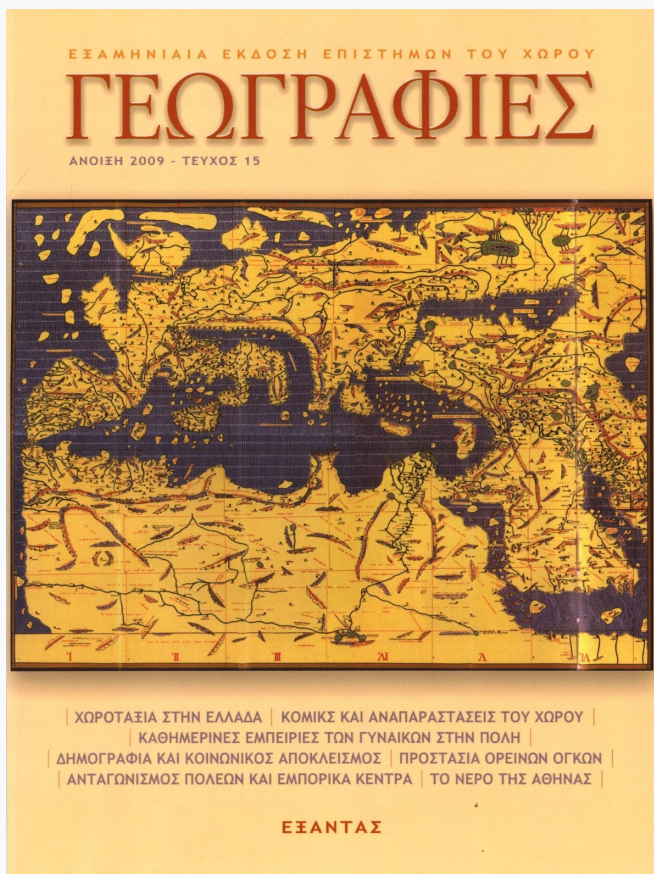


## Γεωγραφίες

Αρ. 15 (2009)

Γεωγραφίες, Τεύχος 15, 2009



### Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ ΤΩΝ ΠΟΛΕΩΝ: ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΠΡΑΓΑΣ

*Θεόδωρος Μεταξάς*

# Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ ΤΩΝ ΠΟΛΕΩΝ: ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΠΡΑΓΑΣ<sup>1</sup>

Θεόδωρος Μεταξάς\*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος του άρθρου είναι να παρουσιάσει τη σημαντικότητα της συνεισφοράς του στρατηγικού σχεδιασμού ως διαδικασίας στην οικονομική ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα των πόλεων. Ως αφητηρία λαμβάνεται υπόψη η μετατόπιση του ερευνητικού και εμπειρικού ενδιαφέροντος των τελευταίων δυο δεκαετιών στην προσπάθεια προσδιορισμού της αστικής ανταγωνιστικότητας, όχι μόνο μέσω της χρήσης παραδοσιακά οικονομικών παραγόντων (κατά κεφαλήν ΑΕΠ, ανεργία, παραγωγική διάρθρωση κ.ά.), αλλά και παραγόντων ποιοτικών (ποιότητα ζωής, αισθητική εικόνα των πόλεων, πολιτισμός κ.ά.), καθώς και παραγόντων που αφορούν σε πολιτικές υποστήριξης της εικόνας των πόλεων και στον στρατηγικό σχεδιασμό. Η περίπτωση που εξετάζεται είναι η πόλη της Πράγας, ενός από τα πιο αντιπροσωπευτικά παραδείγματα πόλεων που εφάρμοσαν με επιτυχία τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, με αποτέλεσμα μέσα σε διάστημα μόνο 15 ετών (μετά το 1989) να συγκαταλέγεται μεταξύ των κορυφαίων πολιτιστικών αλλά και επενδυτικών προορισμών της Ευρώπης.

## *The Role of Strategic Planning in Cities' Competition: The Case of Prague*

Theodore Metaxas

## ABSTRACT

The purpose of this paper is to present the importance of the contribution of strategic planning and marketing procedures to the economic development and competitiveness of cities. The focus of the research and empirical interest in the past two decades has shifted to defining urban competitiveness not only through the use of traditional, quantitative, economic factors (per capita GDP, unemployment, structure of production etc.) but also through other qualitative, intangible factors (quality of life, esthetic image of cities, culture etc.). Furthermore, the starting point of our analysis is the detection of factors that concern policies to support a city's image and strategic planning. Our case study is the city of Prague, one of the most characteristic examples of a city that successfully implemented, in a 15-year period (after 1989), both procedures, thus ending up one of the top cultural and investment destinations of Europe.

1. Το άρθρο εστιάζει στο φαινόμενο του ανταγωνισμού των πόλεων και στις προσπάθειες προσδιορισμού του, και όχι στις προϋποθέσεις ανταγωνιστικότητας των πόλεων. Επιπλέον, ο στρατηγικός σχεδιασμός, αν και αποτελεί διαδικασία που συμβάλλει στη συνολική αστική ανάπτυξη, στην εν λόγω ανάλυση επικεντρώνεται στην προσπάθεια των πόλεων, και δη της Πράγας, να διαμορφώσουν μια ανταγωνιστική εικόνα για την προσέλκυση επενδύσεων και επισκεπτών, ενισχύοντας την οικονομική ανάπτυξη σε τοπικό επίπεδο.

\* Λέκτορας ΠΔ 407, Τμήμα Μηχανικών Χωροταξίας, Πολεοδομίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, e-mail: metaxas@prd.uth.gr.

## 1. Ανταγωνιστικότητα των πόλεων: από τους οικονομικούς παράγοντες στις πολιτικές ανάπτυξης και τον στρατηγικό σχεδιασμό

Το φαινόμενο του ανταγωνισμού των πόλεων και ο προσδιορισμός της αστικής ανταγωνιστικότητας έχουν αποτελέσει αντικείμενα ιδιαίτερου ενδιαφέροντος τις δύο τελευταίες δεκαετίες, ειδικότερα στην Ευρώπη (Nam et al. 1990, Kitson et al. 2004, Gardiner et al. 2004). Σύμφωνα με τον Storper (1997), η ανταγωνιστικότητα των πόλεων ορίζεται ως η «ικανότητα μιας οικονομίας να προσελκύει και να διατηρεί επιχειρήσεις με σταθερά ή αυξανόμενα μερίδια αγοράς των δραστηριοτήτων τους, ενώ παράλληλα εξασφαλίζει σταθερά ή αυξανόμενα επίπεδα διαβίωσης για όσους συμμετέχουν και δραστηριοποιούνται σε αυτή την αστική οικονομία». Κατά τους Webster & Muller (2000), η ανταγωνιστικότητα των πόλεων ορίζεται ως «η ικανότητα μιας αστικής περιοχής να παράγει και να διαπραγματεύεται ένα σύνολο αγαθών (προϊόντων και υπηρεσιών), τα οποία αντιπροσωπεύουν καλή αξία σε σχέση με άλλα συγκρίσιμα προϊόντα άλλων αστικών περιοχών».

Ωστόσο η σχετική βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η αστική ανταγωνιστικότητα εξαρτάται από μια ποικιλία παραγόντων, που συντελούν στη διαμόρφωση διαφορετικών επιπέδων ανταγωνιστικότητας των πόλεων και θέσεων τους στο αστικό σύστημα ιεράρχησης (Parkinson 1991, Rubalcaba-Bermejo & Cuadrado-Roura 1995, Smith & Timberlake 1995, 2001, Shin 2002, Derudder et al. 2003). Τόσο κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80 όσο και μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '90 ο προσδιορισμός της αστικής ανταγωνιστικότητας γινόταν με τη χρήση παραδοσιακά οικονομικών παραγόντων (κατά κεφαλήν ΑΕΠ, ανεργία, παραγωγική διάρθρωση κ.ά.) (Cheshire et al. 1986, 1988, Cheshire 1990, Lever 1993, Turok 1999, Cheshire 1999, Begg 1999). Οι δύο πιο γνωστές μελέτες τη δεκαετία του '80 είναι αυτές των Cheshire et al. (1986) και Cheshire & Hay (1989). Η ανάλυση των Cheshire et al. (1986) επικεντρώνεται στη μέτρηση των αστικών προβλημάτων σε 103 Λειτουργικές Αστικές Περιφέρειες (ΛΑΠ) της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Functional Urban Regions – FURs). Τόσο οι παραπάνω δυο μελέτες όσο και η μελέτη του Cheshire (1990), η οποία αναφέρεται στην εξήγηση της ανταγωνιστικότητας των πόλεων σε 117 ΛΑΠ (ως συνέχεια των προηγούμενων δύο), χρησιμοποιούν την ανάλυση παλινδρόμησης, θέτοντας ως βασικές μεταβλητές το κατά κεφαλήν ΑΕΠ, την ανεργία, τη μετανάστευση, τον πληθυσμό και την ταξιδιωτική ζήτηση, κατατάσσοντας ένα μεγάλο αριθμό πόλεων της Δ. Ευρώπης με βάση το βαθμό/επίπεδο της επιτυχούς ανταγωνιστικότητάς τους, χρησιμοποιώντας δεδομένα της περιόδου 1971-1988. Από την πλευρά του, ο Lever (1999), χρησιμοποιώντας shift-share analysis σε 31 πόλεις της Ευρώπης την περίοδο 1978-1991, μέτρησε την ανταγωνιστικότητα των πόλεων σε όρους απασχόλησης. Με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης, η πλειονότητα των ευρωπαϊκών πόλεων παρουσίασε θετικά στοιχεία της οικονομίας τους, καθώς ως μεγάλα αστικά κέντρα είχαν πολύ υψηλά επίπεδα μεριδίων απασχόλησης στους τομείς των υπηρεσιών, περισσότερο από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο.

Από τα τέλη της δεκαετίας του '80, αλλά κυρίως από τα μέσα της δεκαετίας του '90, διαφαίνεται μια έντονη τάση προς τον προσδιορισμό και την ανάδειξη της σημαντικότητας και άλλων παραγόντων –σε συνύπαρξη με τους οικονομικούς– στην ανταγωνιστικότητα των πόλεων, αυτή τη φορά ποιοτικών (ποιότητα ζωής, πολιτισμός, επιχειρηματικό κλίμα, ψυχαγωγία, κοινωνικές υποδο-

μές, αισθητική εικόνα, στρατηγικός σχεδιασμός κ.ά.) (Barnett 2001, Chang & Yeoh 1999, Wong 1998, Kresl & Singh 1995, 1999). Παράλληλα, αναπτύχθηκαν προσεγγίσεις που προσδιορίζουν την τοπική οικονομική ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα των πόλεων και περιοχών ως στόχους, αποδίδοντας στην πόλη την έννοια του «προϊόντος» ή του «αγαθού», αναγνωρίζοντας τις στρατηγικές διαδικασίες προώθησης ως έναν από τους βασικούς παράγοντες για την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα των πόλεων και περιοχών (Ashworth & Voogd 1991, Paddison 1993, Avraham 2000, Bradley et al. 2002, Deffner & Metaxas 2006, Metaxas 2006). Οι εκφραστές της προσέγγισης αυτής ξεκινούν από τη θεωρία των 4ps του μάρκετινγκ<sup>2</sup> (Kotler 1986) ή των 8ps (Morrison 1999),<sup>3</sup> αν και αναγνωρίζουν ότι η περίπτωση της προώθησης της «εικόνας» των πόλεων είναι κάτι πολύ πιο σύνθετο και πολυδιάστατο.

