, συναντήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των θεσμών της.

Είναι πολύ σημαντικό οι δραστηριότητες μάρκετινγκ να εστιάσουν σε αυτές τις αγορές-στόχους ώστε να επιτευχθούν χειροπιαστά αποτελέσματα/οφέλη και να επενδυθούν με αποτελεσματικό τρόπο οι περιορισμένοι πόροι του προϋπολογισμού.

7.2.1.2. Τοποθέτηση προϊόντος (positioning) και κτίσιμο της εμπορικής επωνυμίας (branding)

Σήμερα, η Αθήνα απευθύνεται σε δύο βασικά τμήματα της αγοράς, αυτό του τουρισμού αναψυχής/city breaks και αυτό του συνεδριακού τουρισμού. Για καθένα από αυτά χρειάζεται διαφορετική τοποθέτηση και δημιουργία μια επωνυμίας¹²⁰. Έτσι, στην περίπτωση του συνεδριακού τουρισμού είναι **απαραίτητο το κατάλληλο positioning** στην αντίληψη του κάθε κοινού-στόχου, καθώς και η **δημιουργία ενός ισχυρού destination brand**. Με άλλα λόγια, η Αθήνα οφείλει να **αποκτήσει άμεσα μια ελκυστική και πειστική ταυτότητα**. Θα πρέπει να παρουσιαστεί με κωδικοποιημένο τρόπο ποια είναι τα χαρακτηριστικά και οι εμπειρίες που καθιστούν την Αθήνα ελκυστική για τους δυνητικούς πελάτες-διοργανωτές, καθώς επίσης έναν μοναδικό και διαφοροποιημένο προορισμό σε σύγκριση τους ανταγωνιστές της. Ένα επιτυχημένο destination brand αναμένεται να αυξήσει την καλή φήμη της Αθήνας στη διεθνή συνεδριακή αγορά, να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία για αυτούς που την επιλέγουν, να αναδείξει τα στοιχεία διαφοροποίησης και να μειώσει τις επιπτώσεις από πιθανές κρίσεις και από κινήσεις των ανταγωνιστών. Συνολικά, αναμένεται να συμβάλει στην αύξηση της ζήτησης για συνέδρια, με ό,τι αυτό συνεπάγεται για την τοπική οικονομία.

Κρίνεται σκόπιμο η ανάπτυξη του brand να πραγματοποιηθεί από μια δημιουργική ομάδα, όπως μια εξειδικευμένη διαφημιστική εταιρεία ή μια εταιρεία συμβούλων επικοινωνίας. Στη συνέχεια, παρατίθενται οι **προδιαγραφές** που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από τη δημιουργική ομάδα και να ενσωματωθούν στην ανάπτυξη του destination brand της Αθήνας. Έτσι, το destination brand πρέπει να συμπυκνώνει, μέσω μηνυμάτων και συμβολισμών, τα εξής πλεονεκτήματα της Αθήνας:

- ✓ Διαθέτει σύγχρονες και επαρκείς συνεδριακές υποδομές και υπηρεσίες, οι οποίες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των υφιστάμενων και των δυνητικών πελατών.
- ✓ Χαρακτηρίζεται από επαγγελματισμό στη διοργάνωση συνεδρίων και γενικότερα στην διεξαγωγή μεγάλων διοργανώσεων.
- ✓ Ενσωματώνει επιτυχώς τις νέες τάσεις στις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών.

¹²⁰ Στη συνέχεια θα γίνεται αναφορά στην τοποθέτηση προϊόντος (εδώ του προορισμού) με τον αγγλικό όρο positioning, και στη δημιουργία μιας εμπορικής αναγνωρίσιμης επωνυμίας με τον αγγλικό όρο brand ή branding. Για εκτενέστερη μελέτη των εννοιών αυτών βλ. ενδεικτικά Holloway, J. C., 2004. *Marketing for Tourism* (4th ed.), Harlow (UK): Pearson Education Ltd/Prentice Hall, σελ. 38, 134-144· Pike, S., 2008, ό.π., σελ. 173-191, 217-237· Middleton, V., 2001, ό.π., σελ. 192-199.

- ✓ Διαθέτει ευρεία γκάμα πολιτιστικών μνημείων και σημείων ενδιαφέροντος στο κέντρο της πόλης, μια ποικιλία δραστηριοτήτων σχετικών με τη θάλασσα χάρη στο μήκος των ακτών της, καθώς και πολλές εναλλακτικές για διασκέδαση και γαστρονομικές συγκινήσεις.
- ✓ Η Αθήνα τα έχει όλα: είναι μια σύγχρονη ευρωπαϊκή μητρόπολη, με πληθώρα πόρων και προϊόντων, η οποία μπορεί να προσφέρει στους συνέδρους και στους συνοδούς τους μια ολοκληρωμένη και διαφοροποιημένη εμπειρία.

Πιο συγκεκριμένα, η δημιουργική ομάδα που θα αναλάβει το branding, θα πρέπει να ετοιμάσει τα ακόλουθα για το brand της Αθήνας ως συνεδριακού προορισμού:

- **Λογότυπο:** Η σύνθεση του ονόματος του προορισμού στα αγγλικά μαζί με εικαστικά στοιχεία σε ένα εξειδικευμένο για τα συνέδρια λογότυπο, θα πρέπει να σχεδιαστεί με μια αισθητική που να το κάνει ελκυστικό και άμεσα αναγνωρίσιμο για τις αγορές-στόχους και να παραπέμπει στα ιδιαίτερα και μοναδικά χαρακτηριστικά της Αθήνας.
- **Tagline και φράσεις-κλειδιά:** Πρέπει να σχεδιαστεί ένα tagline σχετικό με τον συνεδριακό τουρισμό, στα αγγλικά, που να συνοψίζει σε λίγες λέξεις αυτό που η Αθήνα προσφέρει και θέλει να κάνει γνωστό στο κοινό της. Ακόμα, χρειάζονται χαρακτηριστικές φράσεις και σύντομα κείμενα που να ενσωματώνουν τις αξίες και τους συμβολισμούς της Αθήνας αναφορικά με τη διοργάνωση συνεδρίων και σχετικών events.
- **Εξιστορήσεις (Storytelling):** Αφήγηση συναρπαστικών ιστοριών γύρω από την Αθήνα, που σε κάθε περίπτωση πρέπει να βρίσκονται σε αρμονία με τα μηνύματα που επιδιώκεται να αποσταλούν μέσω του branding.
- **Φωτογραφίες:** Παραγωγή μιας σειράς νέων φωτογραφιών, των οποίων η πνευματική ιδιοκτησία θα ανήκει στο ACVB, με στόχο να καλυφθούν όλες οι δραστηριότητες επικοινωνίας με εικόνες που πρεσβεύουν το brand της Αθήνας στη διεθνή συνεδριακή αγορά. Αυτές οι εικόνες θα πρέπει να εστιάζουν στον ανθρώπινο παράγοντα, όχι μόνο στις εγκαταστάσεις· δηλαδή, να δείχνουν συνέδρους που, εκτός από τη συμμετοχή τους σε κάποιο event, βιώνουν ενδιαφέρουσες εμπειρίες κατά την παραμονή τους στην Αθήνα (με κοντινά πλάνα, έμφαση στις εκφράσεις του προσώπου και στις αντιδράσεις των πρωταγωνιστών, προβολή της Αθήνας ως σκηνικού όμορφων εμπειριών). Το σύνολο αυτών των φωτογραφιών, μαζί με τις ήδη υφιστάμενες, θα χρησιμοποιηθούν για την προώθηση της πόλης στη συγκεκριμένη αγορά.

Η διαδικασία για την ανάπτυξη του destination brand περιγράφεται στη συνέχεια στην ενότητα 7.2.3.

Σε κάθε περίπτωση, η υλοποίηση και τα αποτελέσματα της νέας στρατηγικής, όπως και οι στόχοι αυτής, θα πρέπει να αξιολογούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, για παράδειγμα ανά έτος, και να λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα ή να γίνονται οι κατάλληλες προσαρμογές εάν αυτό κρίνεται αναγκαίο.

7.2.2. Ανάπτυξη προϊόντων σύμφωνα με την επικαιροποιημένη στρατηγική

Αφού καθοριστεί η στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθηθεί στο εξής, το ACVB οφείλει να προχωρήσει στην ανάπτυξη προϊόντων γύρω από τον συνεδριακό τουρισμό και στην κατάλληλη παρουσίαση και προβολή τους, παράμετρο κρίσιμη για το μάρκετινγκ των προορισμών. Βεβαίως, το ACVB δεν δύναται να αναλάβει, ούτε διαθέτει τους απαραίτητους πόρους για την κατασκευή ενός μεγάλου συνεδριακού κέντρου χωρητικότητας 3.000 ατόμων που λείπει από την Αθήνα και που επίσης αποτελεί μέρος του συνεδριακού προϊόντος. Ωστόσο, μπορεί να αναπτύξει άλλα προϊόντα, όπως αυτά που προτείνονται στον επόμενο πίνακα, με στόχο τη συμπλήρωση και τη βελτιστοποίηση της υφιστάμενης προσφοράς. Η παρουσίαση ενός ολοκληρωμένου χαρτοφυλακίου προϊόντων σχετικού με τον συνεδριακό τουρισμό θα αναδείξει την Αθήνα ως έναν ελκυστικό προορισμό για τη διοργάνωση τέτοιων γεγονότων και θα ενθαρρύνει τους πελάτες να την επιλέξουν για τα επόμενα συνέδριά τους, αλλά και τους συνέδρους να παραμείνουν περισσότερο χρόνο σε αυτή και να δαπανήσουν περισσότερα κατά τη διάρκεια της παραμονής τους, αφού μπορούν να απολαύσουν ένα πρόγραμμα γεμάτο δραστηριότητες πέραν του συνεδρίου.

Το χαρτοφυλάκιο προϊόντων και δραστηριοτήτων του ACVB αναφορικά με τον συνεδριακό τουρισμό της Αθήνας θα πρέπει οπωσδήποτε να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:

- ***Λεπτομερής περιγραφή των συνεδριακών εγκαταστάσεων και των λοιπών προϊόντων και υπηρεσιών***, τόσο των συνεδριακών όσο και των τουριστικών γενικότερα. Έτσι, εδώ θα πρέπει να συμπεριληφθεί τόσο η προσφορά που σχετίζεται στενά με τον συνεδριακό τουρισμό όσο και η συμπληρωματική· δηλαδή, θα πρέπει να εμφανίζονται συνεδριακά κέντρα και αίθουσες, PCOs, DMCs, εταιρείες οπτικοακουστικών μέσων, επιχειρήσεις εστίασης, μεταφορών, διακόσμησης, υπηρεσίες διερμηνείας και μετάφρασης, εστιατόρια, καθώς και τα σημεία ενδιαφέροντος, μουσεία, καλλιτεχνικά events κ.λπ.. Σε κάθε περίπτωση, είναι απαραίτητο κάθε προϊόν να συνδεθεί με τις κατάλληλες

ετικέτες (*tagging*) για να διευκολύνεται η ηλεκτρονική αναζήτησή του στα επόμενα βήματα.

Ενέργεια Α.1: Ανάπτυξη Χαρτοφυλακίου Προϊόντων και Δραστηριοτήτων για τον συνεδριακό τουρισμό			
Αντιστοίχιση με τους στρατηγικούς στόχους	<u>Στόχος 1</u> , <u>Στόχος 2</u> , <u>Στόχος 3</u> , <u>Στόχος 4</u>		
Περιγραφή	<u>Αγορά 1, Αγορά 2, Αγορά 3, Αγορά 4, Αγορά 5, Αγορά 6</u>		
	• Κύκλος επαφών με τους επαγγελματίες του συνεδριακού τουρισμού της Αθήνας με στόχο να καταγραφούν οι προσφερόμενες δραστηριότητες, προϊόντα, διαδρομές, προγράμματα κ.λπ.. • Επιτόπιες επισκέψεις σε όλες τις συνεδριακές εγκαταστάσεις και τους τόπους ενδιαφέροντος της πόλης και σύνταξη αναλυτικών περιγραφών. • Καταγραφή όλων των γεγονότων και δραστηριοτήτων που ίσως να παρουσιάζουν ενδιαφέρον για τους συνέδρους. • Καταγραφή όλης της πληροφορίας σε μια ηλεκτρονική βάση δεδομένων και συνεχής επικαιροποίηση αυτής, γεγονός που θα διευκολύνει τη χρησιμοποίησή της στον ιστότοπο του ACVB, σε φυλλάδια, δελτία τύπου, παρουσιάσεις του PowerPoint. • Συγκέντρωση φωτογραφιών τουριστικών επιχειρήσεων και επαγγελματιών της Αθήνας. • Αποτύπωση σημείων ενδιαφέροντος, διαδρομών και δραστηριοτήτων σε ψηφιακούς χάρτες (αυτό καλό είναι να γίνει από κοινού για τον συνεδριακό τουρισμό και τον τουρισμό αναψυχής). • Προετοιμασία μιας λίστας με ολόκληρο το χαρτοφυλάκιο προϊόντων και δραστηριοτήτων για τους διοργανωτές και τους συνέδρους.		
Υπεύθυνος υλοποίησης	Το ACVB σε συνεργασία με τους επαγγελματίες / τον ιδιωτικό τομέα της Αθήνας.		
Διάρκεια	3 μήνες (έναρξη τον 3 ^ο μήνα)		
Κόστος της Ενέργειας Α.1.	1^ο Έτος 0€	2^ο Έτος 0€	3^ο Έτος 0€