Αν θέλαμε να εξηγήσουμε τον προσανατολισμό πλέον στη σημαντικότητα των ποιοτικών παραγόντων, θα λέγαμε ότι οι κύριες αιτίες του φαινομένου βρίσκονται σε μια συνολικότερη μεταβολή που λαμβάνει χώρα τα τελευταία 30 χρόνια, στα πλαίσια του νέου διεθνοποιημένου περιβάλλοντος, και εκφράζεται με τη μετακίνηση προς μια οικονομία προηγμένων τεχνολογιών και υπηρεσιών (Pohjola 2002, Siebert 2000, Champion et al. 1996), την ανάπτυξη δικτύων (Malecki 2002), τα ευέλικτα συστήματα παραγωγής, την εστίαση στην καινοτομία και την έρευνα, τη σχέση των επιχειρήσεων με το εξωτερικό τους περιβάλλον, αλλά και τη συνολική προσπάθεια των ευρωπαϊκών πόλεων, και όχι μόνο, να γίνουν ανταγωνιστικές και να συνεργαστούν μεταξύ τους προκειμένου να εξασφαλίσουν την οικονομική τους ανάπτυξη και ευημερία (Atkinson & Court 1998, Borrás-Alomar et al. 1994). Ακριβώς στη μετάβαση αυτήν από τους οικονομικούς στους ποιοτικούς παράγοντες τοποθετείται η ανάπτυξη της παρούσας εργασίας, με στόχο να αναδείξει τη σημαντικότητα του ρόλου του στρατηγικού σχεδιασμού και του μάρκετινγκ των πόλεων στην επίτευξη υψηλού βαθμού ανταγωνιστικότητας για τις πόλεις. Ως περίπτωση μελέτης χρησιμοποιείται η πόλη της Πράγας, ένα από τα περισσότερο αντιπροσωπευτικά παραδείγματα επιτυχούς εφαρμογής τόσο του στρατηγικού σχεδιασμού όσο και του μάρκετινγκ σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.

Επιπλέον, οι Kresl & Singh (1995, 1999) προσεγγίζουν την ανταγωνιστικότητα των πόλεων μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού. Η ανάλυσή τους εστιάζεται, πρώτον, στη διαμόρφωση μιας κλίμακας ιεράρχησης των 24 μεγαλύτερων μητροπολιτικών περιοχών των ΗΠΑ (Metropolitan Statistical Areas), και δεύτερον, στην εξήγηση αυτής της ιεράρχησης μέσω της ανάλυσης υποθέσεων και τεχνικών παλινδρόμησης. Το σημείο εκκίνησης της ανάλυσής τους είναι ο προσδιορισμός των δυνατών και αδύνατων σημείων (χαρακτηριστικών) της κάθε αστικής οικονομίας σε σχέση με τις υπόλοιπες. Στην προσπάθειά τους να εξηγήσουν το βαθμό της ιεράρχησης των πόλεων αλλά και να δημιουργήσουν ένα εργαλείο/μέσο αξιολόγησης της αστικής οικονομίας που θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί στον προσδιορισμό και τη σύγκριση των αδυναμιών και των δυνατοτήτων της κάθε αστικής οικονομίας σε σχέση με άλλες, οι Kresl & Singh υποστήριξαν ότι η ανταγωνιστικότητα των πόλεων προσδιορίζεται τόσο από οικονομικούς όσο και από στρατηγικούς παράγοντες. Στους οικονομικούς συγκαταλέγονται η παραγωγή, οι υποδομές, η παραγωγική διάρθρωση, η τοποθεσία κ.ά. Στους στρατηγικούς συγκαταλέγονται η αποτελεσματικότητα των τοπικών αυτοδιοικήσεων, η στρατηγική ανάπτυξης της πόλης, η συνεργασία ανάμεσα στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα και η ευελιξία των οργανισμών.

2. 4ps: product, price, place, promotion.

3. 8ps: product, price, place, partnership, people, programming, package, promotion.

Εν κατακλείδι, θα υποστηρίξουμε ότι όλες οι παραπάνω προσπάθειες μέτρησης της αστικής ανταγωνιστικότητας ξεκινούν από την ανάγκη των ίδιων των πόλεων να γίνουν ανταγωνιστικές έναντι άλλων ομοειδών πόλεων, διευρύνοντας το μερίδιο αγοράς που τους αντιστοιχεί μέσα στο νέο διεθνοποιημένο περιβάλλον. Στα πλαίσια του κανόνα της προσφοράς και της ζήτησης σε μια ανταγωνιστική και παράλληλα απαιτητική αγορά, οι πόλεις επενδύουν στην ανάδειξη των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών (local distinctive characteristics) με στόχο την προσέλκυση των δυναμικών αγορών-στόχων. Με βάση το σκεπτικό αυτό, πολλές πόλεις –ιδιαίτερα μικρού και μεσαίου μεγέθους– αποκτούν υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας σε συγκεκριμένους παραγωγικούς τομείς (Hinderlink & Titus 2002), οι οποίοι είναι δυνατόν, στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού, να δημιουργήσουν για τις πόλεις ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

## 2. Γενικό πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού και της προώθησης της εικόνας των πόλεων

Ιστορικά ο στρατηγικός σχεδιασμός (strategic planning) ως μοντέλο συστηματοποίησης με σκοπό την αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων/σεναρίων και τη διαμόρφωση αποφάσεων, προέρχεται από το στρατιωτικό περιβάλλον (κυρίως στις ΗΠΑ) (Miller & Holt-Jensen 1997) και μετέπειτα από τον κόσμο των επιχειρήσεων (Bryson & Einsweiler 1988, Hopkins & Hopkins 1997, Andersen 2000). Επίσης, ορίστηκε και ως μια διαδικασία προσδιορισμού εφικτών στόχων και υλοποίησης στρατηγικών, με εφαρμογή σε ποικίλα πεδία ανάπτυξης δράσεων, όπως η συμμετοχή των δημόσιων και ιδιωτικών φορέων στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών που αφορούν π.χ. στην τοπική οικονομική ανάπτυξη [σε περιοχές της Γερμανίας (Bennett & Krebs 1991: 53), της Πορτογαλίας (Syrett 1994)], η ανάδειξη μιας περιοχής σε σχέση με άλλες μέσω των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της (place competition) (Cheshire 1999, Marsden et al. 1998) ή η εξεύρεση στρατηγικών για την ανάπτυξη των εσωτερικών δυνατοτήτων για την οργάνωση ενός οργανισμού και την εκμετάλλευση ευκαιριών στο περιβάλλον (Kotler et al. 1999: 110-111, Λουκίτσας 2000: 57).

Βασικά εργαλεία του στρατηγικού σχεδιασμού είναι οι αναλύσεις SWOT<sup>4</sup> και PEST,<sup>5</sup> που αφορούν σε διαγνωστικές μελέτες του αντικειμένου εξέτασης, τόσο στο εσωτερικό (internal situation audit) όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον τους (external situation audit). Ως διαδικαστικά στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού μπορούν να αναφερθούν τα εξής: α) προσδιορισμός του σκοπού και των στόχων του σχεδιασμού με βάση το όραμα της εκάστοτε πόλης, β) ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, γ) διαμόρφωση στρατηγικής με τον προσδιορισμό των παραγόντων των αναλύσεων SWOT και PEST, δ) επιλογή εναλλακτικής πρότασης, ε) εφαρμογή, και στ) έλεγχος, αξιολόγηση, ανατροφοδότηση, αναθεώρηση. Στα στάδια αυτά αναφέρεται και ο Goldsmith (1996), ο οποίος τα συνδέει με την άσκηση αποτελεσματικής στρατηγικής διαχείρισης (strategic management).

Η συνηθέστερη μορφή στρατηγικού σχεδιασμού είναι τα στρατηγικά σχέδια ανάπτυξης και σχεδιασμού του χώρου. Τα δομικά χαρακτηριστικά των σχεδίων αυτών επικεντρώνονται στα εξής: α) καλύπτουν μεγαλύτερο πεδίο θεμάτων από τις πιο παραδοσιακές μορφές χωρικού σχεδιασμού και δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε οικονομικά ζητήματα, στην ανταγωνιστικότητα, στη διεθνή δι-

4. Αρχικότερο από τις αγγλικές λέξεις Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (στα ελληνικά: Αδυναμίες, Δυνατότητες, Ευκαιρίες, Απειλές). Αφορά στην ανάλυση που λαμβάνει χώρα στο εσωτερικό περιβάλλον του εξεταζόμενου αντικείμενου με τη διάγνωση των δυνατοτήτων και αδυναμιών, ενώ στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον εντοπίζονται οι ευκαιρίες και οι απειλές/κίνδυνοι. Είναι ανάλυση σε μικροοικονομικό επίπεδο.

5. Αρχικότερο από τις αγγλικές λέξεις Political, Economical, Social, Technological (πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί παράγοντες). Αφορά στην ανάλυση που λαμβάνει χώρα στο έμμεσο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του εξεταζόμενου αντικείμενου και κατά συνέπεια στο ίδιο το εξεταζόμενο αντικείμενο (π.χ. επιχείρηση, πόλη κ.ά.).

κτύωση κ.λπ., β) παρά το μεγαλύτερο πεδίο, δεν επιδιώκουν πλήρη κάλυψη όλου του φάσματος των θεμάτων, αλλά εντοπίζουν ορισμένα θέματα-κλειδιά, γ) προτιμούν πιο ευέλικτες επιλογές, και δ) δίνουν καθοριστική σημασία στη διαδικασία εφαρμογής, ως συστατικό στοιχείο της οποίας θεωρούν τη συμμετοχή και τη συναίνεση των βασικών παραγόντων επίδρασης στην αστική ανάπτυξη. Με βάση την εστίαση των στρατηγικών σχεδίων σε θέματα «κλειδιά» συγκεκριμένων παραγωγικών τους τομέων, καταγράφονται περιπτώσεις οι οποίες πέτυχαν μέσα από τα σχέδια αυτά την ανάπτυξη των τομέων αυτών. Στον Πίν. 1 αναφέρονται ορισμένες τέτοιες περιπτώσεις.

Αναφορικά με την προώθηση της εικόνας των πόλεων, η διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδίου θα πρέπει να αναζητηθεί μέσα από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντός της και τον προσδιορισμό των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών (local distinctive characteristics). Ο προσανατολισμός στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εκάστοτε πόλης/περιοχής είναι δυνατόν να οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα ανταγωνιστικότητας μια περιοχή/πόλη, προσδίδοντάς της τελικά και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων ομοειδών της. Το γεγονός αυτό δεν είναι κάτι το οποίο προκύπτει ως φυσική συνέπεια, αλλά αναπτύσσεται μέσα στα πλαίσια ενός συνολικού στρατηγικού σχεδιασμού. Η αποτελεσματική μακροπρόθεσμα εφαρμογή ενός στρατηγικού πλάνου place marketing προϋποθέτει την από κοινού δραστηριοποίηση των δημόσιων φορέων (κυβερνήσεων, περιφερειακών ή τοπικών αρχών) με τον ιδιωτικό τομέα (επιχειρήσεις, αναπτυξιακές εταιρείες κ.ά.) σε διάφορα επίπεδα εφαρμογής σχεδιασμού [οικονομία, επιχειρηματικότητα, πολιτισμικός σχεδιασμός (Dziembowska-Kowalska &

**Πίνακας 1.**

*Εστίαση σε συγκεκριμένους άξονες ανάπτυξης μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού*

Πόλεις / περιοχές	Εστίαση	Πηγή
Νιτρόιτ	Στις δραστηριότητες ψυχαγωγίας και αθλητισμού και στη σύνδεσή τους με την ανάπτυξη της πόλης. Επίσης, στο ρόλο των τοπικών αρχών στη διαδικασία εφαρμογής των δράσεων αυτών	McCarthy 2002
Τορίνο	Στην ανάδειξη μιας ευρωπαϊκής μητρόπολης, με έμφαση στην εξειδίκευση και εκπαίδευση, στην τεχνολογία και στην αναβάθμιση της ποιότητας ζωής	Associazione Torino Internazionale 1999
Θεσσαλονίκη	Στη διεθνοποίηση και χωρική συνοχή, ανταγωνιστικότητα και καινοτομία, κοινωνική συνοχή και ισότητα ευκαιριών, οικολογική ισορροπία και ποιότητα ζωής	Στρατηγικό Σχέδιο Βιώσιμης Ανάπτυξης 2002
Ρίο ντε Ζανέιρο	Στην ανάπτυξη καινοτόμων αναπτυξιακών δραστηριοτήτων και στη σύνδεσή τους με τη βελτίωση του επιπέδου άσκησης αστικής διαχείρισης (περίοδος 1992-1997)	Acioly Jr. 2001
Μεσκίτ, Νεβάδα (ΗΠΑ)	Στην ανάδειξη της πολιτιστικής ταυτότητας της πόλης, στην οικονομική ανάπτυξη, στην αναβάθμιση της ποιότητας εκπαίδευσης καθώς και στη διατήρηση μιας ασφαλούς και φιλόξενης πόλης	City of Mesquite, Strategic Plan 2003-2007
Κοΐμπρα και Αβέιρο	Στο σχεδιασμό των αγορών λιανικού εμπορίου και των εμπορικών κέντρων	Balsas 2000
Μπιλμπάο	Στη διαμόρφωση μιας πολυδιάστατης βιομηχανικής μητρόπολης μέσα από την ανάπτυξη νέων επενδύσεων, υπηρεσιών και βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας των αστικών υποδομών	Metropolitan Bilbao Strategic Plan 1992

Πηγή: ίδια επεξεργασία.

6. Το φαινόμενο αυτό είναι ιδιαίτερα αισθητό την τελευταία δεκαετία, ειδικότερα σε χώρες όπως η Αγγλία, με την ανάπτυξη δράσεων προσέγγισης και προσέλκυσης επενδύσεων τόσο από την Ευρώπη όσο και από την Ιαπωνία (στην περίπτωση του Μπέρμιγχαμ) (Hall 1998: 119).

Funck 2000), αστικός σχεδιασμός, σχεδιασμός ελεύθερου χρόνου (Δέφνερ 1999: 37) κ.ά.]. Σύμφωνα με τον Hall (1998: 119), οι πόλεις μέσω δημιουργίας αντιπροσωπειών, τόσο από το χώρο της τοπικής δημόσιας διοίκησης όσο και από τον επιχειρηματικό κόσμο, αναπτύσσουν από κοινού προσπάθειες προκειμένου να προσεγγίσουν δυνητικές επενδυτικές και παραγωγικές αγορές στόχους.<sup>6</sup>

Μια ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα και επιτυχημένη περίπτωση πόλης που μέσα από τον στρατηγικό σχεδιασμό και την εφαρμογή πολιτικών μάρκετινγκ κατάφερε να επαναπροσδιορίσει και να αναδείξει την εικόνα της και τη δυναμική της σε διεθνές επίπεδο, αποτελώντας έναν από τους πιο ανταγωνιστικούς πολιτιστικούς και επενδυτικούς προορισμούς της τελευταίας δεκαετίας, είναι η Πράγα, που αναλύεται στις επόμενες ενότητες.

### 3. Η περίπτωση της Πράγας

#### 3.1. Η πόλη: οικονομικά και δημογραφικά στοιχεία

Στη δεκαετία του '90 η πόλη της Πράγας αντιμετώπισε τη νέα πραγματικότητα της προσαρμογής στο νέο πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον σύμφωνα με τα πρότυπα των δυτικοευρωπαϊκών χωρών, στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ολοκλήρωσης (Hammersley & Westlake 1996). Η κατάρρευση του κομμουνιστικού καθεστώτος στην Τσεχοσλοβακία στα τέλη του 1989 οδήγησε τη χώρα προς μια ευρύτερη δημοκρατική διακυβέρνηση και οικονομική φιλελευθεροποίηση (Johnson 1995). Στα πλαίσια του νέου οικονομικού και πολιτικού περιβάλλοντος, προέκυψε η ανάγκη για ανάπτυξη, η οποία μεταφράστηκε στην προσπάθεια της Πράγας να αποτελέσει μια ανταγωνιστική μητρόπολη στην Κεντροανατολική Ευρώπη και ένα κέντρο διεθνών υπηρεσιών. Επιπλέον, το Δημοτικό Συμβούλιο της πόλης αποφάσισε να αναβαθμίσει το επίπεδο ζωής των κατοίκων, βελτιώνοντας τις προσβάσεις στις υπηρεσίες της πόλης, δημιουργώντας νέες θέσεις απασχόλησης και νέους τομείς υπηρεσιών.

Η Πράγα αποτελεί το πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό κέντρο της Δη-



**Εικόνα 1.**  
Το Κάστρο της Πράγας  
και η Γέφυρα του Βασιλιά Κάρολου

**Πίνακας 2.**  
Οικονομικά μεγέθη της Πράγας σε σχέση με το σύνολο της χώρας

	Περιφέρεια Πράγας	Τσεχία (σύνολο)
Έκταση	496 χμ <sup>2</sup>	78.868 χμ <sup>2</sup>
Πληθυσμός (30/06/2004)	1.166.491	10.213.480
Ποσοστό δηλωμένης ανεργίας (α' τρίμηνο 2004)	4,23%	9,87%
Βιομηχανίες και επιχειρήσεις > 100 ατόμων	226	2.373
ΑΕΠ Περιφέρειας (σε εκατ. κορόνες)	537.708	2.157.828
ΑΕΠ Περιφέρειας (%) (Τσεχία = 100) [2002]	24,9	100,0

Πηγή: Czech Statistical Office 2004, *Bohemian Regional Innovation Strategy* 2004: 8.

μοκρατίας της Τσεχίας. Καλύπτει μια περιοχή 496 χμ<sup>2</sup>, η οποία αντιστοιχεί στο 0,6% της συνολικής έκτασης της χώρας, ενώ ο πληθυσμός της φτάνει τα 1,2 εκατ. κατοίκους (σχεδόν το 12% του πληθυσμού της χώρας). Περίπου το 25% του ΑΕΠ παράγεται στην Πράγα και σχεδόν το 20% του συνόλου των επενδύσεων πραγματοποιούνται στην πρωτεύουσα της Τσεχίας. Η πόλη της Πράγας είναι μια ελκυστική περιοχή με κύριες αναφορές στην ιστορία και την παράδοση (Εικ. 1). Βρίσκεται σε μια κεντροβαρή γεωγραφική θέση, καθώς απέχει 120 χμ. από τη Γερμανία και την Πολωνία, 150 χμ. από την Αυστρία και σχεδόν 250 χμ. από τη Σλοβακία.

Ο πιο σημαντικός παραγωγικός τομέας είναι αυτός της παροχής υπηρεσιών, ο οποίος παράγει το 80% του ΑΕΠ και το 75% της απασχόλησης στην Πράγα. Η ανεργία φτάνει το 4,2%, σε σχέση με την ανεργία σε εθνικό επίπεδο, που είναι διπλάσια (Πίν. 2). Η Πράγα διαθέτει υψηλού επιπέδου εξειδικευμένο παραγωγικό δυναμικό, καθώς το 20% του πληθυσμού είναι κάτοχοι πανεπιστημιακού τίτλου, ενώ το ποσοστό του πληθυσμού που είναι κάτοχοι πανεπιστημιακού τίτλου ή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης φτάνει το 84%. Η πόλη διαθέτει 7 πανεπιστήμια και 37 τμήματα σχολών, ενώ από το σύνολο των 80.000 φοιτητών οι 10.000 είναι υποψήφιοι διδάκτορες. Τέλος, το ακαδημαϊκό προσωπικό αριθμεί 5.500 μέλη.

Στα πλαίσια τώρα της ραγδαίας ανάπτυξης ξένων επενδύσεων (βιομηχανικών, τεχνολογικών και παροχής υπηρεσιών) στις περιοχές της Κεντροανατολικής Ευρώπης μετά το 1989 (Buckley & Ghauri 1994, Τονίας 1994) η περιοχή της Πράγας αποτέλεσε και συνεχίζει να είναι ένας σημαντικός τόπος προσέλκυσης και εγκατάστασης ξένων επενδύσεων (Πίν. 3), καθώς όλες οι κεντρικές υπηρεσίες και εμπορικές δραστηριότητες βρίσκονται στην Πράγα, ως πρωτεύουσα της χώρας. Κατά την άποψη του Young (2005), το πιο σημαντικό στοιχείο υπήρξε η διεθνοποίηση της πόλης μέσα από τη συγκέντρωση ξένων επενδύσεων, που επεξέτειναν τις δραστηριότητές τους στην Πράγα τα τελευταία 15 χρόνια.

Σύμφωνα με το *European Cities Monitor 2004*, από το 1990 η Πράγα ιεραρχήθηκε στη 13η θέση (από την 20ή) σε σχέση με τους βασικούς ανταγωνιστές της, όπως το Βερολίνο, η Βιέννη και το Μόναχο (Πίν. 4). Παράλληλα, αποτελεί έναν προορισμό με χαμηλό κόστος εργασίας, χαμηλό κόστος επαγγελματιών χώρων, ενώ ταυτόχρονα χαρακτηρίζεται από ευνοϊκά κίνητρα για επενδύσεις. Το γεγονός αυτό όμως δεν συνδέεται οπωσδήποτε και με τη θετική συνεισφορά των ξένων επενδύσεων στην ανάπτυξη της πόλης. Χαμηλό κόστος εργασίας και χρήσης με παράλληλη ύπαρξη ευνοϊκών επενδυτικών κινήτρων είναι δυνατό να οδηγήσει στην προσέλκυση επενδύσεων οι οποίες να μην είναι ανταγωνιστικές, να έχουν χαμηλή εξειδίκευση και ποιότητα τελικών προϊόντων και, συνεπώς, η δυνα-



**Πίνακας 3.**  
Οι κυριότερες ξένες επενδύσεις στην Πράγα

Επενδυτής	Τομέας	Είδος δραστηριότητας	Χώρα προέλευσης
Accenture	Χρηματοοικονομικά	Υποστήριξη επιχειρήσεων	Ολλανδία
Acesame	Αυτοματισμοί	Βιομηχανία	Γαλλία
Computer Associates International	Πληροφορική-τεχνολογία	Υποστήριξη επιχειρήσεων	ΗΠΑ
DHL	Πληροφορική-τεχνολογία	Υποστήριξη επιχειρήσεων	Μεγ. Βρετανία
ESSA Czech	Αυτοματισμοί	Βιομηχανία	Ισπανία
Exxon Mobil	Χρηματοοικονομικά	Υποστήριξη επιχειρήσεων	ΗΠΑ
FP SEA SA	Τηλεπικοινωνίες	Υποστήριξη επιχειρήσεων	Γαλλία
Honeywell	Ηλεκτρονικά	Τεχνολογικό κέντρο	Γερμανία / ΗΠΑ
Incline Global Technology Services	Ηλεκτρονικά	Υποστήριξη επιχειρήσεων	Μεγ. Βρετανία
Isoflock	Πλαστικά	Βιομηχανία	Γερμανία
LATECOERRE	Αεροναυπηγική	Τεχνολογικό κέντρο	Γαλλία
Logica	Software	Υποστήριξη επιχειρήσεων	Ολλανδία / Μεγ. Βρετανία
Mafra	Εκτυπώσεις	Βιομηχανία	Γερμανία
Ricardo	Αυτοματισμοί	Τεχνολογικό κέντρο	Μεγ. Βρετανία
SAP	Υπηρεσίες	Υποστήριξη επιχειρήσεων	Γερμανία
Siemens	Χρηματοοικονομικά	Υποστήριξη επιχειρήσεων	Γερμανία
Siemens AG	Μηχανολογικά	Βιομηχανία	Γερμανία
Siemens Kolegova Vozidla	Υπηρεσίες	Τεχνολογικό κέντρο	Γερμανία
Valeo	Αυτοματισμοί	Τεχνολογικό κέντρο	Γαλλία
Younger Optics	Άλλες	Βιομηχανία	ΗΠΑ

Πηγή: Investment and Business Development Agency of Prague 2006.

**Πίνακας 4.**  
Η θέση της Πράγας ανάμεσα στους 30 κορυφαίους ευρωπαϊκούς προορισμούς για την εγκατάσταση επιχειρήσεων

	Πράγα	Βιέννη	Βερολίνο	Μόναχο
Γενική ελκυστικότητα για την εγκατάσταση ξένων επιχειρήσεων	13	21	9	8
Διαθεσιμότητα εξειδικευμένου παραγωγικού δυναμικού	19	25	5	4
Κόστος εργασίας	2	17	15	26
Ποιότητα αστικών υποδομών και μεταφορικών συνδέσεων	24	19	10	7
Διαθεσιμότητα επαγγελματιών χώρων	18	27	2	12
Κόστος επαγγελματιών χώρων	2	23	9	18
Ομιλούμενες γλώσσες	18	19	9	11
Διαθεσιμότητα ισχυρών επενδυτικών κινήτρων	2	16	17	24
Ενδιαφέρον των επιχειρήσεων προς εγκατάσταση στα επόμενα 5 χρόνια	3	13	17	21

Πηγή: European Cities Monitor 2004.