- **Σχεδιασμός και ενσωμάτωση μιας λεπτομερούς μηχανής αναζήτησης συνεδριακών χώρων (“venue finder”) στον ιστότοπο του ACVB:** Η μηχανή αυτή θα πρέπει να βοηθά τον ενδιαφερόμενο χρήστη να βρίσκει εύκολα αυτό που ψάχνει με τη χρήση συγκεκριμένων κριτηρίων, όπως η γεωγραφική θέση, η χωρητικότητα, η απόσταση από το αεροδρόμιο, καθώς και κριτηρίων διαφοροποίησης, όπως venues δίπλα στη θάλασσα, με φυσικό φωτισμό, με θέα σε ιστορικά μνημεία, κοντά στη φύση κ.λπ..
- Στην ίδια λογική, θα πρέπει να σχεδιαστεί μια **λεπτομερές μηχανή αναζήτησης για όλες τις κατηγορίες προμηθευτών** στην Αθήνα, με κριτήρια που να διευκολύνουν την ανεύρεση των επιθυμητών υπηρεσιών ή προϊόντων.
- **Σχεδίαση και ενσωμάτωση μια ψηφιακής εφαρμογής που να επιτρέπει στους χρήστες να δημιουργούν το δικό τους πρόγραμμα δραστηριοτήτων (“itinerary builder” ή “activities menu”):** Αυτή η εφαρμογή θα είναι χρήσιμη, τόσο για τους συνέδρους όσο και για τους συνοδούς τους, αναφορικά με τον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων τους τόσο κατά τη διάρκεια του συνεδρίου όσο και κατά τις ημέρες

που προηγούνται ή έπονται αυτού. Ο χρήστης θα συμπληρώνει μια ηλεκτρονική φόρμα με συγκεκριμένες παραμέτρους, όπως οι ελεύθερες ώρες της ημέρας (εκτός των εργασιών του συνεδρίου), η διάρκεια της παραμονής του, οι προσωπικές προτιμήσεις και τα ενδιαφέροντά του, κ.λπ., και η εφαρμογή θα επιστρέφει έτοιμες προτάσεις με προγράμματα δραστηριοτήτων για κάθε ημέρα του ταξιδιού στην Αθήνα.

- **Ανάπτυξη κάποιων ιστοσελίδων του ACVB αποκλειστικά για τα ταξίδια κινήτρων**, με παραδείγματα συγκεκριμένων προτάσεων και προγραμμάτων, καθώς και **με ιδέες για τις τελετές έναρξης και λήξης** των συνεδρίων ή άλλων παρόμοιων γεγονότων.
- **Δημιουργία και διάθεση μιας κάρτας προνομίων αποκλειστικά για τους συνέδρους** που να συνδέεται με εκπτώσεις στα μέσα μεταφοράς, στα εισιτήρια διαφόρων σημείων ενδιαφέροντος, μουσείων, αρχαιολογικών χώρων κ.λπ.. Η κάρτα αυτή μπορεί να αποτελεί μια διαφορετική εκδοχή της γενικής κάρτας προνομίων για τους τουρίστες αναψυχής (η οποία δεν υφίσταται μέχρι στιγμής) και να αποτελέσει προοδευτικά μια πρόσθετη πηγή εσόδων για το ACVB.

7.2.3. Δημιουργία υποδομών επικοινωνίας σύμφωνα με την επικαιροποιημένη στρατηγική

Προκειμένου να εδραιωθεί η νέα εικόνα της Αθήνας στη διεθνή αγορά συνεδρίων, απαιτείται η δημιουργία των απαραίτητων εργαλείων επικοινωνίας που θα επιτρέψουν τη δυναμική προβολή της πόλης στις αγορές-στόχους. Συγκεκριμένα προτείνεται (α) η **ανάπτυξη του destination brand της Αθήνας ως συνεδριακού προορισμού** από κάποια δημιουργική ομάδα και σύμφωνα με τις προδιαγραφές που τέθηκαν στην ενότητα 7.2.1.2 (Ενέργεια Α.2), (β) η δημιουργία ενός αρχείου εικόνων (“ACVB Image Bank” - Ενέργεια Α.3) και (γ) η δημιουργία ενός αρχείου κειμένων (“ACVB Text Bank” - Ενέργεια Α.4).

Επίσης, χρειάζεται το κατάλληλο **φωτογραφικό υλικό** για να στηρίζει τη νέα ταυτότητα της Αθήνας ως συνεδριακού προορισμού. Το υλικό αυτό θα χρησιμοποιηθεί στον ιστότοπο του ACVB, στα φυλλάδια, τις διάφορες εκδόσεις, τα δελτία τύπου, τις παρουσιάσεις κ.λπ.. Οι φωτογραφίες θα πρέπει να πληρούν τις προδιαγραφές που αναφέρονται στην ενότητα 7.2.1.2., να είναι ελκυστικές για τους πελάτες-διοργανωτές, ενώ οι πρωταγωνιστές τους πρέπει να παραπέμπουν σε τύπους ανθρώπων με τους οποίους να μπορούν να ταυτιστούν οι σύνεδροι.

Ενέργεια Α.2: Ανάπτυξη του destination brand της Αθήνας για τον συνεδριακό τουρισμό			
Αντιστοίχιση με τους στρατηγικούς στόχους	<u>Στόχος 1, Στόχος 2, Στόχος 3, Στόχος 4</u>		
Περιγραφή	Αγορά 1, Αγορά 2, Αγορά 3, Αγορά 4, Αγορά 5, Αγορά 6 <u>Πρόσκληση και επιλογή της δημιουργικής ομάδας</u> - Επιλογή της πιο κατάλληλης μεθόδου για την εύρεση της δημιουργικής ομάδας (η οποία θα αποτελείται από γραφίστες, συντάκτες κειμένων, κ.λπ.). Εναλλακτικές: μειοδοτικός διαγωνισμός, διαγωνισμός καλύτερης ιδέας με βραβεία, απευθείας ανάθεση σε κάποια εταιρεία. - Υλοποίηση της διαδικασίας πρόσκλησης και επιλογής της ομάδας. <u>Σχεδιασμός και δοκιμή του destination brand</u> - Προετοιμασία αρχικών σχεδίων σύμφωνα με τις προδιαγραφές της ενότητας 7.2.1.2. - Προεπιλογή των σχεδίων. - Διαβούλευση με τους τουριστικούς και συνεδριακούς φορείς της Αθήνας και έρευνα μέσω focus groups με επαγγελματίες και πελάτες-διοργανωτές, ώστε να δοκιμαστεί και να επιλεγεί το καταλληλότερο brand για τον προορισμό. - Τελικός σχεδιασμός και παραγωγή όλων των απαραίτητων εφαρμογών του destination brand.		
Υπεύθυνος υλοποίησης	Ανάδοχος, κατόπιν επιλογής από το ACVB.		
Διάρκεια	4 μήνες (έναρξη τον 4 ^ο μήνα)		
Κόστος της Ενέργειας Α.2.	1^ο Έτος 50.000€	2^ο Έτος 0€	3^ο Έτος 0€

Ενέργεια Α.3: Δημιουργία Αρχείου Φωτογραφιών για τον συνεδριακό τουρισμό της Αθήνας (ACVB Image Bank)			
Αντιστοίχιση με τους στρατηγικούς στόχους	<u>Στόχος 1, Στόχος 2, Στόχος 3, Στόχος 4</u>		
Περιγραφή	Αγορά 1, Αγορά 2, Αγορά 3, Αγορά 4, Αγορά 5, Αγορά 6 - Ανάθεση σε κάποιον φωτογράφο ή αγορά έτοιμου φωτογραφικού υλικού, σύμφωνα με έναν κατάλογο φωτογραφικών μοτίβων συμφωνημένων εκ των προτέρων. - Απόκτηση φωτογραφιών ελευθέρων από δικαιώματα τρίτων, δηλαδή το ACVB θα μπορεί να τις χρησιμοποιεί με τρόπο αυτόνομο, χωρίς να απαιτείται κάποια πρόσθετη πληρωμή ή άδεια χρήσης. - Απόκτηση λογισμικού διαχείρισης φωτογραφικού υλικού και καταγραφή του συνόλου των φωτογραφιών (νέων και παλαιών) σε ένα μοναδικό αρχείο (ACVB Image Bank). Οι φωτογραφίες πρέπει να φέρουν ετικέτες (με κατάλληλες λέξεις-κλειδιά) και να είναι διαθέσιμες σε δύο επίπεδα ανάλυσης, δηλαδή για εκτύπωση και για ψηφιακή χρήση. - Επικαιροποίηση του αρχείου με καινούριο φωτογραφικό υλικό κάθε χρόνο.		
Υπεύθυνος υλοποίησης	Ανάδοχος – Επαγγελματίας φωτογράφος, κατόπιν συμφωνίας με το ACVB.		
Διάρκεια	3 μήνες (έναρξη τον 5 ^ο μήνα)		
Κόστος της Ενέργειας Α.3.	1^ο Έτος 30.000€	2^ο Έτος 10.000€	3^ο Έτος 10.000€

Άλλο στοιχείο που είναι αναγκαίο για τη δημιουργία των υποδομών επικοινωνίας που συνοδεύει τη νέα στρατηγική μάρκετινγκ είναι η **δημιουργία ενός συνόλου κειμένων έτοιμων προς χρήση**, που να καλύπτουν όλες τις όψεις του συνεδριακού τουρισμού της

Αθήνας: εγκαταστάσεις, υπηρεσίες και συμπληρωματική προσφορά. Οι περιγραφές πρέπει να είναι αξιόπιστες (δηλαδή, πριν από τη σύνταξη των κειμένων θα πρέπει να διεξαχθεί βιβλιογραφική έρευνα, συνεντεύξεις ή/και επισκέψεις επιθεώρησης) και θελκτικές, ενώ είναι απαραίτητο τα κείμενα που θα δημιουργηθούν να είναι διαθέσιμα στα αγγλικά, καθώς και στις σημαντικότερες γλώσσες των αγορών-στόχων (βλ. Αγορές 1,2 και 3).

Ενέργεια Α.4: Δημιουργία Αρχείου Κειμένων για τον συνεδριακό τουρισμό της Αθήνας (ACVB Text Bank)			
Αντιστοίχιση με τους στρατηγικούς στόχους	<u>Στόχος 1, Στόχος 2, Στόχος 3, Στόχος 4</u>		
Περιγραφή	Αγορά 1, Αγορά 2, Αγορά 3, Αγορά 4, Αγορά 5, Αγορά 6 • Πρωτογενής σύνταξη περιγραφικών κειμένων στα αγγλικά για κάθε προϊόν, δραστηριότητα ή σημείο ενδιαφέροντος που περιλαμβάνεται στο Χαρτοφυλάκιο Προϊόντων του συνεδριακού τουρισμού της Αθήνας και έχει καταγραφεί στη βάση δεδομένων του ACVB στην Ενέργεια Α.1. • Μετάφραση των παραχθέντων κειμένων σε άλλες γλώσσες σύμφωνα με τις αγορές-στόχους που επιλέχθηκαν στο Στάδιο 1.		
Υπεύθυνος υλοποίησης	Το ACVB και εξωτερικές υπηρεσίες μετάφρασης αναφορικά με γλώσσες που δεν είναι γνωστές στα στελέχη του ACVB.		
Διάρκεια	2 μήνες (έναρξη τον 6 ^ο μήνα)		
Κόστος της Ενέργειας Α.4.	1^ο Έτος 20.000€	2^ο Έτος 10.000€	3^ο Έτος 10.000€
	(περιλαμβάνεται το κόστος της μετάφρασης και η απασχόληση πρόσθετων συντακτών κειμένων)		

Η δημιουργία του **ACVB Text Bank** θα συμβάλει στην πιο αποτελεσματική προώθηση της Αθήνας ως συνεδριακού προορισμού, δεδομένου ότι καλύπτει πολλαπλές ανάγκες επικοινωνίας (τα κείμενα θα χρησιμοποιηθούν στον ιστότοπο, στα έντυπα, στα press kits για τους δημοσιογράφους κ.λπ.) και όψεις του προορισμού. Ακόμα, θα συμβάλει στην εξοικονόμηση πόρων για την προβολή, αφού θα υπάρχει ιδιαιτέρως πλούσιο περιεχόμενο (διαθέσιμο κάθε στιγμή) και θα αποφεύγεται η πρόσληψη εξωτερικών συντακτών κειμένων, ενώ θα εξασφαλιστεί δωρεάν προβολή από την διανομή των έτοιμων κειμένων σε αλλοδαπούς ιστοτόπους, εκδότες συνεδριακών οδηγών, ηλεκτρονικά περιοδικά, κ.λπ..

Συνολικά, δεδομένων των περιορισμένων πόρων, η ανάπτυξη του destination brand και η δημιουργία των ACVB Image Bank και Text Bank αποτελούν τη σημαντικότερη επένδυση που πρέπει να κάνει το ACVB με στόχο την άσκηση επαγγελματικού μάρκετινγκ για τη συγκεκριμένη αγορά στη συγκυρία που διανύουμε.

7.2.4. Έναρξη των ενεργειών προβολής υπό τη νέα αντίληψη της στρατηγικής

Οι δραστηριότητες προβολής θα ξεκινήσουν αφού ολοκληρωθούν οι ενέργειες που περιγράφηκαν προηγουμένως στα Στάδια Εργασίας 1, 2 και 3. Η σχετική ευθύνη ανήκει στα δύο στελέχη του ACVB με αρμοδιότητες στο μάρκετινγκ και στις πωλήσεις.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι με βάση το παρόν σχέδιο δράσης το ACVB διαθέτει περιορισμένους πόρους και συνήθως το μεγαλύτερο μέρος του προϋπολογισμού των DMOs κατευθύνεται στις δραστηριότητες μάρκετινγκ, δεν θα πραγματοποιηθεί καμία προωθητική δραστηριότητα στον συνεδριακό τύπο, εκτός εάν εξασφαλιστούν επιπλέον κονδύλια. Εδώ προτείνονται πέντε ομάδες δραστηριοτήτων που περιγράφονται στους επόμενους πίνακες. Κάποια πράγματα από τις προτάσεις αυτές ήδη πραγματοποιούνται από το ACVB, αλλά εδώ παρουσιάζεται μια πρόταση πιο ολοκληρωμένη και καλύτερα οργανωμένη.

7.2.4.1. Σχέσεις με τον τύπο (Press relations - Ενέργεια Α.5)

Οι δραστηριότητες δημοσιότητας ή οι δημόσιες σχέσεις με τα μέσα ενημέρωσης αποτελούν ένα από τα πιο αποτελεσματικά εργαλεία για το μάρκετινγκ προορισμών, ιδιαίτερα για αυτούς που διαθέτουν περιορισμένους πόρους¹²¹, διότι εξασφαλίζουν εκτενή και δωρεάν δημοσιότητα, εάν πραγματοποιηθούν με τον σωστό τρόπο. Επομένως, το ACVB οφείλει επίσης να λειτουργεί και ως Γραφείο Τύπου, ακολουθώντας το παράδειγμα των πιο επιτυχημένων από τους ανταγωνιστές του σε αυτό το κομμάτι. Την ενέργεια αυτή θα αναλάβει ο υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων, αλλά μπορεί και πρέπει να συνεργάζεται με όλα τα υπόλοιπα στελέχη, που ανάλογα με το πεδίο δραστηριοποίησής τους μπορούν να συνεισφέρουν χρήσιμες ιδέες και δεδομένα.

Στην περίπτωση της Αθήνας τα press trips είναι δυνατό να πραγματοποιηθούν με μειωμένο κόστος, καθώς μπορεί να εξασφαλιστούν πολλές δωρεάν υπηρεσίες από τα μέλη του ACVB (καταλύματα, γεύματα, μετακινήσεις στην πόλη και άλλες δραστηριότητες), αν και θα υπάρχει κάποιο κόστος για τα αεροπορικά εισιτήρια μετάβασης των δημοσιογράφων στην Αθήνα. Από την άλλη πλευρά το ACVB μπορεί να συνεργαστεί με Γραφεία Εξωτερικού του Ε.Ο.Τ., τα οποία λαμβάνουν πολλές ερωτήσεις και αιτήματα από τα μέσα ενημέρωσης των χωρών στις οποίες εδρεύουν για επισκέψεις των συντακτών τους στην Ελλάδα, ενώ επιπλέον διαθέτουν μια ποσότητα δωρεάν εισιτηρίων τα οποία μερικές φορές μένουν αναξιοποίητα.

¹²¹ Βλ. Pike, S., 2008, ό.π., σελ. 288.

Ενέργεια Α.5: Σχέσεις του ACVB με τον τύπο			
Αντιστοίχιση με τους στρατηγικούς στόχους	<u>Στόχος 1, Στόχος 2, Στόχος 3, Στόχος 4</u>		
Περιγραφή	<u>Αγορά 1, Αγορά 2, Αγορά 3, Αγορά 4, Αγορά 5, Αγορά 6</u> • Ανάπτυξη όλων των δραστηριοτήτων ενός Γραφείου Τύπου έναντι των μέσων ενημέρωσης: σύνταξη και διανομή δελτίων τύπου, προετοιμασία προσχεδίων άρθρων, διανομή φωτογραφιών και videos, κύκλος επαφών μαζί τους με σκοπό τον προγραμματισμό συνεντεύξεων, ειδικών αφιερωμάτων, συνεντεύξεων τύπου, κ.λπ. • Προετοιμασία δελτίων τύπου για το ηλεκτρονικό γραφείο τύπου του δικτυακού τόπου του ACVB και για τα Γραφεία Εξωτερικού του Ε.Ο.Τ.. • Δημιουργία ενός καινούριου σετ για τους δημοσιογράφους (press kit - “Promote Athens Toolkit”) στη λογική του νέου <i>branding</i> που υιοθετείται μέσω του παρόντος σχεδίου δράσης. Το περιεχόμενο του press kit θα πρέπει να είναι διαθέσιμο στα αγγλικά μέσω του ιστοτόπου και, παράλληλα, θα συνοδεύει τη συμμετοχή του ACVB στις συνεδριακές εκθέσεις. • Οργάνωση ταξιδιών φιλοξενίας ξένων δημοσιογράφων στην Αθήνα (press trips). Τα ταξίδια αυτά θα πρέπει να διοργανώνονται σταθερά σε ετήσια βάση· εάν επιλεγούν κατάλληλα τα μέσα ενημέρωσης στα οποία επιθυμεί να απευθυνθεί η Αθήνα και εάν τα ταξίδια προετοιμαστούν έγκαιρα, κάθε ταξίδι θα αποδώσει έναν σημαντικό αριθμό δημοσιεύσεων και εκπομπών που θα προβάλλουν την Αθήνα ως διεθνή συνεδριακό προορισμό.		
Υπεύθυνος υλοποίησης	Το ACVB σε συνεργασία με τις τουριστικές επιχειρήσεις της Αθήνας, καθώς και με τα Γραφεία Εξωτερικού του Ε.Ο.Τ..		
Διάρκεια	Από τον 8 ^ο μήνα και χωρίς διακοπή		
Κόστος της Ενέργειας Α.5.	1^ο Έτος 35.000€	2^ο Έτος 50.000€	3^ο Έτος 50.000€
	(έξοδα σχετικά με τα press trips και τη φιλοξενία των δημοσιογράφων)		

7.2.4.2. Συμμετοχή σε εκθέσεις (Ενέργεια Α.6)

Το ACVB ήδη συμμετέχει στις σημαντικότερες εκθέσεις του συνεδριακού τομέα και, πιο συγκεκριμένα, επωφελείται από την παρουσία του Ε.Ο.Τ. στις εκθέσεις αυτές. Αυτό έχει πλεονεκτήματα σε όρους κόστους συμμετοχής, αλλά θέτει και κάποιους περιορισμούς στη δράση του Γραφείου που έχει την προθυμία να συμμετέχει σε περισσότερες εκθέσεις. Η συμμετοχή του ACVB σε εκθέσεις μέχρι σήμερα γίνεται με επαγγελματικό τρόπο σε μεγάλο βαθμό και εκτιμάται από τα στελέχη του ότι αποδίδει καλά αποτελέσματα. Ωστόσο, επιδιώκεται και η συμμετοχή σε εκθέσεις στις οποίες δεν συμμετέχει ο Ε.Ο.Τ., η οποία τα τελευταία δύο χρόνια κατέστη εφικτή με την αξιοποίηση πόρων του ΕΣΠΑ 2007-2013. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να αποφεύγεται η απλή διανομή φυλλαδίων στις εκθέσεις. Ο παράγοντας-κλειδί είναι ο εκ των προτέρων πολύ καλός προγραμματισμός των ραντεβού που πραγματοποιούνται μεταξύ του ACVB και των επαγγελματιών και δημοσιογράφων του κλάδου. Τέλος, είναι ζωτικής σημασίας να συμμετέχουν δύο στελέχη του ACVB σε κάθε έκθεση, καθώς έτσι θα πραγματοποιούνται περισσότερα ραντεβού-επαφές και

περισσότερες και καλύτερα συντονισμένες προωθητικές ενέργειες κατά τη διάρκειά της.

Στον επόμενο πίνακα φαίνονται τα κύρια χαρακτηριστικά της Ενέργειας Α.6.

Ενέργεια Α.6: Συμμετοχή του ACVB σε εκθέσεις του συνεδριακού τομέα			
Αντιστοίχιση με τους στρατηγικούς στόχους	<u>Στόχος 1, Στόχος 2, Στόχος 3, Στόχος 4</u>		
Περιγραφή	<u>Αγορά 1, Αγορά 2, Αγορά 3, Αγορά 4, Αγορά 5</u> • Συμμετοχή με ξεχωριστό περίπτερο στις πιο σημαντικές εκθέσεις του κλάδου: IBTM Barcelona, IMEX Frankfurt, IMEX USA y AIBTM (America). • Έναρξη προετοιμασίας της συμμετοχής 2 μήνες νωρίτερα: – προσκλήσεις και καθορισμός ραντεβού με PCOs και δημοσιογράφους, – προετοιμασία έντυπου και ψηφιακού υλικού, διαθέσιμου στις κατάλληλες γλώσσες, για την υποστήριξη της παρουσίας του ACVB, – διαπραγματεύσεις με τον διοργανωτή της έκθεσης για τους χώρους που θα χρησιμοποιηθούν και τις ώρες κατά τις οποίες θα λάβουν χώρα οι δραστηριότητες εκτός περιπτέρου, κ.λπ. • Διεξαγωγή παρουσιάσεων στους διάφορους hosted buyers της έκθεσης και στους λοιπούς επαγγελματίες του κλάδου. • Οργάνωση συνέντευξης τύπου και διανομή <i>press kits</i> (αυτό σχετίζεται με την Ενέργεια Α.5.). • Παρακολούθηση των ραντεβού και επικοινωνία με τους συνομιλητές μετά το τέλος της έκθεσης (follow-up).		
Υπεύθυνος υλοποίησης	Το ACVB (και σε συνεργασία με τον Ε.Ο.Τ. για τις εκθέσεις στις οποίες συμμετέχουν με κοινό περίπτερο).		
Διάρκεια	Από τον 8 ^ο μήνα και χωρίς διακοπή		
Κόστος της Ενέργειας Α.6.	1^ο Έτος 80.000€	2^ο Έτος 130.000€	3^ο Έτος 150.000€
	(έξοδα ενοικίασης περιπτέρων, μετακινήσεις των στελεχών και αποστολή του υλικού)		

7.2.4.3. Καινούριος συνεδριακός οδηγός “Athens Meetings Manual” (Ενέργεια Α.7)

Το ACVB ήδη διαθέτει έναν οδηγό για τους διοργανωτές συνεδρίων, αλλά θα πρέπει να αναθεωρηθεί και να εμπλουτιστεί σύμφωνα με το Χαρτοφυλάκιο Προϊόντων και Δραστηριοτήτων συνεδριακού τουρισμού, το νέο brand του προορισμού, τα κείμενα και το φωτογραφικό υλικό που περιγράφηκαν στο Στάδιο 3 και να αποκτήσει τη μορφή ενός “*Athens Meetings Manual*”. Δεδομένης της ανοδικής τάσης των χρηστών να αναζητούν και να βρίσκουν πληροφορίες από το διαδίκτυο, είναι αναγκαίο το *Athens Meetings Manual* να είναι διαθέσιμο και σε ψηφιακή μορφή (αρχείο pdf), πλέον της έντυπης. Στην πραγματικότητα, τα εκτυπωμένα αντίγραφα μπορούν να είναι πολύ περιορισμένα, εξοικονομώντας έτσι σημαντικό μέρος του κόστους εκτύπωσης και διανομής. Ο νέος οδηγός θα πρέπει να εκδοθεί στα αγγλικά και, εάν υπάρχει δυνατότητα, σε άλλες γλώσσες σύμφωνα με τις αγορές-στόχους, όπως στα γερμανικά και στα γαλλικά· σε αυτή την περίπτωση, καλύπτονται πολύ καλά οι αγορές 1, 2, 4 και 6, καθώς και η Βόρεια Αμερική. Στον επόμενο πίνακα περιγράφεται με περισσότερη λεπτομέρεια η Ενέργεια Α.7.

Ενέργεια A.7: Athens Meetings Manual			
Αντιστοίχιση με τους στρατηγικούς στόχους	<u>Στόχος 1, Στόχος 4</u>		
Περιγραφή	Αγορά 1, Αγορά 2, Αγορά 3, Αγορά 4, Αγορά 5, Αγορά 6 • Παράδοση περιεχομένου (κείμενα και φωτογραφίες), που έχει προετοιμαστεί σύμφωνα με τις Ενέργειες A.1. έως A.4., για τη διάταξη των σελίδων του <i>Athens Meetings Manual</i>. • Το περιεχόμενο αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει: – μια ελκυστική περιγραφή της Αθήνας που να εστιάζει στα στοιχεία που τη διαφοροποιούν από τους υπόλοιπους συνεδριακούς προορισμούς και την καθιστούν έναν συναρπαστικό προορισμό για να διοργανώσει κάποιος το επόμενο event του, – μια πλήρη περιγραφή της σχετικής προσφοράς, των τόπων ενδιαφέροντος, καθώς και προτάσεων δραστηριοτήτων, – στοιχεία επικοινωνίας με τις τοπικές επιχειρήσεις του κλάδου και τους λοιπούς προμηθευτές υπηρεσιών, – χάρτη της Αθήνας με όλα τα σημεία ενδιαφέροντος, τις προτάσεις δραστηριοτήτων και διαδρομών. • Εικαστική επιμέλεια από έναν γραφίστα. • Μετάφραση στις απαραίτητες γλώσσες. • Εκτύπωση του οδηγού και upload στον ιστότοπο του ACVB σε ψηφιακή μορφή.		
Υπεύθυνος υλοποίησης	Το ACVB, ένας γραφίστας (εξωτερικός συνεργάτης) και ένας τυπογράφος για τις εκτυπώσεις.		
Διάρκεια	4 μήνες (έναρξη τον 8 ^ο μήνα)		
Κόστος της Ενέργειας A.7.	1^ο Έτος 35.000€	2^ο Έτος 0€	3^ο Έτος 0€

7.2.4.4. Προσαρμογή και βελτίωση του portal του ACVB (Ενέργεια A.8)

Ο σημερινός δικτυακός τόπος του ACVB πρέπει να βελτιωθεί και να προσαρμοστεί στο νέο branding της Αθήνας ως συνεδριακού προορισμού, ενσωματώνοντας τα στοιχεία που προτείνονται πιο πάνω στο σχέδιο δράσης, καθώς και κάποια χαρακτηριστικά που αναδείχτηκαν από την πρωτογενή έρευνα. Υπεύθυνος θα είναι το στέλεχος του ACVB με αρμοδιότητα στην πληροφορική και τα ηλεκτρονικά μέσα. Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι απαραίτητες προσθήκες.