τική συγκέντρωσή τους στην περιοχή να μη συνδέεται με την ανάπτυξη αλλά την ύφεση της Πράγας και της ευρύτερης περιφέρειάς της. Στην περίπτωση των υπολοίπων κριτηρίων η Πράγα λαμβάνει μέσες τιμές. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι το 20% των ξένων επενδύσεων πραγματοποιούνται στην Πράγα.

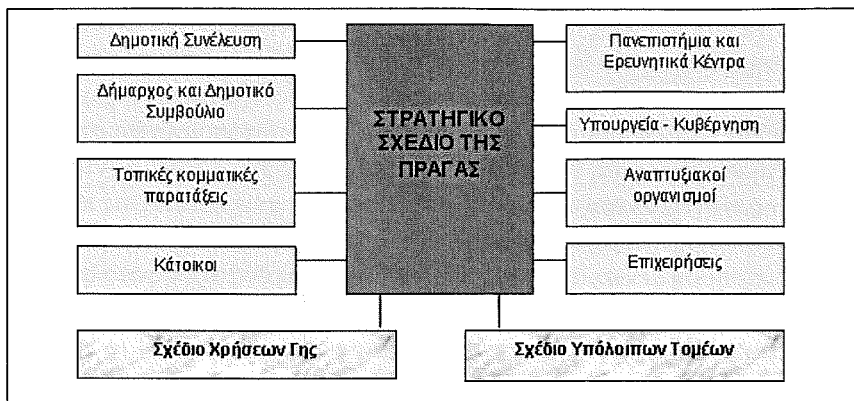
Δυστυχώς όμως, όπως και στις υπόλοιπες χώρες της Κεντροανατολικής Ευρώπης, η εγκατάσταση ξένων πολυεθνικών επιχειρήσεων στις πόλεις/προορισμούς υποδοχής (όπως η Πράγα) συνδέεται με δύο βασικά προβλήματα: α) καθώς η διείσδυση ξένων άμεσων επενδύσεων είναι ένα πρόσφατο φαινόμενο στις χώρες αυτές, η σύνδεση των ξένων επιχειρήσεων με τις τοπικές αλλά και με την τοπική οικονομία χρειάζεται χρόνο για να επιτευχθεί, και β) το γενικότερο χαμηλό επίπεδο εξειδίκευσης και τεχνολογικής ανάπτυξης στις χώρες της Κεντροανατολικής Ευρώπης, σε σχέση με εκείνες της Δυτικής, δεν επιτρέπει την υποστήριξη και την ικανοποίηση των απαιτήσεων και προσδοκιών των ξένων επενδύσεων από τις τοπικές επιχειρηματικές οικονομίες (Pavlínek 2002, 2004). Παρ' όλα αυτά, στην Τσεχία διατηρούν επενδύσεις πάνω από 1.200 πολυεθνικές επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων των ABB, AEG, Boeing, Continental, Danone, DHL, Ford, Philips κ.ά. (*Ετήσια Έκθεση για την Τσεχία*, 2005: 25).

### 3.2. Το στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης της Πράγας: ιστορικό

Η αστική βιωσιμότητα και ανάπτυξη συχνά λαμβάνεται ως το πλαίσιο που περιλαμβάνει αλλαγές με στόχο την οικονομική ανταγωνιστικότητα, την κοινωνική συνοχή και τη βιωσιμότητα του περιβάλλοντος (Roberts & Sykes 2000). Υπό αυτό το πρίσμα, πολλές πόλεις της Κεντροανατολικής Ευρώπης έχουν σχεδιάσει και εφαρμόσει στρατηγικά σχέδια ανάπτυξης όπως αυτό της Πράγας (City Development Authority of Prague 2000, Riga City 1996, Tsenkova 2004).

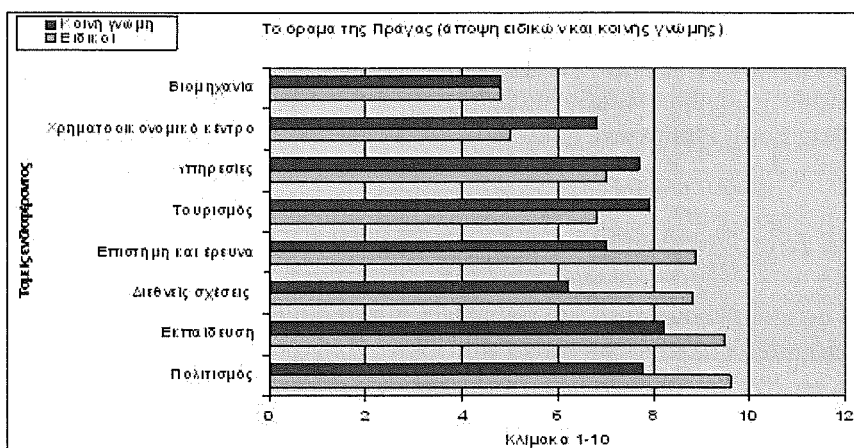
Η Πράγα μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια ιστορική πόλη. Από το 1989 και έπειτα η Πράγα ξεκίνησε μια προσπάθεια ανάδειξης του ιστορικού και πολιτιστικού της χαρακτήρα και επαναπροσδιορισμού του πολιτιστικού στοιχείου ως ενός από τους βασικούς άξονες της οικονομικής της ανάπτυξης (City Development Authority of Prague 1998). Η συνολική διαμόρφωση ενός νέου στρατηγικού σχεδίου ανάπτυξης της πόλης συζητήθηκε στο Δημοτικό Συμβούλιο στις 21 Ιουλίου 1998 και εγκρίθηκε ως η βάση για την περαιτέρω ανάπτυξη της πόλης. Το 1999 το στρατηγικό σχέδιο της Πράγας ολοκληρώθηκε, συμπεριλαμβάνοντας τους αντικειμενικούς στόχους ανάπτυξης, τις προτεραιότητες καθώς και τις βασικές δράσεις και στρατηγικές ικανοποίησης των στόχων, καλύπτοντας μια χρονική περίοδο από το 1999 έως το 2006. Στις 24 Ιουνίου 1999 η Δημοτική Συνέλευση της Πράγας ενέκρινε το πρόγραμμα του σχεδίου και τελειοποίησε όλες τις απαραίτητες διαδικασίες για την επιτυχή εφαρμογή του (Municipal Assembly Resolution No. 09/03).

Το στρατηγικό σχέδιο της Πράγας είναι ένα σύνθετο έργο που βασίστηκε και εφαρμόστηκε στη συνεργασία και στη συναίνεση των συμμετεχόντων σε αυτό ομάδων (Διάγρ. 1). Το κύριο σύνθημα «Working Together for Prague» (Prague City Council 2002: 5), υπήρξε ο πυρήνας σχεδίασης και εφαρμογής όλων των δράσεων ανάπτυξης. Το στρατηγικό σχέδιο της Πράγας αντιπροσωπεύει όλα τα σχέδια ανάπτυξης για ολόκληρη την περιφέρεια της Πράγας, τα πλαίσια εφαρμογής δράσεων, ενώ παράλληλα αναδεικνύει τη σημαντικότητα της σχέσης ανάμεσα στις προτάσεις, τις πολιτικές και τα συγκεκριμένα προγράμματα δράσης. Επιπλέον



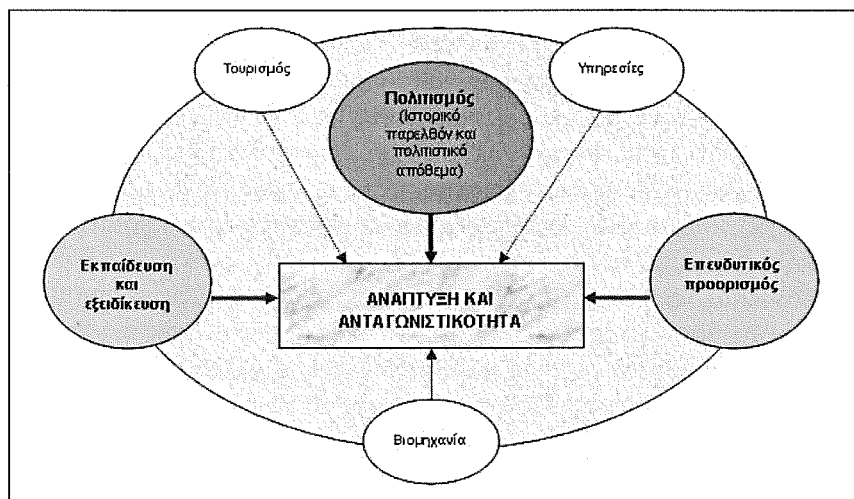
**Διάγραμμα 1.**  
Συμμετέχοντες στην ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδίου της Πράγας

Πηγή: City Development Authority of Prague 1998: 8.



**Διάγραμμα 2.**  
Το όραμα για την Πράγα (άποψη ειδικών και κοινής γνώμης)

Πηγή: City Development Authority of Prague 1998: 21.



**Διάγραμμα 3.**  
Η εικόνα της Πράγας ως ευρωπαϊκής πολιτιστικής μητρόπολης με διεθνές κύρος

Πηγή: ίδια επεξεργασία.

ον, αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο ανάπτυξης το οποίο εκτείνεται σε οριζόντια 15-20 ετών, ενώ παράλληλα είναι σχεδιασμένο κατά τρόπο τέτοιο ώστε να διατηρεί την ισορροπία ανάμεσα στο τι απαιτείται να γίνει (πού θέλει να φτάσει η πόλη) και στο κατά πόσον αυτό είναι πιθανό, ανάμεσα στην υπάρχουσα πραγματικότητα (όπου βρισκόμαστε αυτή τη στιγμή) και τη μελλοντική ανάπτυξη και,

τέλος, ανάμεσα στην ανάπτυξη της πόλης και την προστασία του αστικού, πολιτιστικού και περιβαλλοντικού στοιχείου. Τέλος, αποτελεί ένα έργο το οποίο περιλαμβάνει δυναμικές λύσεις σε αρμονία πάντα με τις ανάγκες, τους στόχους αλλά και τις υπάρχουσες δυναμικές της πόλης. Στα πλαίσια αυτά, οι τέσσερις βασικές προκλήσεις για την Πράγα ήταν οι εξής: α) να αποτελέσει έναν προορισμό με διεθνή φήμη και αναγνωρισιμότητα, β) να παρέχει την καλύτερη δυνατή φιλοξενία, γ) να εξασφαλίσει ένα ικανοποιητικό επίπεδο ελκυστικότητας και βιωσιμότητας, και δ) να γίνει μια λειτουργική πόλη με υψηλή ποιότητα υπηρεσιών.

### 3.3. Το όραμα για την Πράγα και η διαμόρφωση της εικόνας της πόλης ως «παραγόμενου» αγαθού

Η διεθνής εμπειρία καταγράφει πολιτιστικά «οράματα» πόλεων και περιοχών που συνοδεύονται από τους στόχους μέσα από τους οποίους το όραμα αυτό μπορεί να υπάρξει. Αποτελεί την πρώτη φάση στην ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου, μια φάση πολύ σημαντική, από τη στιγμή που οι δημόσιες αρχές από τη μια πλευρά και οι ιδιωτικοί φορείς από την άλλη συνεργάζονται με βάση κοινές πολιτικές προκειμένου να οριστούν οι στόχοι και τα κίνητρα της πολιτιστικής ανάπτυξης, τα οποία σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι ταυτόσημα μεταξύ του δημόσιου τομέα και των ιδιωτών (Ashworth & Voogd 1990: 33). Σύμφωνα με το στρατηγικό σχέδιο της Πράγας (City Development Authority of Prague 1998: 21), η διαμόρφωση του οράματος αποτέλεσε μια διαδικασία στην οποία συμμετείχαν τόσο οι ειδικοί φορείς και οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων όσο και οι κάτοικοι της πόλης καθώς και οι επιχειρήσεις. Λαμβάνοντας υπόψη το ιστορικό παρελθόν της πόλης αλλά και την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού της περιβάλλοντος (στο ίδιο: 1-5), η Πράγα αξιολογήθηκε σε μια σειρά από τομείς ενδιαφέροντος προκειμένου να προσδιοριστεί, με βάση τις εκτιμήσεις των συμμετεχόντων, το όραμα για την πόλη μελλοντικά. Με βάση τα αποτελέσματα του Διαγρ. 2, γίνεται αμέσως αντιληπτό ότι υφίσταται μια διάσταση απόψεων ως προς τις εκτιμήσεις των συμμετεχόντων. Τομείς όπως οι διεθνείς σχέσεις, η εκπαίδευση, ο πολιτισμός και η έρευνα αποτελούν τη σύνθεση του οράματος για τους ειδικούς, καθώς λαμβάνουν υψηλές τιμές σε σχέση με τις αντίστοιχες εκτιμήσεις της κοινής γνώμης.

Αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι η έμφαση στο πολιτιστικό στοιχείο δεν αποτελεί μόνο τον προσανατολισμό της πόλης της Πράγας αλλά του συνόλου της χώρας. Με βάση τα στοιχεία του Czech Tourism Authority, ο σημαντικότερος λόγος επίσκεψης στην Τσεχία (σε ποσοστό 55%) είναι ο πολιτισμός και η αρχιτεκτονική της, με ιδιαίτερη αναφορά στην ίδια την Πράγα ως «πολιτιστικό αγαθό» (Czech Tourism Authority 2006: 4). Στο πολιτιστικό στοιχείο προγενέστερα αναφέρεται και ο Musil (1993), ο οποίος, μιλώντας για το μέλλον των μετακομμουνιστικών πόλεων στην Κεντρική Ευρώπη, υποστήριξε ότι για την Πράγα το μέλλον της είναι να ισχυροποιήσει το ρόλο της σε ένα ευρύτερο δίκτυο ευρωπαϊκών πόλεων και να αποτελέσει έναν «εξειδικευμένο» πολιτιστικό προορισμό στη διεθνή πολιτιστική σκηνή.

Από την άλλη πλευρά, τομείς όπως η βιομηχανική εικόνα της πόλης, ο τουρισμός, οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, λαμβάνουν μεν υψηλότερες τιμές από την κοινή γνώμη σε σχέση με τους ειδικούς, αξιολογούνται δε ως παράγοντες πολύ χαμηλά σε σχέση με τους υπόλοιπους. Τέλος, ένα σημαντικό στοιχείο είναι ότι η άποψη των ειδικών είναι περισσότερο σταθερή σε σχέση με αυτή της



**Εικόνα 2.**  
Το Εθνικό Μουσείο  
της Πράγας

Πηγή: Prague Convention Bureau 2006 ([www. Pragueconvention.cz](http://www.Pragueconvention.cz)).

κοινής γνώμης, η οποία εμφανίζει μεγάλη συγκέντρωση στις τιμές 6-8. Για την κοινή γνώμη η Πράγα θα μπορούσε να έχει ένα όραμα με πολλές και εντελώς διαφορετικές διαστάσεις, κάτι στο οποίο δεν συμφωνούν οι απόψεις των ειδικών, που επικεντρώνουν το όραμα της πόλης στον πολιτισμό (Εικ. 2), τις επιστήμες και την έρευνα, τοποθετώντας το όραμα αυτό σε μια βάση διεθνούς κύρους και αναγνωρισιμότητας. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω εκτιμήσεων, προκύπτει ότι η Πράγα καλείται να αποτελέσει έναν από τους κορυφαίους και σημαντικότερους πολιτιστικούς και τουριστικούς ευρωπαϊκούς προορισμούς, ανάμεσα σε πόλεις όπως το Άμστερνταμ, η Βιέννη, το Βερολίνο, η Κοπεγχάγη κ.ά. (Czech Tourism Authority 2006). Για την επίτευξη αυτού του στόχου υιοθετούνται και εφαρμόζονται έρευνες αγοράς σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, συλλογή στοιχείων για τις τάσεις της παγκόσμιας τουριστικής αγοράς καθώς και συλλογή δημογραφικών και ψυχογραφικών δεδομένων των επισκεπτών της πόλης.

Η διαμόρφωση, ή η διαφοροποίηση, της εικόνας των πόλεων έχει απασχολήσει εκτενώς τους ειδικούς της τελευταίας ειδικά εικοσαετίας. Για τους περισσότερους από αυτούς, η κατασκευή μιας ελκυστικής εικόνας της πόλης αποτελεί παράγοντα της οικονομικής τους ανάπτυξης, ενώ ταυτόχρονα συντελεί στην προσέλκυση επενδύσεων και άλλων μορφών δυναμικών αγορών στόχων (Lamprooy & Moulart 1996, Hope & Klemm 2001, Hall & Hubbard 1998: 12). Η διαμόρφωση τώρα της εικόνας της ως «τελικού παραγόμενου αγαθού» δεν είναι κάτι το τυχαίο, από τη στιγμή που σχετίζεται άμεσα με τη φύση (χαρακτήρα) της ταυτότητας (ισχυρή ή αδύναμη), καθώς επίσης και με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που αποτελούν τα κύρια συστατικά της «μοναδικότητας» της κάθε πόλης (Jenkins 1999, Metaxas 2003).

Στην περίπτωση της Πράγας, η εικόνα της πόλης λαμβάνει, με βάση το όραμα αλλά και τα ιδιαίτερα πολιτιστικά αγαθά, τη διάσταση μιας ευρωπαϊκής πολιτιστικής μητρόπολης με διεθνές κύρος. Από την άλλη πλευρά, δεν πρέπει να ξεχνάμε και τις προσπάθειες της πόλης μετά το 1990 να αποτελέσει έναν ανταγωνιστικό επιχειρηματικό και επενδυτικό προορισμό, προσπάθειες οι οποίες, σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίν. 4, έχουν καρποφορήσει. Σχηματικά η διαμόρφωση της εικόνας της Πράγας δίνεται στο Διάγρ. 2. Στο Διάγρ. 3 ο πολιτισμός απο-

τελεί τον πυρήνα της εικόνας της πόλης ως «παραγόμενο αγαθό», ενώ παράλληλα η έμφαση στην εκπαίδευση και την εξειδίκευση μαζί με την προσέλκυση επενδύσεων συνθέτουν τα κύρια συστατικά της εικόνας της Πράγας. Οι υπόλοιποι τομείς συμπληρώνουν την εικόνα, λειτουργώντας ως σημαντικοί δορυφόροι της.

### 3.4. Προτεραιότητες, δράσεις και πολιτικές

Σε μια προσπάθεια κατανόησης του στρατηγικού οράματος της Πράγας, η τοπική αυτοδιοίκηση και οι δημόσιοι φορείς της πόλης, σε συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα αλλά και τους κατοίκους, έθεσαν τις κύριες αναπτυξιακές προτεραιότητες και στόχους του στρατηγικού σχεδίου (City Development Authority of Prague 1998):

- Να αποτελέσει η Πράγα ένα σημαντικό κέντρο της Κεντροανατολικής Ευρώπης και της Τσεχίας, σε πολιτικοοικονομικό και κοινωνικό επίπεδο, ενώ παράλληλα να αναδειχθεί σε επιχειρηματικό και πολιτιστικό προορισμό.
- Να δημιουργήσει η Πράγα μια ανταγωνιστική οικονομία, η οποία να δημιουργεί προστιθέμενα οφέλη τόσο στις ομάδες που δραστηριοποιούνται στην πόλη (κάτοικοι, επιχειρήσεις) όσο και στο σύνολο της χώρας.
- Να προωθηθεί η εικόνα της Πράγας ως προορισμού με υψηλή πολιτιστική και τουριστική βιομηχανία, σε συνδυασμό με το υψηλό και συνεχώς βελτιούμενο επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Να αναδειχθεί η μοναδικότητα της Πράγας μέσα από μια σειρά επιλεγμένων δράσεων, με σεβασμό στις ανάγκες και τις προσδοκίες τόσο των κατοίκων της πόλης όσο και των δυνητικών αγορών-στόχων.
- Να προωθηθεί η εικόνα της Πράγας ως ελεύθερης και ανταγωνιστικής αγοράς, τόσο για Τσέχους επενδυτές όσο και για ξένους και στελέχη επιχειρήσεων, ενώ παράλληλα να διασφαλιστεί η καλή φήμη της πόλης ως επιχειρηματικού περιβάλλοντος ιδιαίτερα ελκυστικού τόσο στις επιχειρήσεις όσο και σε διεθνείς οργανισμούς.

Ορισμένες από τις επιλεγμένες δράσεις και πολιτικές είναι οι ακόλουθες (στο ίδιο: 24-34):

- *Ανάδειξη της εικόνας της Πράγας ως διεθνούς πολιτιστικού προορισμού μεταξύ των ευρωπαϊκών μητροπόλεων* μέσα από: α) το σχεδιασμό και την εφαρμογή προγραμμάτων που ενισχύουν την εικόνα που έχει η πόλη ως σταυροδρόμι συνάντησης και ανταλλαγής πολιτιστικών στοιχείων (π.χ. προγράμματα όπως: «Πράγα: διεθνές ιστορικό, πολιτιστικό και αρχιτεκτονικό κέντρο» ή «Πράγα: ο συνδυασμός κρίκος Ανατολής-Δύσης») και β) την προετοιμασία ενός προγράμματος για την ενδυνάμωση των σχέσεων με άλλες πόλεις, τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο (στο ίδιο: 30).
- *Εστίαση, υποστήριξη και εκμετάλλευση της μοναδικότητας της Πράγας* μέσα από: α) την υιοθέτηση και εφαρμογή στρατηγικής μάρκετινγκ, με άξονα τη μοναδικότητα και την ελκυστικότητα της πόλης, με παράλληλη διασφάλιση της καλής φήμης και του ονόματος της Πράγας, μέσω της εφαρμογής του προγράμματος «Πράγα: πόλη ανοικτών πυλών» (Prague – a city of open doors), και β) την ενίσχυση της εικόνας της Πράγας, ως ιδανικού προορισμού για την προσέλκυση ξένων επενδύσεων αλλά και την εγκατάσταση διεθνών οργανισμών, με παράλληλη ανάδειξη της πόλης σε φιλόξενο προορισμό για την οργάνωση και διεξαγωγή σημαντικών διεθνών γεγονότων.

- Προώθηση της εικόνας της Πράγας ως καινοτομικού και επιχειρηματικού κέντρου σε εθνικό επίπεδο μέσα από: α) την πλήρη εκμετάλλευση του εξειδικευμένου παραγωγικού δυναμικού της πόλης, μέσω της ανάπτυξης συνεργασιών με πανεπιστήμια, ακαδημίες, ερευνητικά κέντρα, δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο έναν ιδιαίτερα δυναμικό μοχλό ανάπτυξης τόσο για την ανάπτυξη της ίδιας της πόλης όσο και της χώρας γενικότερα (π.χ. το πρόγραμμα «Επιστήμη και έρευνα ως εργαλείο ανάπτυξης της πόλης»), β) τη δημιουργία και ανάπτυξη ενός επιστημονικού-τεχνολογικού ινστιτούτου (π.χ. Prague Technical Park, βιοτεχνολογικό πάρκο, VUT στο Dejvice), και γ) την εστίαση του ενδιαφέροντος στην ενίσχυση και ανάπτυξη των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.

- Βελτίωση του προφίλ της Πράγας ως ιδανικού επιχειρηματικού συνεργάτη, στα πλαίσια ενός ασφαλούς και ελκυστικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος, μέσα από: α) την ανάπτυξη ανοικτών συνεργασιών με όλους τους δυνητικούς επενδυτές και επιχειρηματίες (π.χ. το πρόγραμμα «Single Door», Prague Development Agency), β) τη διατήρηση και βελτίωση της υψηλής θέσης της Πράγας ως προορισμού προσέλκυσης επενδύσεων, μέσω του σχεδιασμού και της εφαρμογής στρατηγικών μάρκετινγκ και διαφήμισης της πόλης (π.χ. το πρόγραμμα «Prague – An Attractive Address for Business»), και γ) την ανάπτυξη αποτελεσματικών πολιτικών στο τομέα των εμπορικών εκθέσεων και εκδηλώσεων σε διεθνές επίπεδο (π.χ. τα προγράμματα «Prague: Congress City» και «Prague Trade Fair»).