Ενέργεια A.8: Βελτίωση του δικτυακού τόπου του ACVB			
Αντιστοίχιση με τους στρατηγικούς στόχους	<u>Στόχος 1, Στόχος 2, Στόχος 4</u>		
Περιγραφή	Αγορά 1, Αγορά 2, Αγορά 3, Αγορά 4, Αγορά 5, Αγορά 6 • Ενσωμάτωση των μηχανών αναζήτησης συνεδριακών χώρων (Venue Finder) και προμηθευτών (βλ. Ενέργεια A.1.). • Ενσωμάτωση του Itinerary Builder (βλ. Ενέργεια A.1.). • Ενσωμάτωση των ACVB Image Bank (βλ. A.3.) και ACVB Text Bank (βλ. A.4.). • Αναδιοργάνωση της σελίδας “Promote Athens Toolkit” (βλ. A.5.). • Ενσωμάτωση του “Athens Meetings Manual” σε μορφή pdf (βλ. A.7.). • Δημιουργία εξειδικευμένης σελίδας για τα ταξίδια κινήτρων (βλ. A.1.). • Συμπερίληψη παραδειγμάτων ιδεών για τις τελετές έναρξης και λήξης των συνεδρίων (βλ. A.1.).		

	• Πληροφορίες για την κάρτα προνομίων και τη δυνατότητα ηλεκτρονικής παραγγελίας (όχι και πληρωμής) (βλ. Α.1.). • Περισσότερες πληροφορίες για τις δράσεις που αναλαμβάνονται από το ACVB για την εξασφάλιση της μέγιστης δυνατής συμμετοχής, αφού η Αθήνα έχει εξασφαλίσει τη διοργάνωση ενός συνεδρίου. • Δημιουργία ενός ψηφιακού διαδραστικού χάρτη της περιοχής της Αττικής. • Ένα ημερολόγιο με δυνατότητα ηλεκτρονικής αναζήτησης, βάσει κριτηρίων, διαφόρων μελλοντικών ή παρελθοντικών γεγονότων.		
Υπεύθυνος υλοποίησης	ACVB, υπεύθυνος πληροφορικής και ηλεκτρονικών μέσων.		
Διάρκεια	3 μήνες (έναρξη τον 8 ^ο μήνα) και ένας μήνας συντήρησης κάθε 6 μήνες.		
Κόστος της Ενέργειας Α.8.	1^ο Έτος 20.000€	2^ο Έτος 5.000€	3^ο Έτος 5.000€

7.2.4.5. Προβολή μέσω του bidding (Ενέργεια Α.9)

Η παρουσίαση και υποστήριξη υποψηφιοτήτων καταλαμβάνει μια ξεχωριστή θέση μεταξύ των προωθητικών ενεργειών ενός συνεδριακού προορισμού. Το ACVB οφείλει να αξιοποιήσει κάθε ευκαιρία που του προσφέρεται κατά τη διάρκεια της συμμετοχής του σε μια διαδικασία διεκδίκησης συνεδρίων για να προβάλει την Αθήνα, ακόμα και αν τελικά δεν κερδίσει τη διοργάνωση του συγκεκριμένου συνεδρίου ή event. Διευκρινίζεται ότι η πλειονότητα των δραστηριοτήτων που περιγράφονται στη συνέχεια, ήδη πραγματοποιούνται από το γραφείο.

Ενέργεια Α.9: Προωθητικές δραστηριότητες σχετικά με το bidding			
Αντιστοίχιση με τους στρατηγικούς στόχους	Στόχος 2, Στόχος 3 Αγορά 4, Αγορά 5, Αγορά 6		
Περιγραφή	• Προετοιμασία του φακέλου υποψηφιότητας (bid kit): παρουσίαση του χώρου στον οποίο προτείνεται να πραγματοποιηθεί το συνέδριο, παρουσίαση της Αθήνας, της προσφοράς του προορισμού και των υποστηρικτικών υπηρεσιών, χρήσιμες πληροφορίες γενικού τουριστικού ενδιαφέροντος, videos, δελτία τύπου. • Συμμετοχή των στελεχών του ACVB στις προβλεπόμενες παρουσιάσεις με PowerPoint και videos, εάν το επιτρέπει ο διαθέσιμος χρόνος για κάθε υποψηφιότητα. • Διανομή προωθητικού υλικού (οδηγοί, φυλλάδια, CDs/DVDs) για την υποστήριξη της υποψηφιότητας επί τόπου και προωθητικές ενέργειες με τη χρήση των ηλεκτρονικών μέσων. • Διοργάνωση διαφόρων events σχετικών με την προβολή, π.χ. προσφορά κάποιου δώρου στο περίπτερο του ACVB, διοργάνωση <i>happenings</i>, δώρα στο πλαίσιο των δημοσίων σχέσεων, πληροφόρηση σχετικά με πιθανές δωρεάν παροχές κατά τη διάρκεια του συνεδρίου (π.χ. κάποιο δωρεάν δείπνο), κ.λπ..		
Υπεύθυνος υλοποίησης	ACVB (υπεύθυνος μάρκετινγκ και πωλήσεων), ίσως σε συνεργασία με επαγγελματίες του κλάδου (π.χ. συνεδριακά κέντρα, εταιρείες οπτικοακουστικών μέσων κ.λπ.).		
Διάρκεια	Από τον 8 ^ο μήνα και χωρίς διακοπή.		
Κόστος της Ενέργειας Α.8.	1^ο Έτος 15.000€	2^ο Έτος 35.000€	3^ο Έτος 35.000€

7.2.5. Συνεργασία με τα κανάλια διανομής

Η συνεργασία με τα κανάλια διανομής (Στάδιο Εργασίας 5) θα λάβει χώρα ταυτόχρονα με τις προωθητικές ενέργειες (Στάδιο 4) αφού, όπως είναι προφανές, αυτά τα δύο στάδια αλληλοσχετίζονται ιδιαίτερα. Εδώ θα πρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ των άμεσων και των έμμεσων καναλιών διανομής. Στην πρώτη περίπτωση, το ACVB έρχεται απευθείας σε επαφή με τους ενδιαφερόμενους πελάτες, ενώ στη δεύτερη τους προσεγγίζει μέσω των PCOs ή μέσω διεθνών ενώσεων/οργανισμών ή ελλήνων που είναι μέλη τέτοιων ενώσεων. Σε κάθε περίπτωση, το ACVB θα πρέπει να επικοινωνεί συστηματικά με όλα τα κανάλια διανομής του για να τα ενημερώνει για τις προσφερόμενες υπηρεσίες και για όλες τις εξελίξεις σχετικά με τον συνεδριακό τουρισμό της Αθήνας. Επίσης, είναι κρίσιμο το ACVB να καταβάλλει μια οργανωμένη και συνεχή προσπάθεια για να αντιμετωπίζει την αρνητική δημοσιότητα που παράγεται κατά καιρούς αναφορικά με επεισόδια βίας στην Αθήνα, τα οποία οφείλονται αποκλειστικά στην αντίδραση του κόσμου απέναντι στα μέτρα λιτότητας που επιβάλλονται από τις κυβερνήσεις και όχι στην ύπαρξη οργανωμένης εγκληματικότητας. Έτσι, δεδομένων των σχετικά περιορισμένων πόρων, οι δράσεις που προτείνονται για το ACVB είναι οι επόμενες.

Ενέργεια Α.10: Συνεργασία με τα κανάλια διανομής			
Αντιστοίχιση με τους στρατηγικούς στόχους	<u>Στόχος 2, Στόχος 3</u>		
Περιγραφή	Αγορά 1, Αγορά 2, Αγορά 3, Αγορά 4, Αγορά 5		
	• Συστηματική αποστολή πληροφοριών σε PCOs και διεθνείς ενώσεις/οργανισμούς, σε παλαιούς αλλά και δυνητικούς πελάτες, στα μέλη διεθνών οργανισμών μέσω ηλεκτρονικών newsletters ή εξατομικευμένης επικοινωνίας. • Επαφές, παρουσιάσεις και συναντήσεις με εκπροσώπους των PCOs και διεθνών ενώσεων κατά τη διάρκεια των εκθέσεων του συνεδριακού τομέα (βλ. Α.6.). • Οργάνωση ταξιδιών εξοικείωσης και επισκέψεων επιθεώρησης στην Αθήνα, στη λογική των ταξιδιών φιλοξενίας δημοσιογράφων που περιγράφηκαν στην Ενέργεια Α.5. • Ενίσχυση του προγράμματος πρεσβευτών (Ambassadors Programme) που θα πρέπει να απευθύνεται σε όλα τα κανάλια διανομής.		
Υπεύθυνος υλοποίησης	ACVB: οι δύο υπεύθυνοι μάρκετινγκ και πωλήσεων.		
Διάρκεια	Από την έναρξη των ενεργειών προβολής και χωρίς διακοπή.		
Κόστος της Ενέργειας Α.10.	1^ο Έτος 35.000€	2^ο Έτος 50.000€	3^ο Έτος 50.000€
	(έξοδα σχετικά με τα ταξίδια εξοικείωσης και τις επισκέψεις επιθεώρησης)		

7.3. Ανάλυση εσόδων και εξόδων

Στον Πίνακα 7-2 παρουσιάζεται μια εκτίμηση σχετικά με την εξέλιξη του κόστους κατά τη διάρκεια των τριών ετών υλοποίησης του σχεδίου δράσης. Λαμβάνεται ως υπόθεση εργασίας ότι τα έσοδα είναι σταθερά για τα τρία έτη, όπως επίσης και τα έξοδα σχετικά με τις απολαβές των στελεχών. Τα κονδύλια που περισσεύουν αποτελούν το αποθεματικό του ACVB και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για άλλες ενέργειες μάρκετινγκ, που μπορεί να θεωρηθούν αναγκαίες ανάλογα με τις περιστάσεις, ή για να καλύψουν τις ανάγκες εκπαίδευσης και κατάρτισης των στελεχών. Εδώ πρέπει να διευκρινιστεί ότι τα λειτουργικά κόστη, σταθερά και μεταβλητά, του ACVB (ενοίκια, καθαριότητα, λογαριασμοί ΔΕΚΟ κ.λπ.) επιβαρύνουν την ΕΑΤΑ, καθώς το γραφείο αποτελεί μέρος αυτής, και δεν εμφανίζονται καθόλου στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 7-2: Ανάλυση εσόδων και εξόδων του ACVB σύμφωνα με το Σχέδιο Δράσης

	1 ^ο Έτος	2 ^ο Έτος	3 ^ο Έτος
ΕΣΟΔΑ			
Έσοδα προερχόμενα από τον Δήμο Αθηναίων	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Έσοδα από το πρόγραμμα συνδρομητών	200.000,00	220.000,00	240.000,00
Χρηματοδοτήσεις από κοινοτικούς πόρους	200.000,00	180.000,00	160.000,00
ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ	500.000,00	500.000,00	500.000,00
ΕΞΟΔΑ			
Δραστηριότητες Μάρκετινγκ	320.000,00	290.000,00	310.000,00
<i>A.1.: Χαρτοφυλάκιο προϊόντων και δραστηριοτήτων συνεδριακού τουρισμού</i>	0,00	0,00	0,00
<i>A.2. Ανάπτυξη του destination brand της Αθήνας για τον συνεδριακό τουρισμό</i>	50.000,00	0,00	0,00
<i>A.3. Δημιουργία του ACVB Image Bank</i>	30.000,00	10.000,00	10.000,00
<i>A.4. Δημιουργία του ACVB Text Bank</i>	20.000,00	10.000,00	10.000,00
<i>A.5. Σχέσεις με τον τύπο</i>	35.000,00	50.000,00	50.000,00
<i>A.6. Συμμετοχή σε εκθέσεις του συνεδριακού τομέα</i>	80.000,00	130.000,00	150.000,00
<i>A.7. Athens Meetings Manual</i>	30.000,00	0,00	0,00
<i>A.8. Βελτίωση του δικτυακού τόπου του ACVB</i>	20.000,00	5.000,00	5.000,00
<i>A.9. Προωθητικές δραστηριότητες σχετικά με το bidding</i>	15.000,00	35.000,00	35.000,00
<i>A.10. Συνεργασία με τα κανάλια διανομής</i>	35.000,00	50.000,00	50.000,00
Αποδοχές και ασφαλιστικές εισφορές	150.000,00	150.000,00	150.000,00
Συντήρηση τεχνολογικού εξοπλισμού	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Αποθεματικό για άλλες δραστηριότητες μάρκετινγκ	25.000,00	55.000,00	35.000,00
ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ	500.000,00	500.000,00	500.000,00

8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην παρούσα εργασία έγινε προσπάθεια να παρουσιαστεί μια μεθοδολογία που μπορεί να είναι χρήσιμη στους προορισμούς που επιθυμούν να μάθουν από το παράδειγμα των ανταγωνιστών τους και να βελτιωθούν. Τα αποτελέσματα της μελέτης συνολικά έδειξαν ότι η Αθήνα έχει μια παρουσία στη διεθνή αγορά συνεδρίων η οποία δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ικανοποιητική, παρά την προσπάθεια που έχει καταβληθεί μέχρι σήμερα, για αυτό και θα πρέπει να αξιοποιήσει στο μέγιστο βαθμό τις δυνατότητές της προκειμένου να ενισχύσει τη θέση της στη συγκεκριμένη αγορά, επιτυγχάνοντας μεγαλύτερο μερίδιο, και να βελτιώσει την παγκόσμια εικόνα της ως συνεδριακού προορισμού.

Μετά από μια σε βάθος έρευνα του ανταγωνισμού, βασιζόμενη στις αρχές του *benchmarking*, προέκυψε ότι το **μέσο προφίλ ενός CB που δραστηριοποιείται σε τοπικό επίπεδο στην Ευρώπη** μπορεί να αποτυπωθεί ως εξής:

- Το μέσο CB του δείγματος υπάγεται σε κάποιον άλλο, μεγαλύτερο, οργανισμό τουρισμού και είναι συνεργατικός φορέας, είτε αποκλειστικά ελεγχόμενος από τον δημόσιο τομέα είτε έχει τη μορφή σύμπραξης ανάμεσα στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα.
- Η τοπική αυτοδιοίκηση σχεδόν πάντα αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους εταίρους.
- Τουριστικές επιχειρήσεις και ιδιώτες που δραστηριοποιούνται στον τουριστικό τομέα μπορούν να γίνουν μέλη του CB έναντι κάποιας ετήσιας συνδρομής. Κατά μέσο όρο υπάρχουν 198 μέλη ανά CB.
- Ο ετήσιος προϋπολογισμός του ανέρχεται κατά προσέγγιση σε 1,66 εκατομμύρια € και τα έσοδά του προέρχονται κυρίως από τον δημόσιο τομέα με τη μορφή επιχορήγησης και από τις συνδρομές των μελών. Ωστόσο, σε αντίθεση με τα αμερικανικά CBs, τα CBs της Ευρώπης δεν αντλούν έσοδα από φόρους που εισπράττονται απευθείας από τα ξενοδοχεία.
- Απασχολεί κατά μέσο όρο από 8 έως 9 στελέχη, ενώ ο προϋπολογισμός που αντιστοιχεί σε καθένα ανέρχεται περίπου σε 180.000€.
- Οι κύριες υπηρεσίες που προσφέρει και οι δραστηριότητες μάρκετινγκ που αναπτύσσει για την προώθηση του προορισμού περιλαμβάνουν: ευρετήριο συνεδριακών χώρων, προμηθευτών και υπηρεσιών, ηλεκτρονική υποβολή RFPs, ηλεκτρονικά ενημερωτικά δελτία και δελτία τύπου, βοήθεια σχετικά με τη διεκδίκηση συνεδρίων, διοργάνωση

ταξιδιών εξοικείωσης και επισκέψεων επιθεώρησης για επαγγελματίες και δημοσιογράφους, συμμετοχή σε συνεδριακές εκθέσεις, προσέλκυση του μέγιστου δυνατού αριθμού συνέδρων, προγράμματα πρεσβευτών, κάρτες προνομίων και έτοιμο διαφημιστικό υλικό (φυλλάδια, οδηγοί, φωτογραφίες, videos, CDs/DVDs, ψηφιακοί χάρτες και πρότυπα παρουσιάσεων).

- Επίσης, αξιοποιεί τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να επιτύχει πρόσθετη προβολή, ενώ το storytelling δίνει έμφαση κυρίως στην ελκυστικότητα του προορισμού, στις συνεδριακές εγκαταστάσεις, στην προσβασιμότητα και στο επίπεδο επαγγελματισμού. Αναφορικά με την επικοινωνιακή προσπάθεια που καταβάλλει, το λογότυπο και το μήνυμα που αποστέλλεται μέσω αυτού, καθώς επίσης τα taglines και οι φωτογραφίες, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο.

Με βάση τα πιο πάνω ευρήματα και λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά της Αθήνας, την πραγματική προσφορά, καθώς και τους διαθέσιμους πόρους, εκπονήθηκε ένα σχέδιο δράσης για το μάρκετινγκ του συνεδριακού τουρισμού της Αθήνας, διάρκειας τριών ετών, στο οποίο διατυπώνονται συγκεκριμένες προτάσεις δραστηριοτήτων. Εκτιμάται ότι το συγκεκριμένο σχέδιο μπορεί, πράγματι, να βοηθήσει την Αθήνα να προβληθεί καλύτερα, δεδομένων των αντίξωων συνθηκών που αντιμετωπίζει. Στην περίπτωση που εξετάζεται εδώ συνυπάρχουν δύο σημαντικοί παράγοντες: η ανάγκη αλλαγής και βελτίωσης και τα προφανή οφέλη που συνδέονται με την ανάπτυξη συγκεκριμένα του συνεδριακού τουρισμού. Από τη μια πλευρά, η Αθήνα δεν μπορεί πια να βασίζεται μόνο στα παραδοσιακά θέλγητρα που σχετίζονται με τον κλασικό πολιτισμό της, αλλά πρέπει να διαφοροποιηθεί και να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα που έχει ως ευρωπαϊκή μητρόπολη. Η ζήτηση χρειάζεται μια αναζωογόνηση και τα συνέδρια και τα εταιρικά events μπορούν να της δώσουν αυτή την ώθηση. Από την άλλη πλευρά, οι σύνεδροι είναι συνήθως άτομα υψηλού εισοδηματικού επιπέδου, ενώ σε πολλές περιπτώσεις τα έξοδα των επαγγελματιών ταξιδιών καλύπτονται από τους εργοδότες τους, για αυτό και έχει παρατηρηθεί ότι η παρουσία και η διαμονή τους σε έναν τόπο δημιουργεί αξιοσημείωτα έσοδα τόσο για τις επιχειρήσεις που συνδέονται άμεσα με τον κλάδο των συνεδρίων, όσο και για τις συμπληρωματικές υπηρεσίες. Επίσης, η ανάπτυξη του συνεδριακού τουρισμού επιδρά άμεσα στη δημιουργία απασχόλησης.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, επιφυλάσσεται στο ACVB ένα ιδιαίτερος ρόλος, αυτός του πρωταγωνιστή, στον κατάλληλο σχεδιασμό, στην εφαρμογή και εκτέλεση του σχεδίου δράσης. Ο υπεύθυνος μηχανισμός υφίσταται ως θεμελιώδες κομμάτι του DMO του προορισμού, δηλαδή της ΕΑΤΑ· μέχρι σήμερα το ACVB λειτουργεί με επαγγελματικά

κριτήρια σε μεγάλο βαθμό, για αυτό και πρέπει να ενισχυθεί ο ρόλος του και να γίνει ακόμα πιο δραστήριο. Ο προϋπολογισμός που προτάθηκε βασίζεται σε αρκετά συντηρητικές παραδοχές και το σχέδιο δράσης μπορεί να τεθεί σε ισχύ σχεδόν αμέσως.

Ωστόσο, το σχέδιο αυτό θα είναι πολύ περισσότερο αποδοτικό και επιτυχημένο εάν συνοδεύεται από πραγματική συνεργασία μεταξύ του ACVB και των διαφόρων επιπέδων της δημόσιας διοίκησης κατά τομέα αρμοδιότητας (π.χ. μεταφορές, πολιτισμός, κ.λπ.), των φορέων με αρμοδιότητες στον τουρισμό (πρώην Υπουργείο Τουρισμού, Ε.Ο.Τ., Περιφέρεια Αττικής, λοιποί δήμοι της Περιφέρειας), καθώς και των φορέων του ιδιωτικού τομέα. Το ACVB δεν μπορεί το ίδιο να πραγματοποιήσει επενδύσεις σε εγκαταστάσεις και υποδομές, μπορεί όμως να σχηματίσει στρατηγικές συμμαχίες και να ενεργήσει ως ενδιάμεσος, φέρνοντας σε επαφή τους διάφορους εταίρους, με απώτερο σκοπό να ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών επενδύσεων εκ μέρους του ιδιωτικού τομέα. Στην πραγματικότητα, ο τελευταίος οφείλει να αποτελέσει μια από τις βασικότερες πηγές χρηματοδότησης του ACVB, καθώς επωφελείται άμεσα από την ανάπτυξη του συνεδριακού τουρισμού στην Αθήνα.

Εκ μέρους του κράτους, είναι απολύτως αναγκαίο αυτό να προχωρήσει ένα βήμα πιο πέρα από τις απλές εξαγγελίες της πολιτικής ηγεσίας για την προώθηση του συνεδριακού τουρισμού, στην εξασφάλιση δηλαδή της αληθινής στήριξης, της δέσμευσης και της αφοσίωσης των υψηλών κλιμακίων της πολιτικής στον συγκεκριμένο τομέα. Επιπλέον, θα πρέπει να δημιουργηθούν οι απαραίτητες κρατικές δομές για την υποστήριξη των ειδικών μορφών τουρισμού, να στελεχωθούν με τους κατάλληλους ανθρώπους και να σχεδιαστούν και να τεθούν σε λειτουργία υποδομές παρακολούθησης των σχετικών δεδομένων (π.χ. μητρώο συνεδρίων, δορυφόροι λογαριασμοί τουρισμού). Ωστόσο, η επιτυχία της όποιας προσπάθειας δεν είναι εφικτή χωρίς την αλλαγή της κουλτούρας, τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα, και την καλλιέργεια πνεύματος πραγματικής συνεργασίας μεταξύ όλων των εμπλεκομένων. Η αποτελεσματικότητά της, δε, δεν νοείται χωρίς την ύπαρξη ενός συστήματος μέτρησης των αποτελεσμάτων, τόσο της λειτουργίας και της αποδοτικότητας του μάρκετινγκ που ασκείται από το ACVB, όσο και του πραγματικού αντίκτυπου στην οικονομία, προκειμένου να εντοπίζονται εγκαίρως πιθανά σφάλματα ή ελλείψεις και να αναπροσαρμόζεται η υλοποιούμενη στρατηγική.

Κλείνοντας, αξίζει να σημειωθεί ότι ένας από τους οργανισμούς του δείγματος (Βρυξέλλες) έδειξε ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης πρωτογενούς έρευνας, γεγονός που είναι ενθαρρυντικό της προσπάθειας και δείχνει ότι ο κλάδος ενδιαφέρεται να έχει πρόσβαση σε πρόσφατη πληροφόρηση για τα σημεία που

ερευνήθηκαν. Επομένως, υπάρχει κίνητρο για μια επέκταση της έρευνας σε μεγαλύτερο δείγμα (π.χ. όλες οι ευρωπαϊκές πρωτεύουσες ή/και όλες οι μεγάλες ευρωπαϊκές πόλεις με περισσότερο από έναν δεδομένο πληθυσμό), η οποία θα πρέπει να συνδυαστεί με την παραδοσιακή μέθοδο αποστολής ερωτηματολογίων ή της λίστας ελέγχου που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα, προκειμένου να καλυφθούν και πολύ ενδιαφέρουσες περιπτώσεις πόλεων που είτε δεν διαθέτουν CB είτε δεν έχουν αναπτύξει κάποιο δικτυακό τόπο για την προώθηση του συνεδριακού τουρισμού, όπως είναι η Βουδαπέστη και το Βελιγράδι.

Τέλος, εκτιμάται ότι τα συγκεκριμένα σημεία αναφοράς (benchmarks) που προτάθηκαν από την έρευνα μπορούν να παράσχουν άμεσες κατευθυντήριες γραμμές στους υπεύθυνους για τη λειτουργία των CBs, που διαφορετικά δεν θα ήταν άμεσα διαθέσιμες, και να εφαρμοστούν επιτυχώς σε πραγματικές καταστάσεις. Σημεία αναφοράς σαν αυτά επιτρέπουν την πραγματοποίηση συγκρίσεων μεταξύ παρόμοιων οργανισμών, συμβάλλοντας στην αποφυγή κινδύνων και στην κατανομή των πόρων ενός CB με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Ωστόσο, θα πρέπει να γίνει δεκτό ότι το πιο κρίσιμο στοιχείο που επιδιώχθηκε να εντοπιστεί είναι το σύνολο της χρηματοδότησης που απαιτείται για το συνεδριακό μάρκετινγκ. Πρόκειται για πληροφορία που είναι δύσκολο να εντοπιστεί, αφού είτε δεν δημοσιοποιείται από όλα τα CBs, είτε είναι δύσκολο να διαχωριστεί το μέρος αυτής που αφορά αποκλειστικά στον συνεδριακό τουρισμό από το αντίστοιχο για τον τουρισμό αναψυχής, δεδομένου ότι πολλοί προορισμοί ενοποιούν την προσπάθεια (άρα και τους προϋπολογισμούς) για το μάρκετινγκ, η οποία ανατίθεται πλέον σε έναν οργανισμό με τη μορφή του convention and visitor's bureau. Ακριβώς για αυτό, η σχετική πληροφορία θα πρέπει να προέρχεται από όσο το δυνατό περισσότερους οργανισμούς και, μάλιστα, όχι μόνο από τους πιο επιτυχημένους μεταξύ αυτών. Αυτό θα επιτρέψει την εξαγωγή συμπερασμάτων με μεγαλύτερο βαθμό αξιοπιστίας, τα οποία θα μπορούν να αξιοποιηθούν καλύτερα από CBs ή CVBs μικρότερων πόλεων ή αναδυόμενων συνεδριακών προορισμών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΗΓΕΣ

Ελληνική

- Βενετσανοπούλου, Μ. Γ. (2006). *Η κρατική συμβολή στον τουρισμό. Εναλλακτικές μορφές τουρισμού: Ιστορική εξέλιξη – Θεσμικό πλαίσιο*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Διακοστεργίου, Π., Ντούσα, Μ. & Σωτηροπούλου, Α. (2007). Μελέτη για τον συνεδριακό τουρισμό στην Ελλάδα (μέρος εργασίας σπουδαστών της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης). Αθήνα, Μάρτιος 2007.
- Κέφης, Β. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Θεωρία και Πρότυπα*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Κοκκώσης, Χ., Τσάρτας, Π. & Γκρίμπα, Ε. (2011). *Ειδικές και εναλλακτικές μορφές τουρισμού: Ζήτηση και προσφορά νέων προϊόντων τουρισμού*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Κούτουλας, Δ. (2008). Μελέτη για τη σύσταση και λειτουργία του Cyprus Convention Bureau. Αθήνα: Koutoulas Consulting.
- Παπαδάκης, Β. (2002). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία* (4^η έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Τσάρτας, Πάρις. Α. (2010). *Ελληνική Τουριστική Ανάπτυξη – Χαρακτηριστικά, διερευνήσεις, προτάσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Σωτηροπούλου, Α. (2007). Εκπόνηση Επικοινωνιακής Πολιτικής για την Προώθηση του Συνεδριακού Τουρισμού στην Ελλάδα. Πτυχιακή εργασία για την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα.