Οι παραπάνω πολιτικές αποτελούν απλά ένα μικρό δείγμα της συνολικότερης προσπάθειας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των υπολοίπων φορέων της πόλης, στα πλαίσια του νέου στρατηγικού σχεδιασμού, να επενδύσουν στην ανάπτυξη της Πράγας ως σύγχρονου και ανταγωνιστικού προορισμού, ικανού να αντιμετωπίσει τις επιταγές και τις προκλήσεις του νέου ευρωπαϊκού και διεθνούς περιβάλλοντος.

### 3.5. Μάρκετινγκ της Πράγας:

#### εφαρμογή πολιτικών μάρκετινγκ και βελτίωση της εικόνας της πόλης

Στην περίπτωση της Πράγας η εφαρμογή πολιτικών μάρκετινγκ αποτέλεσε μία από τις βασικές προτεραιότητες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των εμπλεκόμενων φορέων και οργανισμών της πόλης. Η βασική αποστολή της διαδικασίας μάρκετινγκ της Πράγας υπήρξε η διεύθυνση και η υποστήριξη της εικόνας της πόλης στις διεθνείς αγορές. Τα αποτελέσματα της προσπάθειας αυτής απεικονίζονται στον Πίν. 5, όπου παρουσιάζεται η θέση ιεράρχησης της Πράγας μεταξύ των 10 κορυφαίων ευρωπαϊκών προορισμών, αναφορικά με την εφαρμογή στρατηγικών μάρκετινγκ καθώς και την αποτελεσματικότητα των πολιτικών αυτών στη βελτίωση της εικόνας της πόλης. Τα στοιχεία προέρχονται από το European Cities Monitor και αφορούν στα έτη 2003-2006. Η παρουσία περισσότερων από 10 πόλεις στον πίνακα οφείλεται στο γεγονός ότι ορισμένες πόλεις βρίσκονται στην ίδια θέση με κάποιες άλλες, καθώς και στο ότι ορισμένες πόλεις που βρίσκονταν εκτός δεκάδας βρέθηκαν εντός σε σχέση με κάποιες άλλες και το αντίθετο.

Γίνεται εύκολα αντιληπτό από τα στοιχεία του Πίν. 5 ότι η Πράγα ιεραρχείται πολύ υψηλά αναφορικά με την εφαρμογή πολιτικών μάρκετινγκ αλλά και τη βελτίωση της εικόνας της μέσω των πολιτικών αυτών. Το γεγονός αυτό αποκτά ακόμα μεγαλύτερη σημασία αν λάβουμε υπόψη μας ότι η διαμόρφωση των θέσεων του παραπάνω πίνακα προέρχεται από τις εκτιμήσεις 506 ανώτερων

διοικητικών στελεχών σε μεγάλες επιχειρήσεις εννέα ευρωπαϊκών χωρών.<sup>7</sup> Τα στελέχη αυτά εκτιμούν με υψηλά σκορ τόσο την εφαρμογή πολιτικών μάρκετινγκ όσο και την αποτελεσματικότητά τους στη βελτίωση της εικόνας της πόλης, καταδεικνύοντας με τον τρόπο αυτόν το πλέον ανταγωνιστικό προφίλ της Πράγας και ως επενδυτικού προορισμού.

Στην περίπτωση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης στρατηγικών μάρκετινγκ, είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα η προσπάθεια της Πράγας να καθιερωθεί διεθνώς ως ένας ανταγωνιστικός «συνεδριακός τουριστικός προορισμός» μέσα στη συνολικότερη προώθηση και υποστήριξη της εικόνας της. Στα πλαίσια αυτό, το Prague Convention Bureau σε συνεργασία με τον Τουριστικό Οργανισμό της Τσεχίας προετοιμάζει παρουσιάσεις, συναντήσεις εργασίας και εκθέσεις σε επιλεγμένους προορισμούς με στόχο την υποστήριξη της εικόνας της πόλης ως ιδανικού συνεδριακού τουριστικού προορισμού. Σύμφωνα με το Prague Convention Bureau, η συμμετοχή σε συνέδρια ή επαγγελματικές συναντήσεις αποτελεί έναν από τους πέντε κύριους λόγους επίσκεψης στην Πράγα, ενώ για το 2003 το 8% του

7. Η έρευνα αυτή πραγματοποιείται κάθε χρόνο από το 1990 σε 506 ανώτερα διευθυντικά στελέχη επιχειρήσεων (βιομηχανικών, εμπορικών και παροχής υπηρεσιών) σε εννέα χώρες της Ευρώπης. Οι πόλεις που αξιολογούνται είναι 30, ενώ τα κριτήρια αξιολόγησης αποτελούν ταυτόχρονα και παράγοντες για την εγκατάσταση ξένων επιχειρήσεων σύμφωνα με την Ε.Ε. (CEC 1993, Μεταξάς 2006).

**Πίνακας 5.**

*Οι 10 κορυφαίες ευρωπαϊκές πόλεις σε όρους «προώθησης» (Π) και «βελτίωσης» (Β) της εικόνας τους την περίοδο 2003-2006*

Πόλεις	Θέση 2003 (Π)	Θέση 2004 (Π)	Μεταβολή 2003-2004 (Π)	Θέση 2003 (Β)	Θέση 2004 (Β)	Θέση 2005 (Β)	Θέση 2006 (Β)	Μεταβολή 2003-2006 (Β)
Δουβλίνο	3	3	—	7	8	7	6	+1
Βαρκελώνη	1	1	—	1	1	1	1	—
Παρίσι	5	2	+3	5	6	6	7	-2
Μαδρίτη	2	3	-1	2	2	3	2	—
Λονδίνο	4	1	+3	7	4	5	6	+1
Βερολίνο	7	6	+1	3	3	6	4	-1
Φραγκφούρτη	8	8	—	9	8	εκτός	εκτός	> -1
Βρυξέλλες	8	7	+1	8	9	9	8	—
Άμστερνταμ	8	7	+1	8	10	εκτός	εκτός	> -2
Μιλάνο	9	8	+1	10	10	10	10	—
Λισαβόνα	10	7	+3	6	5	8	8	-2
<b>Πράγα</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>+2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>+1</b>
Βαρσοβία	5	5	—	6	5	4	6	—
Ζυρίχη	εκτός	9	> +2	εκτός	10	εκτός	εκτός	—
Βουδαπέστη	10	7	+3	9	7	4	5	+4
Λυόν	εκτός	9	> +2	εκτός	10	εκτός	εκτός	—
Μόναχο	εκτός	8	> +3	8	9	εκτός	10	-2
Γενεύη	εκτός	10	> +1	εκτός	εκτός	εκτός	εκτός	—
Ρώμη	εκτός	10	> +1	εκτός	εκτός	εκτός	εκτός	—
Μάντσεστερ	εκτός	9	> +2	10	10	9	10	—
Μόσχα*		9	N.E.		9	9	10	+1
Βιέννη		10	N.E.		10	10	εκτός	—
Γλασκόβη		10	N.E.		εκτός	εκτός	εκτός	—
Βουκουρέστι						εκτός	9	N.E.
Αθήνα		—	—		7	10	εκτός	—

Σημειώσεις: \* Σύγκριση μεταξύ 2003 και 2006. Εκτός: όχι στις 10 πρώτες θέσεις. N.E.: Νέα είσοδος. Πηγή: *European Cities Monitor 2003-2006*, ίδια επεξεργασία.



συνόλου των επισκεπτών της πόλης ανήκε στον τομέα του συνεδριακού τουρισμού. Στα πλαίσια αυτά, και έχοντας ως πυρήνα τον διεθνή προσανατολισμό, οι δυναμικές αγορές-στόχοι της Πράγας ως συνεδριακού προορισμού αφορούν:

- εθνικούς και διεθνείς οργανισμούς
- επιχειρήσεις σε εθνικό και διεθνές επίπεδο
- Ευρωπαϊκή Ένωση και διεθνή ινστιτούτα
- εταιρείες και οργανώσεις στους τομείς της οργάνωσης διεθνών εκδηλώσεων και διαχείρισης τουριστικών και πολιτιστικών προορισμών
- γραφεία και εταιρείες ταξιδιών
- σημαντικές εταιρείες μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων
- επιστήμονες, ακαδημαϊκούς.

Στον Πίν. 6 παρουσιάζονται ορισμένα στοιχεία για την Πράγα σε σχέση με άλλους δύο ανταγωνιστικούς συνεδριακούς προορισμούς της Κεντροανατολικής Ευρώπης, τη Βιέννη και τη Βουδαπέστη, καθώς και οι κύριες δράσεις του πλάνου μάρκετινγκ της Πράγας στον τομέα αυτόν. Τα στοιχεία που παρατίθενται προέρχονται από το Prague Convention Bureau και αφορούν στην περίοδο 2002.

Από τα στοιχεία του Πίν. 6 γίνεται αντιληπτό ότι η Βιέννη και η Βουδαπέστη συγκαταλέγονται μεταξύ των κορυφαίων συνεδριακών τουριστικών προορισμών, διεθνώς καταλαμβάνοντας πολύ υψηλές θέσεις ιεράρχησης, τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και διεθνές επίπεδο· ιδιαίτερα η Βιέννη, η οποία εκτιμάται ως κορυφαίος προορισμός όχι μόνο σε αριθμό διοργάνωσης εκδηλώσεων αλλά και σε αριθμό συμμετεχόντων. Η Πράγα βρίσκεται αρκετά μακριά από τους ανταγωνιστές της, τόσο στον αριθμό των πραγματοποιηθεισών εκδηλώσεων όσο και στις θέσεις που καταλαμβάνει. Πολύ σημαντικό είναι το στοιχείο ότι η Πράγα παρουσιάζει ένα ισχυρό προφίλ σε ευρωπαϊκό επίπεδο (15η θέση), σε αντίθεση με την εικόνα της διεθνώς (23η θέση), στο οποίο όμως υπολείπεται των δύο άλλων πόλεων, που καταλαμβάνουν υψηλή και σταθερή θέση σε ευρωπαϊκή και διεθνή κλίμακα. Ένα δεύτερο σημαντικό στοιχείο είναι ότι τόσο η Βουδαπέστη όσο και η Πράγα υπολείπονται έναντι της Βιέννης σε αριθμό συμμετεχόντων, αλλά και στην ιεράρχησή τους στον τομέα αυτόν σε διεθνή κλίμακα. Αντίθετα, σε ευρωπαϊκό επίπεδο ιεραρχούνται μέσα στην πρώτη δεκάδα ως προς τον αριθμό συμμετεχόντων. Δεδομένου ότι τόσο η Βιέννη όσο και οι δύο πολύ ανταγωνιστικά ανερχόμενοι προορισμοί του πρώην Ανατολικού Μπλοκ, η Πράγα και η Βουδαπέστη, απευθύνονται στη διεθνή τουριστική αγορά (Balaz & Mitsutake 1998), η υπεροχή της Βιέννης οφείλεται κυρίως σε δυο λόγους: α) έχει καλύτερη γεωγραφική θέση, και β) διαθέτει καλύτερες υποδομές οργάνωσης και υποδοχής σημαντικών και μεγάλων αριθμητικά εκδηλώσεων (KMPG White Paper 2004).

Εν κατακλείδι, θα επισημάνουμε ότι η προώθηση της Πράγας ως ιδανικού συνεδριακού τουριστικού προορισμού αποτελεί μία από τις βασικές προτε-

#### Πίνακας 6.

Συνεδριακοί τουριστικοί προορισμοί για το 2002

Πόλη	Αριθμός εκδηλώσεων	Θέση σε διεθνή κλίμακα	Θέση σε ευρωπαϊκή κλίμακα	Αριθμός συμμετεχόντων ατόμων	Θέση σε διεθνή κλίμακα	Θέση σε ευρωπαϊκή κλίμακα
Βιέννη	58	4	4	42.231	5	3
Βουδαπέστη	48	6	6	22.996	15	9
Πράγα	26	23	15	23.123	14	8

Πηγή: ICCA 2002.

ραιότητες του ευρύτερου σχεδίου μάρκετινγκ της πόλης. Το γεγονός αυτό συνδέεται με τη δημιουργία οφελών στην οικονομική ανάπτυξη τόσο της πόλης όσο και της ευρύτερης περιφέρειάς της, συμβάλλοντας παράλληλα στον οικονομικό δυναμισμό και της χώρας. Παράλληλα, ο συνεδριακός τουρισμός, σε συνδυασμό με άλλες δραστηριότητες, προσφέρει την ευκαιρία της γνωριμίας και γνώσης τόσο του πολιτιστικού όσο και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος της πόλης, ενώ αποτελεί μια ιδανική εναλλακτική τουριστική πρόταση για τις περιόδους όπου δεν παρατηρείται μεγάλη τουριστική κίνηση.

### *3.6. Μια συνοπτική αποτίμηση των αστικών αλλαγών υπό το πρίσμα του στρατηγικού σχεδιασμού*

Οι πρόσφατες αλλαγές στο αστικό περιβάλλον της Πράγας προσδιορίζονται από την ουσιαστική αλλαγή του χαρακτήρα της αστικής πολιτικής που ασκήθηκε κυρίως σε θέματα αστικού σχεδιασμού, πολιτικών χρήσεων γης και οικιστικού ελέγχου (Sýkora 1996, 1999, Temelova 2007). Παρ' όλα αυτά, η ραγδαία αστική ανάπτυξη είχε, σύμφωνα με πολλούς μελετητές, και τη σκοτεινή της πλευρά. Η αστική αναδιοργάνωση και ανασυγκρότηση της Πράγας υπήρξε μια πολυδιάστατη διαδικασία, η οποία σχεδιάστηκε και τέθηκε σε εφαρμογή κυρίως μέσω του ιδιωτικού τομέα (επιχειρηματικός κόσμος), καθώς οι δημόσιοι τοπικοί παράγοντες χαρακτηρίζονται από σοβαρές ελλείψεις στην ικανότητα σχεδιασμού και εφαρμογής και την ανάπτυξη στρατηγικών. Οι ιδιωτικοποιήσεις και η αποκατάσταση της κρατικής παρουσίας σε παλαιούς ιδιοκτήτες αποτέλεσαν παράγοντες που επηρέασαν την αστική αλλαγή και, κατά συνέπεια, την αστική πολιτική στην Πράγα (Simpson & Chapman 1999). Τόσο η αστική ενδοχώρα όσο και οι γύρω περιοχές μεταμορφώθηκαν ραγδαία μέσω της κατασκευής νέων περιοχών κατοίκησης, εμπορικών ζωνών, πολυχώρων, υπεραγορών κ.ά. (Ourednicek 2006, Sýkora & Ourednicek 2007, Novak & Sýkora 2007). Στον αντίποδα όμως υπάρχουν απόψεις ότι οι αλλαγές αυτές πραγματοποιήθηκαν σε επιλεγμένες περιοχές, αφήνοντας μεγάλο ποσοστό περιοχών της πόλης σε στάσιμη κατάσταση ή οδηγώντας άλλες σε ύφεση και μααρασμό (Sýkora 1999).

Επιπλέον, λόγω της ύπαρξης μεγάλων επενδύσεων κυρίως εντάσεως κεφαλαίου, οι ξένες επιχειρήσεις έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη νέων μεγάλων έργων για την πόλη. Τη διαχείριση και το συντονισμό αυτών των δράσεων ανέλαβαν ξένες επιχειρήσεις, καθώς υπάρχει αδυναμία και έλλειψη τεχνογνωσίας στο σύνολο των δημόσιων τοπικών φορέων της Πράγας, φαινόμενο που χαρακτηρίζει τις μετασοσιαλιστικές πόλεις στο σύνολό τους σε σχέση με αντίστοιχες πόλεις της Δ. Ευρώπης (Keivani et al. 2001, Tosics 2004, Badyina & Golubchikov 2005). Σε κοινωνικό επίπεδο, η περίοδος από το 1993 και μετά χαρακτηρίστηκε από έντονα κοινωνικά προβλήματα. Χαρακτηριστικά στοιχεία αναφέρονται στην έρευνα του Czech Institute for Public Opinion Research (CIPOR) (Illner 1998), όπου καταγράφηκαν ως «πρωταρχικές ανάγκες» η δημόσια ασφάλεια (94%-97%), το επίπεδο διαβίωσης και το σύστημα υγείας (85%) και η ανεργία (65%). Επιπλέον, αστικά κοινωνικά προβλήματα που αφορούν στις ελλείψεις κατοικίας και στην οικονομική ύφεση κυρίως των περιφερειακών περιοχών, αλλά και στη φτώχεια καθώς και στις διαμάχες γύρω από το επίπεδο των παρεχόμενων κοινωνικών υπηρεσιών, αναφέρονται λίγα χρόνια αργότερα και από την Tsenkova (2004), η οποία υποστηρίζει ότι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή των κατάλληλων οικονομικοπολι-

τικών στρατηγικών πρέπει να αποτελέσουν λύσεις προκειμένου να επιτευχθεί η κοινωνική ολοκλήρωση και συνοχή στο περιβάλλον της Πράγας.

Εν κατακλείδι, στο σύνολό της η προσπάθεια ανασυγκρότησης της Πράγας αποτέλεσε μια αργή και δύσκολη διαδικασία, και η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού για την πόλη υπήρξε μια ευέλικτη και ευαίσθητη προσέγγιση έναντι του σύνθετου χαρακτήρα σχεδιασμού αλλά και της αστικής διοίκησης.

#### 4. Συμπεράσματα

Η προσπάθεια των πόλεων να γίνουν ανταγωνιστικές περνά μέσα από την ικανότητα και δυναμική του περιβάλλοντός τους να υποστηρίξει την ανταγωνιστική τους εικόνα. Ο οικονομικός δυναμισμός της κάθε πόλης λαμβάνεται ως η βάση και το κλειδί της οικονομικής της ανάπτυξης και ευημερίας. Οι θεωρίες οικονομικής ανάπτυξης που εμφανίζονται μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο εστιάζουν στο ρόλο και τη σημασία που έχουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι δυναμικές των πόλεων και των περιφερειών σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο. Οι δεκαετίες του '70 και του '80 χαρακτηρίζονται από τη συγκέντρωση οικονομικών δραστηριοτήτων και πληθυσμών σε πόλεις και τοποθεσίες με ιδιαίτερα τοπικά χαρακτηριστικά (κεντροβαρή γεωγραφική θέση, εγγύτητα σε εθνικά δίκτυα, υποδομές σε λιμενικές και εναέριες μεταφορές κ.ά.), ενώ στα τέλη της δεκαετίας του '80 και αρχές της δεκαετίας του '90 ο χαρακτήρας των συγκεντρώσεων αλλάζει, καθώς στη διαδικασία προσέλκυσης επενδύσεων αλλά και πληθυσμών λαμβάνονται πλέον υπόψη και άλλοι, περισσότερο ποιοτικοί παράγοντες, όπως η ποιότητα ζωής, το περιβάλλον, ο πολιτισμός, η αισθητική εικόνα των πόλεων κ.ά.

Η υιοθέτηση και η υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων ανάπτυξης και πολιτικών μάρκετινγκ τίθενται ως βασικές προτεραιότητες πολλών πόλεων, τόσο ευρωπαϊκών όσο και διεθνών, προκειμένου μέσω των διαδικασιών αυτών να αυξήσουν το βαθμό της ανταγωνιστικότητάς τους και να διευρύνουν το μερίδιο αγοράς τους έναντι των ανταγωνιστών τους. Ιδιαίτερα εμφανές είναι το φαινόμενο αυτό στις χώρες και τις πόλεις της Κεντροανατολικής Ευρώπης, οι οποίες μετά το 1989 χαρακτηρίζονται από ταχείς ρυθμούς ανάπτυξης, βελτιώνοντας την ανταγωνιστική τους θέση στο ευρωπαϊκό σύστημα αστικής ιεράρχησης. Η εμπειρία από πολλές μεγάλες πόλεις της Κεντροανατολικής Ευρώπης δείχνει ότι η τοπική οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη επιτυγχάνεται καλύτερα μέσα από τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, που περιλαμβάνει τις εξής παραμέτρους: α) την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος των πόλεων (αδυναμίες και δυνατότητες), β) τη συνεργασία μεταξύ των ομάδων-δυνάμεων που δραστηριοποιούνται στο περιβάλλον των πόλεων, και γ) την αναζήτηση μεθόδων και πρακτικών με στόχο την ικανοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί μέσα από την αποπεράτωση συγκεκριμένων δράσεων και προγραμμάτων, με στόχο την επίτευξη βιώσιμων θετικών αποτελεσμάτων (City Development Authority of Prague 2000, City Development Department of Vilnius 2001, Tsenkova 2004). Σε πόλεις όπως η Πράγα, η Ρίγα, η Σόφια και η Βαρσοβία οι τοπικές αυτοδιοικήσεις έχουν τεθεί επικεφαλής του προσδιορισμού της κατάλληλης εκείνης αστικής πολιτικής ατζέντας που θα τους εξασφαλίσει τα μέγιστα αποτελέσματα ανάπτυξης σε τοπικό επίπεδο (Dimitrovska-Andrews 2002, Nedovic-Budic 2001, Riga City Development Department 1996).

Στην περίπτωση της Πράγας υφίσταται ένας σαφής και ισχυρός προσανατολισμός στην υιοθέτηση και εφαρμογή πολιτικών στρατηγικού σχεδιασμού

και μάρκετινγκ. Η πόλη φαίνεται να έχει αποσαφηνίσει το όραμά της, τους αντικειμενικούς στόχους της ανάπτυξής της, ενώ παράλληλα έχει προσδιορίσει και αξιοποιήσει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της, με πυρήνα το πολιτιστικό της απόθεμα και την ιστορική της κληρονομιά. Η Πράγα ικανοποιεί τις φάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού, ο οποίος αποτελεί για την πόλη τη βάση για την ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών και δράσεων, δημιουργώντας έτσι το κατάλληλο εκείνο πλαίσιο για την αποτελεσματική συνεισφορά του μάρκετινγκ στην ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα της πόλης. Η προσπάθεια προώθησης και υποστήριξης της εικόνας της Πράγας διεθνώς έχει στεφθεί με επιτυχία, αν λάβουμε υπόψη μας τα στοιχεία και τις κλίμακες ιεράρχησης όπως εμφανίζονται στις ενότητες που προηγήθηκαν. Το γεγονός αυτό είναι πολύ σημαντικό, καθώς αποτελεί φαινόμενο όχι μόνο της Πράγας αλλά και των περισσότερων πόλεων της Κεντροανατολικής Ευρώπης, στα πλαίσια της συνολικότερης προσπάθειάς τους να εναρμονιστούν με τις απαιτήσεις και τα πρότυπα της νέας ευρωπαϊκής πραγματικότητας, αναδεικνύοντας παράλληλα το δυναμισμό τους μέσα σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και γεμάτο προκλήσεις διεθνοποιημένο περιβάλλον.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Acioly Jr., C. (2001), «Reviewing Urban Revitalization Strategies in Rio de Janeiro: From Urban Project to Urban Management Approaches», *Geoforum*, 32: 509-520.
- Andersen, J. T. (2000), «Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance», *Long Range Planning*, 33: 184-200.
- Ashworth, J. G., Voogd, H. (1991), *Selling the City*, Belhaven Press.
- Associazione Torino Internazionale (1999), *The Strategic Plan for Torino 2000-2010*, Torino.
- Atkinson, D. R., Court, H. R. (1998), *The New Economy Index, policy report*, Washington, DC: Progressive Policy Institute.
- Avraham, E. (2000), «Cities and Their News Media Images», *Cities*, 17(5): 363-370.
- Badyina, A., Golubchikov, O. (2005), «Gentrification in Central Moscow – A Market Process or a Deliberate Policy? Money, Power and People in Housing Regeneration in Ostozhenka», *Geografiska Annaler*, 87B(2): 113-129.
- Balaz, V., Mitsutake, M. (1998), «Japanese Tourists in Transition Countries of Central Europe: Present Behavior and Future Trends», *Tourism Management*, 19(5): 433-443.
- Balsas Lopes, J. C. (2000), «City Center Revitalization in Portugal: Lessons from Two Medium-Size Cities», *Cities*, 17: 19-31.
- Balsas Lopes, J. C. (2004), «City Centre Regeneration in the Context of the 2001 European Capital of Culture in Porto, Portugal», *Local Economy*, 19(4): 396-410.
- Barnett, C. (2001), «Culture, Policy and Subsidiary in the European Union: From Symbolic Identity to the Governmentalisation of Culture», *Political Geography*, 20: 405-426.
- Begg, I. (1999), «Cities and Competitiveness», *Urban Studies*, 36(5-6): 795-809.
- Bennett, R., Krebs, G. (1991), *Local Development Public-Private Partnerships Initiation in Britain and Germany*, London / New York: Belhaven Press.
- Bohemian Regional Innovation Strategy* (2004), Prague.
- Borras-Alomar, S., Christiansen, T., Rodriguez-Pose, A. (1994), «Towards a Europe of the Regions? Visions and Reality from a Critical Perspective», *Regional Politics and Policy*, 4(2): 1-27.
- Bradley, A., Hall, T., Harrison, M. (2002), «Selling Cities: Promoting New Images for Meetings Tourism», *Cities*, 19: 61-70.
- Bryson, J. M., Einsweiler, R. C. (1988), *Strategic Planning*, Chicago: APA.
- Buckley, P. J., Ghauri, P. N. (επιμ.) (1994), *The Economics of Change in East and Central Europe*, London: Academic Press.
- CEC (1993), *New Location Factors for Mobile Investment in Europe*, Final Report (σε συνεργ. με τον Ernst-Young), Brussels / Luxembourg: Commission of European Communities, Directorate General for Regional Policies.
- Champion, T., Mønnesland, J., Vanderhoff, C. (1996), «The Regional Map of Europe», *Progress in Planning*, 46: 1-89.