Ξενόγλωσση

- Bogan, C. E. & English, M. J. (1994). *Benchmarking for best practices: Winning through innovative adaptation*. New York: McGraw-Hill.
- Bornhorst, T., Ritchie, J.R.B. & Sheehan, L. (2010). “Determinants of tourism success for DMOs and destinations: an empirical examination of stakeholders’ perspectives”. *Tourism Management*, 31 (5): 572-589.
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that leads to superior performance*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.
- Cobos, L. M., Wang, Y. & Okumus, F. (2009). “Assessing the Web-Based Destination Marketing Activities: A relationship marketing perspective”. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18: 421-444.
- Davidson, R. & Rogers, T. (2006). *Marketing Destinations and Venues for Conferences, Conventions and Business Events*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Denrell, J. (2005). “Selection bias and the perils of benchmarking”. *Harvard Business Review*, 83 (4): 114-119.

- Evans, N., Campbell, D. & Stonehouse, G. (2003). *Strategic Management for Travel and Tourism*. Oxford: Elsevier Butterworth - Heinemann.
- Ford, R. C. & Peeper, W. C. (2007). The past as a prologue: Predicting the future of the convention and visitor bureau industry on the basis of its history. *Tourism Management*, 28 (4): 1104 – 1114.
- Gartrell, R. (1994). *Destination Marketing for Convention and Visitor Bureaux*. (2nd ed.). Dubuque: Kendal/Hunt.
- Getz, D., Anderson, D. & Sheehan, L. (1998). “Roles, issues, and strategies for convention and visitors’ bureaux in destination planning and product development: a survey of Canadian bureaux”. *Tourism Management*, 19 (4): 331-340.
- Goeldner, C. R. & Ritchie, B. A. R. (2011). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies* (12th ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Gretzel, U., Yuan, Y., & Fesenmaier, D. R. (2000). “Preparing for the new economy: Advertising strategies and change in destination marketing organizations”. *Journal of Travel Research*, 39: 146–156.
- Holloway, J. C. (2004). *Marketing for Tourism* (4th ed.). Harlow (UK): Pearson Education Ltd/Prentice Hall.
- ICCA (2010). Statistics Report – The International Association Meetings Market 2000 - 2009. Publ.: ICCA, The Netherlands.
- ICCA (2011). Country and city rankings - Report 2010. Publ.: ICCA, The Netherlands.
- ICCA (2012). The International Association Meetings Market 2002 - 2011 (Abstract for international associations, press, universities, students and consultants). Publ.: ICCA, The Netherlands.
- ICCA (2013). The International Association Meetings Market 2012 (Abstract for international associations, press, universities, students and consultants). Publ.: ICCA, The Netherlands.
- ICCA (2014). The International Association Meetings Market 2013 (Abstract for international associations, press, universities, students and consultants). Publ.: ICCA, The Netherlands.
- ICCA (2015). The International Association Meetings Market 2014 (Abstract for international associations, press, universities, students and consultants). Publ.: ICCA, The Netherlands.
- Jetmarová, B. (2012). “The Value Position of the Role of Knowledge Management and Its Benefits for Benchmarking Application”. *Journal of Organizational Knowledge Management* (online) <http://www.ibimapublishing.com/journals/JOKM/2012/584166/584166.html>. Volume 2012, Article ID 584166.
- Koutoulas, D. (2005). “Operational and Financial Characteristics of Convention and Visitors Bureaux”. *Journal of Convention and Event Tourism*, 7 (3/4), 139 – 156.
- Koutoulas, D. & Prountzou, E. (2009). Developing research-based strategies for attracting more tour operator clients to a destination: The case of Athens. Proceedings of the 2nd Biennial

- International Scientific Conference on Services Marketing “Orchestrating The Service Experience: Music to the Ears of Our Customers” organized by the University of Glasgow, the Aristotle University of Thessaloniki, the University of Macedonia and the Greek Marketing Academy, Thessaloniki, Greece, 4-6 November 2009.
- Kozak, M. (2002). “Destination Benchmarking”. *Annals of Tourism Research*, 29 (2): 497-519.
- Kozak, M. (2004). *Destination Benchmarking: Concepts, Practices & Operations*. Wallingford, Oxfordshire: CABI Publishing.
- Ladkin, A. (2005). “Conference Tourism – MICE market and business tourism” in Buhalis, D. & Costa, C. (eds.), *Tourism business frontiers – consumers, products and industry*. Oxford: Elsevier Butterworth – Heinemann, p.p. 56-66.
- Manente, M. & Minghetti, V. (2005). “Destination management organizations and actors” in Buhalis, D. & Costa, C. (eds.), *Tourism business frontiers – consumers, products and industry*. Oxford: Elsevier Butterworth – Heinemann, p.p. 228-237.
- Middleton, V. T. C. (2001). *Marketing in Travel and Tourism* (3rd ed.). Oxford: Elsevier, Butterworth-Heinemann.
- Morrison, A. M., Bruen, S. M., & Anderson, D. J. (1998). “Convention and visitor bureaus in the USA: a profile of bureaus, bureau executives and budgets”. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 7 (1): 1-19.
- Page, St. J. (2009). *Tourism Management: Managing for change*. Oxford: Elsevier Butterworth - Heinemann.
- Palmer, A. & Bejou, D. (1995). “Tourism Destination Marketing Alliances”. *Annals of Tourism Research*, 22 (3): 616-629.
- Pike, S. (2008). *Destination Marketing: An integrated marketing communication approach*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Pike, St. & Page, St. J. (2014). “Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature”. *Tourism Management*, 41: 202-227.
- Rogers, T. (2008). *Conferences and Conventions: A global industry* (2nd ed.). Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Sinclair, M. Th. & Stabler, M. (1997). *The economics of Tourism*. London: Routledge.
- Stepchenkova, Sv., Tang, L., Jang, S., Kirilenko, A. P. & Morrison A. M. (2010). “Benchmarking CVB website performance: Spatial and structural patterns”. *Tourism Management*, 31 (4): 611-620.
- Swarbrooke, J. & Horner, S. (2001). *Business Travel and Tourism*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
- UNWTO (2006). Measuring the Economic Importance of the Meetings Industry – Developing a Tourism Satellite Account Extension. Publ.: World Tourism Organisation, Madrid.
- Watson, G. H. (1993). *Strategic Benchmarking: How to rate your company's performance against the world's best*. New York, NY: John Wiley & Sons Inc.

- Watson, G. H. (2007). *Strategic Benchmarking Reloaded with Six Sigma: Improving your company's performance using global best practice* (2nd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Weber, K. (2001). "Meeting planners' use and evaluation of convention and visitors bureaus". *Tourism Management*, 22 (6): 599-606.
- Wöber, K. W. (2002). *Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries: The Selection of Benchmarking Partners*. Oxon: CABI Publishing.
- Wöber, K. & Fesenmaier, D. R. (2004). "A multi-criteria approach to destination benchmarking: A case study of state tourism advertising programs in the United States". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 16(2/3): 1-18.
- Xiang, Z., Kothari, T., Hu, C., & Fesenmaier, D. R. (2007). "Benchmarking as a strategic tool for destination management organizations: a proposed framework". *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 22 (1): 81-93.
- Xiang, Z. & Gretzel, U. (2010). "Role of social media in online travel information search". *Tourism Management*, 31 (2): 179-188.
- Yuan, Y., Gretzel, U., & Fesenmaier, D. R. (2006). "The role of information technology use in American convention and visitors bureaus". *Tourism Management*, 27 (2): 326-341.

Ηλεκτρονικές πηγές

- ΕΛ.ΣΤΑΤ. (2015). Στατιστικά στοιχεία για εισιτήρια σε αρχαιολογικούς χώρους και μουσεία. <http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE>. (πρόσβαση 20.09.2015).
- Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (2015). Ξενοδοχειακό δυναμικό Ελλάδας 2015 ανά Περιφέρεια – Νομό – Νησί (προσωρινά στοιχεία 24.06.2015). <http://www.grhotels.gr> (πρόσβαση 20.09.2015).
- American Marketing Association (2015). Definition of marketing (approved July 2013). <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> (πρόσβαση 25.07.2015).
- Amsterdam Convention Board (2015). www.iamsterdam.com/en/business/meetings/ (πρόσβαση 31.07.2015).
- Antalya Convention Bureau (2015). www.antalyaconvention.org/ (πρόσβαση 04.08.2015).
- Athens Convention & Visitors Bureau (2015). www.athensconventionbureau.gr/ (πρόσβαση 26.07.2015).
- Barcelona Convention Bureau (2015). www.barcelonaconventionbureau.com, <http://professional.barcelonaturisme.com/> (πρόσβαση 27.07.2015).
- Berlin Convention Office (2015). convention.visitberlin.de/en/bco (πρόσβαση 24.07.2015).
- Brussels Convention Bureau (2015). visitbrussels.be/bitc/BE_en/meeting/convention-bureau.do (πρόσβαση 28.07.2015).

- Comune di Roma Capital - Ufficio per il Turismo Congressuale (2015).
www.comune.roma.it/wps/portal/pcr?jppagecode=dip_tur_turismo_congr.wp,
www.turismoroma.it/a-roma-per-2/affari?lang=en, (πρόσβαση 02.08.2015).
- Copenhagen Convention Bureau (2015). www.copenhagencvb.com/copenhagen-convention-bureau
(πρόσβαση 29.07.2015).
- Dublin Convention Bureau (2015). www.dublinconventionbureau.com/ (πρόσβαση 23.07.2015).
- Hellenic Association of Professional Congress Organisers (HAPCO) (2015).
www.hapco.gr/1011_1/Epaggelmaties-Organotes-Synedrion (πρόσβαση 20.09.2015).
- Istanbul Convention & Visitors Bureau (2015). icvb.org.tr (πρόσβαση 26.07.2015).
- Lisbon Convention Bureau (2015). www.visitlisboa.com/Conteudos/Menu-Principal/Convention-Bureau/LCB.aspx?lang=en-GB (πρόσβαση 25.07.2015).
- Ljubljana Convention Bureau (2015). www.visitljubljana.si/en/meetings/ (πρόσβαση 02.08.2015).
- London Convention Bureau (2015). conventionbureau.london/ (πρόσβαση 30.07.2015).
- Madrid Convention Bureau (2015). www.esmadrid.com/mcb_en/portal.do (πρόσβαση 24.07.2015).
- Paris Convention and Visitors Bureau (2015). en.convention.parisinfo.com/ (πρόσβαση 22.07.2015).
- Prague Convention Bureau (2015). www.pragueconvention.cz/ (πρόσβαση 26.07.2015).
- Sofia Convention Bureau (2015). www.sofiacb.com (πρόσβαση 04.08.2015).
- Stockholm Convention Bureau (2015). meetingplanner.visitstockholm.com/ (πρόσβαση 01.08.2015).
- Vienna Convention Bureau (2015). www.vienna.convention.at/ (πρόσβαση 22.07.2015).
- Zagreb Convention Bureau (2015). www.zagreb-convention.hr/ (πρόσβαση 23.07.2015).
- UNWTO (2015). Understanding Tourism: Basic Glossary,
<http://media.unwto.org/en/content/understanding-tourism-basic-glossary> (πρόσβαση 29.07.2015).

Άλλες πηγές

- Κούτουλας, Δ. (2015). Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστημίου Πατρών (γνωστικό αντικείμενο «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων»), προσωπική συνέντευξη, 12 Σεπτεμβρίου 2015 [η μαγνητοφωνημένη συνομιλία βρίσκεται στην κατοχή της γράφουσας].
- Davidson, R. (2011). How Athens can succeed in the context of current trends in the meetings industry. Speech at the “ACB Events” Athens Convention Bureau. Athens, June 23rd.
- European Cities Marketing (ECM) (2011). Survey reveals European city tourist offices and convention bureaux are becoming less dependent on the public sector. Press Release, May 16th, 2011.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: Λίστα Ελέγχου που χρησιμοποιήθηκε για την πρωτογενή έρευνα

Όνομα Οργανισμού (DMO/CVB):

URL:

Όνομα & e-mail υπεύθυνου επικοινωνίας:

Εστιάζει σε:	Συνεδριακό Τουρισμό αποκλειστικά ☐	Συνεδριακό τουρισμό & τουρισμό αναψυχής ☐
--------------	---	--

Χαρακτηριστικά σχετικά με την επικοινωνία			
Λογότυπο:			
Είδος λογοτύπου:	Γενικό ☐	Εξειδικευμένο για συνέδρια ☐	Λογότυπο του CVB ☐
Tagline σχετικό με τον συνεδριακό τουρισμό:			
Περιεχόμενο φωτογραφιών: στην πρώτη ιστοσελίδα (του portal του οργανισμού) που αντιστοιχεί στον συνεδριακό τουρισμό δίνεται έμφαση σε:			
Αίθουσες συνεδρίων	☐	Sports	☐
Συνεδριακούς χώρους (Venues)	☐	Υπαίθριες ή άλλες δραστηριότητες	☐
Συνέδρους/συμμετέχοντες	☐	Γαστρονομία	☐
Φύση	☐	Νυκτερινή ζωή	☐
Street life	☐	Θέματα άσχετα από τα συνέδρια	☐
Παραδοσιακή αρχιτεκτονική	☐	Άλλο	☐
Ιστορικά μνημεία	☐	Εξεζητημένες φωτογραφίες	☐
Από το περιεχόμενο του δικτυακού τόπου (φωτογραφίες, κείμενα, λογότυπο) φαίνεται να δίνεται έμφαση σε:			
Συνεδριακές εγκαταστάσεις	☐	Κόστος	☐
Ελκυστικότητα του προορισμού	☐	Επαγγελματισμός	☐
Τεχνολογία	☐	Ψυχαγωγία	☐
Προσβασιμότητα	☐	Άλλο	☐
Χρήση εργαλείων κοινωνικής/επαγγελματικής δικτύωσης: ☐ Εάν ναι, ποια μέσα?			

Λειτουργικά χαρακτηριστικά		
Αποτελείται από μέλη (members);	Ναι ☐ Όχι ☐	Εάν ναι, πόσα μέλη έχει;
Είδος συνεργατών (partners)	Σχόλια	
▪ Κεντρική διοίκηση ή εθνικοί οργανισμοί τουρισμού ▪ Περιφερειακή διοίκηση ή περιφερειακοί οργανισμοί τουρισμού ▪ Τοπική αυτοδιοίκηση ή τοπικοί οργανισμοί τουρισμού ▪ Επαγγελματικές ενώσεις ▪ Επαγγελματίες (άτομα) ή ιδιωτικές εταιρείες ▪ Άλλο	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	
Αποκλειστικά ελεγχόμενος από τον δημόσιο τομέα ☐	Αποκλειστικά ελεγχόμενος από τον ιδιωτικό τομέα ☐	Σύμπραξη δημόσιου & ιδιωτικού τομέα ☐
Διεύθυνση ή Τμήμα τουριστικού οργανισμού ☐	Ανεξάρτητος οργανισμός, δηλ. νομικό πρόσωπο που δεν ανήκει σε άλλη οντότητα ☐	
Υποδιαιρείται σε μικρότερα τμήματα; Αν ναι, σε ποια;		

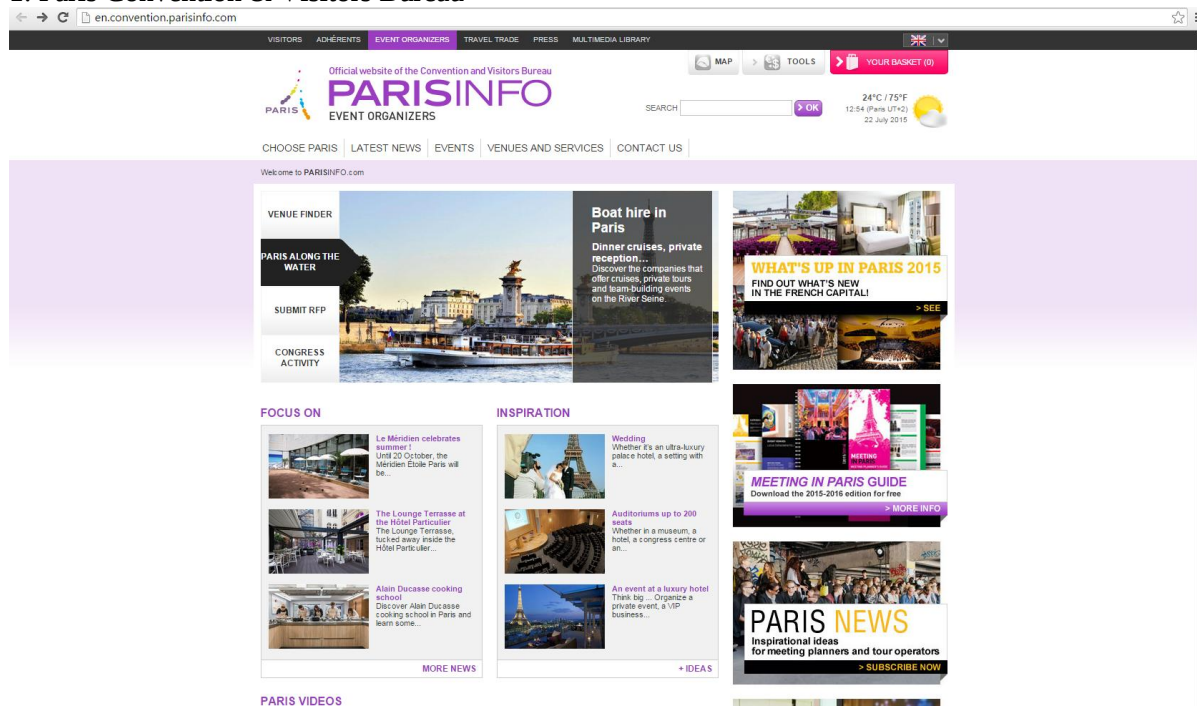
Αριθμός προσωπικού	
Συνολικός προϋπολογισμός (σε €)	
Πηγές χρηματοδότησης/εισοδήματα ▪ Δημόσια επιχορήγηση από φορείς (π.χ. από κυβέρνηση ή τοπική αυτοδιοίκηση) ▪ Αδιευκρίνιστη δημόσια χρηματοδότηση ▪ Συνδρομές μελών ▪ Εισόδημα από φόρους (άμεση είσπραξη για τον σκοπό αυτό) ▪ Έσοδα από εμπορική δραστηριότητα (π.χ. πωλήσεις σε επιχειρήσεις ή τουρίστες) ▪ Δωρεές / χορηγίες ▪ Άλλο	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Ενέργειες & Προσφερόμενες Υπηρεσίες		Σχόλια	
Ηλ. κατάλογος συνεδριακών αιθουσών (venues / halls) ☐	Ηλ. κατάλογος PCOs/DMCs ☐	Ηλ. κατάλογος υποστηρικτικών υπηρεσιών (διακόσμηση, οπτικοακουστικά μέσα, catering, κ.λπ.) ☐	
Δέχονται Requests for Proposals; ☐	Διευκολύνουν την υποβολή RFPs; ☐		
Συνεργασία με και παροχή βοήθειας σε διοργανωτές, προετοιμασία και παρουσίαση υποψηφιοτήτων (<i>bidding</i>)	☐		
Εάν ναι, τι είδους βοήθεια παρέχουν?	☐		
▪ Ταξίδια εξοικείωσης (fam trips) ▪ Πρόσκληση & φιλοξενία decision makers ▪ Άλλο	☐		
Δραστηριότητες προσέλκυσης συνέδρων – επίτευξης μέγιστης δυνατής συμμετοχής	☐		
Συμμετοχή σε συνεδριακές εκθέσεις	Ναι ☐	Όχι ☐	Εάν ναι, σε ποιες;
Έχουν υιοθετήσει κάποια βέλτιστη πρακτική;	☐	Εάν ναι, σε ποιο πεδίο/τομέα;	
Έκδοση newsletters ή/και e-newsletters	☐		
Ηλεκτρονικό press room	☐	Δελτία τύπου σχετικά με συνεδριακό τουρισμό ☐ Δελτία τύπου σχετικά με τον τουρισμό γενικά ☐	
Τι είδους δράσεις ενθαρρύνει ο δικτυακός τόπος;	Εγγραφή στο newsletter ☐	Υποβολή RFPs ☐	Άλλο ☐
Bonus / conference / city cards	☐		
Ημερολόγιο γεγονότων / Congress calendar	☐		

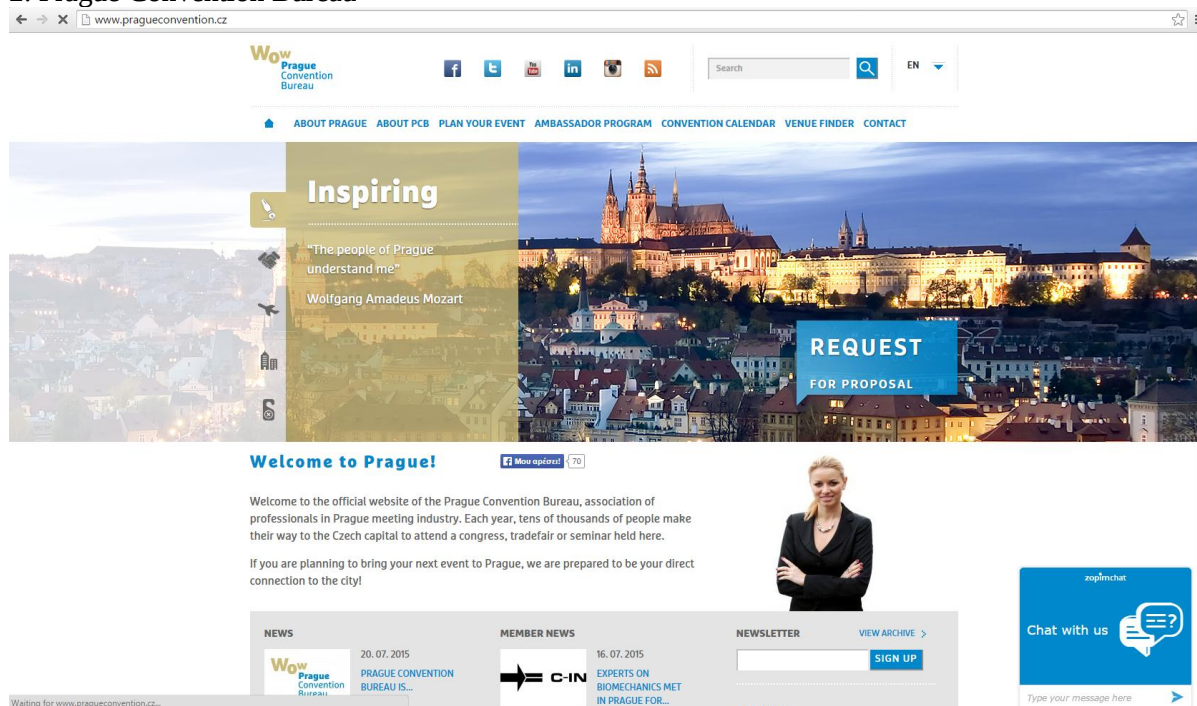
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II: Screenshots από τους δικτυακούς τόπους που εξετάστηκαν στην πρωτογενή έρευνα

A. Κεντρικές σελίδες δικτυακών τόπων

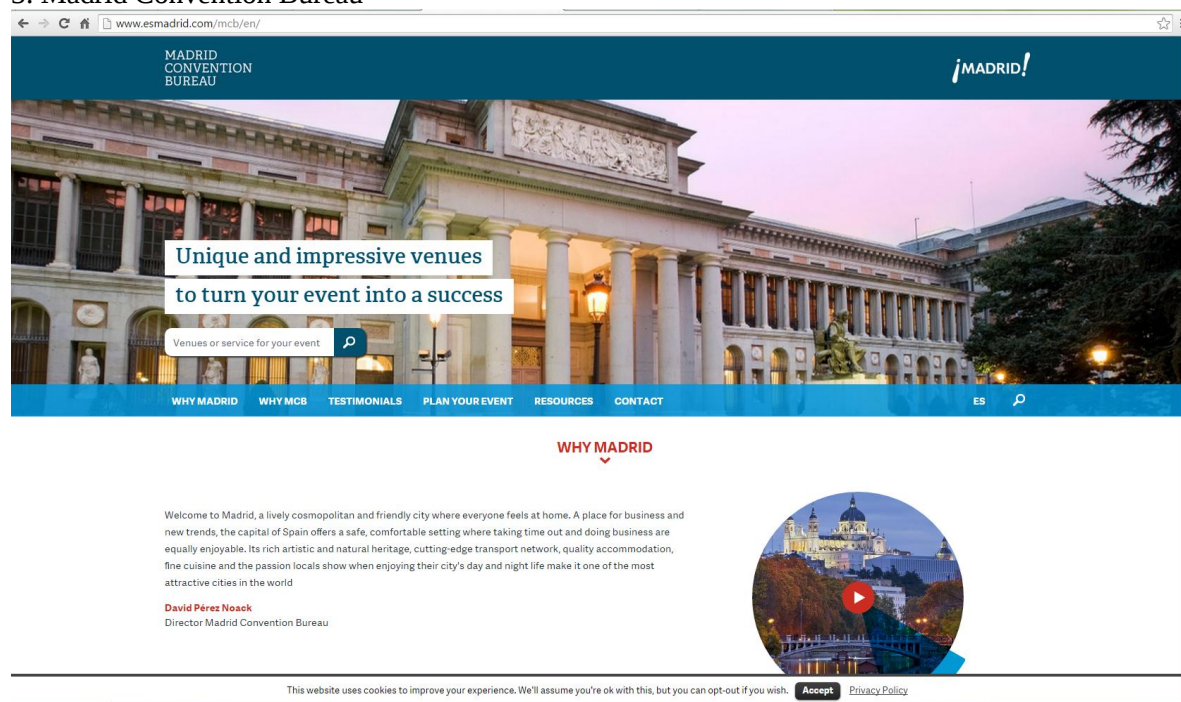
1. Paris Convention & Visitors Bureau



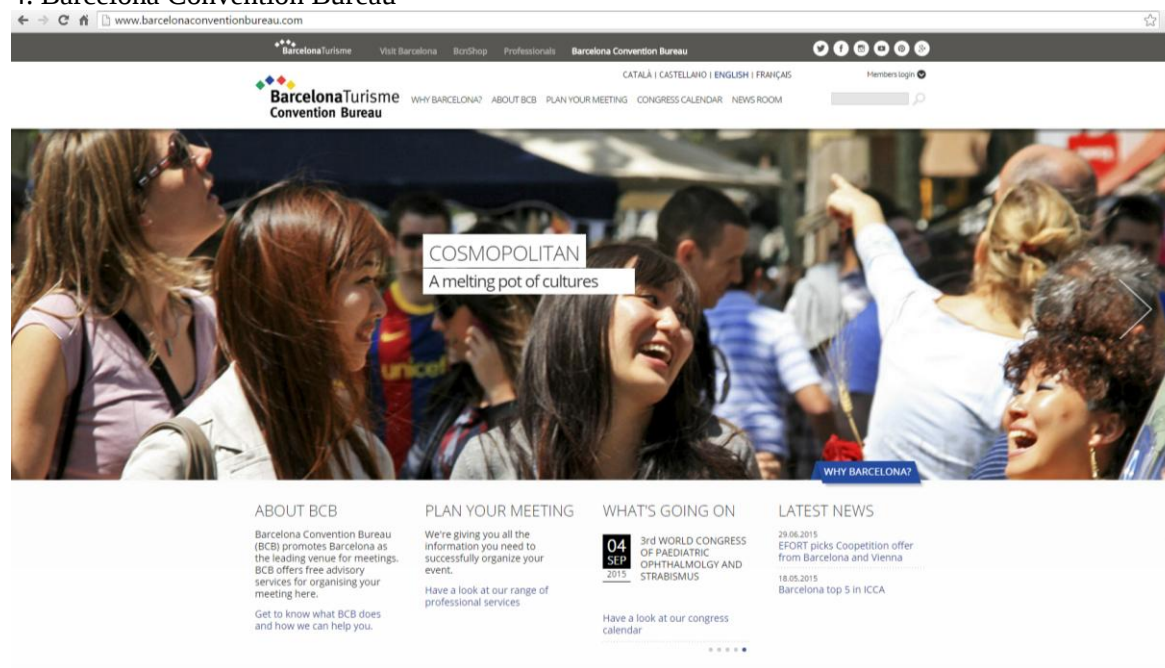
2. Prague Convention Bureau



3. Madrid Convention Bureau



4. Barcelona Convention Bureau



5. Copenhagen Convention Bureau

The screenshot shows the homepage of the Copenhagen Convention Bureau. At the top, there's a navigation bar with the logo and links for 'Other sites' and 'International'. Below this, a horizontal menu lists categories: 'THIS IS COPENHAGEN', 'OUR SERVICES', 'PLANNING', 'NEWS & EVENTS', and '#BEESUSTAIN'. A search bar is located on the right. The main content area features a large banner with a survey titled 'Survey: The meetings industry is ready for sustainability' and a 'Read more' button. Below the banner, there's a section titled 'MEETINGS IN COPENHAGEN' with a 'Quick links' button.

B. Μηχανές αναζήτησης συνεδριακών χώρων

1. Vienna Convention Bureau

The screenshot shows the 'Venue Finder' page of the Vienna Convention Bureau. The page is divided into several sections. On the left, there's a 'Venue Finder' sidebar with links to 'Convention Centers', 'Conference Hotels', 'Historical Locations', 'Contemporary Locations', 'Academic Venues', 'Extended Search', 'Request for proposal', and 'Venues'. Below this is a 'Green Meetings & CSR' section with links to 'Vienna - A city worth living in', 'Air Traffic', 'Eco-label Guideline 62', 'Public transportation', and 'more'. The main content area is titled 'Venue Finder - Extended Search' and includes a search form with fields for 'Keyword', 'Type of Location', 'Capacity (largest meeting room)', 'Seating style', 'Capacity/persons', 'Location', 'Number of Function Rooms', and 'Austrian Eco-label'. On the right, there's a 'Downloads' section with links to 'Promotional Material Catalogue 2015', 'Hotel Guide 2015', and 'New hotels and hotel projects'. Below this is a 'Related Content' section with links to 'Project Meeting Architecture', 'Special Suppliers', 'Accessibility for people with special needs', 'Public transport convention ticket', 'Vienna photo database', and 'Visa Regulations'.

2. Berlin Convention Office

venue-finder.visitberlin.de/en?expand=true

English My watchlist

Venue Finder

Hotel Location Service Partner

Hotel

Proximity
- Any -

Classification (DeHoGa)
- Any -

Number of rooms
- Any -

Accessible rooms
- Any -

Capacity of conference rooms

Seating rows
- Any -

Seating parliamentary
- Any -

Seating banquet
- Any -

Seating reception
- Any -

Location Features

☐ Air Conditioning

☐ Back projection

☐ Beamer

☐ Black-out blinds

☐ Business center

☐ Daylight

☐ ISDN connection

☐ Panel discussion equipment

☐ Simultaneous interpretation equipment

☐ Sound equipment

☐ Stage

☐ Technical personnel

☐ Telephone points

☐ TV/Video equipment

☐ Wheelchair accessible

☐ WLAN in conference rooms

Hotel Features

☐ Fitness Area

☐ Sauna

☐ Swimming Pool

Search

3. Paris Convention & Visitors Bureau

en.convention.parisinfo.com/events/venue-finder?todo=search_place

VISITORS ADHERENTS EVENT ORGANIZERS TRAVEL TRADE PRESS MULTIMEDIA LIBRARY

PARISINFO
Official website of the Convention and Visitors Bureau
EVENT ORGANIZERS

SEARCH 25°C / 77°F
2:11 (Paris UTM+2)
22 July 2015

CHOOSE PARIS LATEST NEWS EVENTS VENUES AND SERVICES CONTACT US

Home > Events > Venue Finder

PLACES ACCOMMODATION SERVICES ORGANIZERS BY KEYWORDS

REQUIRED CAPACITY
Number of participants
SURFACE AREA OF ROOM
From to m²

LAYOUT OF THE ROOM
☐ Conference ☐ Classroom ☐ Cocktail
☐ In U shape ☐ Banquet

LOCATION
☐ Paris ☐ Ile-de-France

SEARCH

SEARCH RESULT BY TYPE OF VENUE:
Congress and exhibition centre (14) Hotel with meeting room (126) Restaurant (86) Museum / Monument / Chateau (37)
Meeting room (17) Event venue (38) Cabaret (7) Boat (10)

126 Results Show map

Sort by Relevance Results per page 10 1 2 3 >>

TYPE OF CUSTOMER
- Professionals (120)
- Private individuals (115)

EVENT TYPE
- Meeting, conference... (101)
- Residential seminar (95)
- Cocktail (89)
- Dinner (83)
- Press conference (81)
- Product launch (77)
- Show room (61)
- Incentive, team building (49)
- Evening with dancing (45)
- Art exhibition (36)

Seven Paris ★★★★★
20 rue Berthollet, 75005 Paris
Hotel District : Quartier Latin
Métro : Les Gobelins - RER : Port Royal
This 4-star modern hotel offers individually-themed bedrooms and suites with fibre-optic lighting and free Wi-Fi. The...
SEE THE FACT SHEET CONTACT THE SUPPLIER

Le Crayon ★★★
25 rue de Boudi, 75001 Paris
Hotel

WHAT'S UP IN PARIS 2015
FIND OUT WHAT'S NEW
IN THE FRENCH CAPITAL!
SEE

MEETING IN PARIS GUIDE

Γ. Ηλεκτρονικές φόρμες υποβολής Requests for Proposals

1. Vienna Convention Bureau

www.vienna.convention.at/Venue-Finder/Verstaltungsanfrage.aspx

Home / News / About Vienna / Event Planning / Venue Finder / Convention Calendar / About the VCB

Venue Finder
Convention Centers
Conference Hotels
Historical Locations
Contemporary Locations
Academic Venues
Extended Search
Request for proposal
Venues

Green Meetings & CSR
Vienna - A city worth living in
Air Traffic
Eco-label Guideline 62 "Green Meetings and Green Events"
Public transportation

Important Links
abcm - austrian business and convention network
Austrian Airlines
City Airport Train - CAT
Corporate event & incentive agencies
Destination Guide
Facts & figures about Vienna
Hotels in Vienna
ÖBB - Austrian Federal Railway
Professional Congress Organizers (PCOs)
Event Registration
Online travel guide for Vienna - vienna.info
City map and address finder
Climate in Vienna
Promotional Material
Vienna International Airport
Vienna Rapid Traffic System - Public transport
Weather in Vienna
Wiener Linien

Venue Finder | Request for proposal
Request for proposal
Thank you for considering Vienna for your next event.
Please fill in the following form and submit it for a prompt response. We will send you ideas and proposals as soon as possible.

Company/Organizer Information
Company/Organisation*:
Salutation: ☐ Mr. ☐ Ms.
First name*:
Title Suffix (e.g. MBA):
Position*:
Street*:
Post code*:
Country*:
Phone*:
E-mail address*:
Fax*:
http*:
Title Prefix (e.g. Prof.):
Last name*:
Department*:
P.O. Box*:
City*:

Event Information
Title of event*:
Type of event*:
Date of event*: (exact dates of event or preferred dates)
Preferred Month*:
Duration*:
Number of participants*:
Location:
☐ Convention Centers
☐ 5 star hotel
☐ 4 star hotel
☐ 3 star hotel
☐ not classified hotel
☐ Historical locations
☐ Contemporary locations
☐ Academic Venues
Location:
☐ City Centre
☐ Inner City
☐ Outer Districts

Details of event (Largest meeting room)
Capacity*:
Break-out rooms*:
Technical equipment details*:
Planned exhibition: ☐ Yes ☐ No
space needed: in: ☐ m² ☐ sqft
Seating style*:
Day of arrival*:
Additional details of hotel*:
Additional details:

Hotel accommodation
Number of required rooms*:
Hotel category:
☐ 5* Category
☐ 4* Category
☐ 3* Category
☐ not classified

Downloads
Promotional Material Catalogue 2015 (PDF 8.9 MB)
Hotel Guide 2015 (PDF 4.6 MB)
New hotels and hotel projects (PDF 78 KB)

Related Content
Project Meeting Architecture
Special Suppliers
Accessibility for people with special needs
Public transport convention ticket
Vienna photo database
Visa Regulations

© Vienna Convention Bureau 2015

2. Athens Convention & Visitors Bureau

The screenshot displays the official website of the Athens Convention & Visitors Bureau. The main navigation bar includes links for Home, About Athens, Meetings, Plan A Meeting, Ambassador Programme, Private Athens Travel, Group Meetings, and RFP tool. A large banner image shows the Acropolis at night. To the right, a sidebar lists various services: Travel Services, Social Venues, Media, DMC, Catering, Conference Hotels, Conference Centers, Travel Services, Accommodation Hotels, Audio Visual, Business Facilities, Sightseeing/Shopping/Activities, PCO, Official Supporters, and Conference Interpreters. The central content area features a 'Request for proposal' form with four steps: 1. Company Information, 2. Event information - details, 3. Accommodation, and 4. Social Activities - Services. The form includes fields for contact details, company information, and event details. On the left, a calendar lists upcoming events for 2015, including the 2015 NICE Trade Fair, 2015 Travel Trade Department, and 2015 Travel Trade Department. On the right, there is a search bar, a newsletter sign-up, and a 'Become an Athens Destination Specialist' banner.

3. Paris Convention & Visitors Bureau

The screenshot displays the official website of the Paris Convention & Visitors Bureau. The main navigation bar includes links for Home, About Paris, Meetings, Plan A Meeting, Ambassador Programme, Private Paris Travel, Group Meetings, and RFP tool. A large banner image shows the Eiffel Tower at night. To the right, a sidebar lists various services: Travel Services, Social Venues, Media, DMC, Catering, Conference Hotels, Conference Centers, Travel Services, Accommodation Hotels, Audio Visual, Business Facilities, Sightseeing/Shopping/Activities, PCO, Official Supporters, and Conference Interpreters. The central content area features a 'Request for proposal' form with four steps: 1. Company Information, 2. Event information - details, 3. Accommodation, and 4. Social Activities - Services. The form includes fields for contact details, company information, and event details. On the left, a calendar lists upcoming events for 2015, including the 2015 NICE Trade Fair, 2015 Travel Trade Department, and 2015 Travel Trade Department. On the right, there is a search bar, a newsletter sign-up, and a 'Become an Athens Destination Specialist' banner.