- Chang, T. C., Yeoh, S. A. B. (1999), «“New Asia-Singapore”: Communicating Local Cultures through Global Tourism», *Geoforum*, 30: 101-115.
- Cheshire, P. C. (1990), «Explaining the Recent Performance of the European Community's Major Urban Regions», *Urban Studies*, 27(3): 311-333.
- Cheshire, P. C. (1999), «Cities in Competition: Articulating the Gains from Integration», *Urban Studies*, 36(5-6): 843-864.
- Cheshire, P. C., Carbonaro, G., Hay, D. G. (1986), «Problems of Urban Decline and Growth in EEC Countries: Or Measuring Degrees of Elephantness», *Urban Studies*, 23: 131-149.
- Cheshire, P. C., Hay, D. G. (1989), *Urban Problems in Western Europe: An Economic Analysis*, London: Unwin Hyman.
- Cheshire, P. C., Hay, D., Carbonaro, G., Bevan, N. (1988), «Urban Problems and Regional Policy in the European Community», *Report for Commission of the European Communities*, Luxembourg.
- City Development Authority of Prague (1998), *Strategic Plan for Prague* (draft), Prague.
- City Development Authority of Prague (2000), *Strategic Plan for Prague*, Prague.
- City Development Department of Vilnius (2001), *A Strategy for Vilnius*, Vilnius.
- City Of Mesquite Strategic Plan 2003-2007*, Mesquite.
- Czech Statistical Office (2004), *Statistical Yearbook of Prague*.
- Czech Tourism Authority (2006), *Promotion Strategy for Prague 2004-2006*, Prague.
- Δέφνερ, Α. (1999), «Πολιτιστικός τουρισμός και δραστηριότητες ελεύθερου χρόνου: η επίδραση στις λειτουργίες των πόλεων», στο Οικονόμου, Δ., Πετρόκος, Γ. (επιμ.), *Η ανάπτυξη των ελληνικών πόλεων: διεπιστημονικές προσεγγίσεις αστικής ανάλυσης και πολιτικής*, Αθήνα / Βόλος: Gutenberg / Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Θεσσαλίας, σ. 113-152.
- Deffner, A., Metaxas, T. (2006), «Place Marketing as a Future Oriented Process: Preparing a Pilot City Marketing Plan for the Case of Nea Ionia, Magnesia, Greece», υπό δημοσίευση στα *Πρακτικά του διεθνούς συνεδρίου «Marketing Destinations and Their Venues»*, IMIC, 9-11 Φεβρουαρίου, Χαλάνδρι, Αθήνα.
- Derudder, B., Taylor, J. P., Witlox, F., Catalano, G. (2003), «Hierarchical Tendencies and Regional Patterns in the World City Network: A Global Urban Analysis of 234 Cities», *Regional Studies*, 37(9): 875-886.
- Dimitrovska-Andrews, K. (2002), *Mastering the Post-Socialist City: Impacts on Planning and the Built Environment*, εισήγηση στο συνέδριο «Greater Europe», Μάρτιος, Ρώμη.
- Dziembowska-Kowalska, J., Funck, H. R. (2000), «Cultural Activities as a Location Factor in European Competition between Regions: Concepts and Some Evidence», *Annals of Regional Science*, 34: 1-12.
- Ετήσια έκθεση για την Τσεχία* (2005), Έκθεση για την οικονομία της Τσεχίας και τις οικονομικές και εμπορικές σχέσεις Ελλάδας-Τσεχίας, Πράγα: Πρεσβεία της Ελλάδας στην Πράγα.
- European Cities Monitor 2003* (2003), London: Cushman & Wakefield.
- European Cities Monitor 2004* (2004), London: Cushman & Wakefield.
- European Cities Monitor 2005* (2005), London: Cushman & Wakefield.
- European Cities Monitor 2006* (2006), London: Cushman & Wakefield.
- Gardiner, B., Martin, R., Tyler, P. (2004), «Competitiveness, Productivity and Economic Growth across the European Regions», *Regional Studies*, 38(9): 1045-1067.
- Goldsmith, A. A. (1996), «Strategic Thinking in International Development: Using Management Tools to See the Big Picture», *World Development*, 24(9): 1431-1439.
- Hall, T. (1998), *Urban Geography*, New York: Routledge.
- Hall, T., Hubbard, P. (1998), *The Entrepreneurial City*, J. Wiley & Sons.
- Hammersley, R., Westlake, T. (1996), «Planning in the Prague Region: Past, Present and Future», *Cities*, 13(4): 247-256.
- Hinderink, J., Titus, M. (2002), «Small Towns and Regional Development: Major Findings and Policy Implications from Comparative Research», *Urban Studies*, 39(3): 379-391.
- Hope C. A., Klemm, M. S. (2001), «Tourism in Difficult Areas Revisited: The Case of Bradford», *Tourism Management*, 22: 629-635.
- Hopkins, W. E., Hopkins, S. A. (1997), «Strategic Planning – Financial Performance Relationships in Banks: A Causal Examination», *Strategic Management Journal*, 18: 635-652.
- Hubbard, P. (1995), «Urban Design and Local Economic Development: A Case Study in Birmingham», *Cities*, 12(4): 243-251.
- ICCA (2002), *ICCA Identifies Top Convention Cities 2002*, International Congress and Convention Association.
- Illner, M. (1998), «The Changing Quality of Life in a Post-Communist Country: The Case of the Czech Republic», *Social Indicators Research*, 43(1-2): 141-170.

- Investment and Business Development Agency of Prague (2006), *Annual Report 2006*, Prague: Czech Invest.
- Jenkins, O. (1999), «Understanding and Measuring Tourism Destination Images», *International Journal of Tourism Research*, 1(1): 1-15.
- Johnson, M. (1995), «Czech and Slovak Tourism: Patterns, Problems and Prospects», *Tourism Management*, 16(1): 21-28.
- Keivani, R., Parsa, A., McGreal, S. (2001), «Globalization, Institutional Structures and Real Estate Markets in Central European Cities», *Urban Studies*, 38(13): 2457-2476.
- Kitson, M., Martin, R., Tyler, P. (2004), «Regional Competitiveness: An Elusive Yet Key Concept?», *Regional Studies*, 38(9): 991-999.
- KMPG White Paper (2004), *KMPG White Paper Report*.
- Kotler, P. (1986<sup>3</sup>), *Principles of Marketing*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I., Haider, H. D. (1999), *Marketing Places Europe*, Prentice Hall.
- Kotler, P., Rein, I., Haider, H. D. (1993), *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, Regions and Nations*, New York: Free Press.
- Kresl, K. P., Singh, B. (1995), «The Competitiveness of Cities: The United States», στο OECD, *Cities and the New Global Economy*, Melbourne: The Government of Australia / OECD, σ. 424-446.
- Kresl, K. P., Singh, B. (1999), «Competitiveness and the Urban Economy: Twenty-four Large U.S. Metropolitan Areas», *Urban Studies*, 36(5-6): 1017-1027.
- Λουκίτσας, Φ. (2000), *Θεωρίες και πρακτικές προγραμματισμού*, Βόλος: ΤΜΧΠΑ / Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Θεσσαλίας.
- Lampooy, G. L., Moulart, F. (1996), «The Economic Organization of Cities: An Institutional Approach», *International Journal of Urban and Regional Research*, 20: 217-237.
- Lever, F. W. (1993), «Competition within the European Urban System», *Urban Studies*, 30(6): 935-948.
- Lever, F. W. (1999), «Competitive Cities in Europe», *Urban Studies*, 36(5-6): 1029-1044.
- Malecki, J. E. (2002), «Hard and Soft Networks for Urban Competitiveness», *Urban Studies*, 39(5-6): 929-945.
- Marsden, T., Harrison, M., Flynn, A. (1998), «Creating Competitive Space: Exploring the Social and Political Maintenance of Retail Power», *Environment and Planning A*, 30: 481-498.
- McCarthy, J. (2002), «Entertainment-Led Regeneration: The Case of Detroit», *Cities*, 19(2): 105-111.
- Μεταξάς, Θ. (2006), «Το νέο διεθνοποιημένο περιβάλλον, η ευρωπαϊκή ολοκλήρωση και ο ρόλος των ευρωπαϊκών πόλεων: μια ανασκόπηση της τελευταίας 25ετίας», *Τόπος*, 26-27: 37-64.
- Metaxas, T. (2003), «The Image of the City as a "Good": The Creation of a City's Promotional Package through a Strategic Framework Analysis of City Marketing Procedure», στο Beriatos, E., et al. (επιμ.), *Sustainable Planning and Development*, Wessex Institute of Technology / Dept. of Planning and Regional Development, University of Thessaly, σ. 427-438.
- Metaxas, T. (2006), «Implementing Place Marketing Policies in Europe: A Comparative Evaluation between Glasgow, Lisbon and Prague», *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 1(4): 399-418.
- Metropolitan Bilbao Strategic Plan* (1992), Bilbao.
- Miller, D., Holt-Jensen, A. (1997), «Bergen and Seattle: A Tale of Strategic Planning in Two Cities», *European Planning Studies*, 5(2): 195-214.
- Morrison, A. (1999), *Tourism and Traveling Marketing*, Athens: Ellin.
- Musil, D., J. (1993), «Changing Urban Systems in Post-Communist Societies in Central Europe: Analysis and Prediction», *Urban Studies*, 30: 899-905.
- Nam, W. C., Nerb G., Russ, H. (1990), *An Empirical Assessment of Factors Shaping Regional Competitiveness in Problem Regions*, Main Report for the Commission of the European Communities, Luxembourg.
- Nedovic-Budic, Z. (2001), «Adjustment of Planning Practice to the New Eastern and Central European Context», *Journal of the American Planning Association*, 67: 38-52.
- Novak, J., Sýkora, L. (2007), «A City in Motion: Time-Space Activity and Mobility Patterns of Suburban Inhabitants and the Structuration of the Spatial Organization of the Prague Metropolitan Area», *Geografiska Annaler*, 89B(2): 147-167.
- Οργανισμός Θεσσαλονίκης (2002), *Στρατηγικό Σχέδιο Βιώσιμης Ανάπτυξης Θεσσαλονίκης: άξονες και δράσεις προτεραιότητας 2010*, Υπουργείο Μακεδονίας-Θράκης, Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας.
- Ourednicek, M. (2006), «New Suburban Development in the Post-Socialist City: the Case of Prague», στο Eckardt, F. (επιμ.), *The Paths of Urban Transformation*, Frankfurt a.M.: Peter Lang, σ. 143-156.

- Paddison, R. (1993), «City Marketing, Image Reconstruction and Urban Regeneration», *Urban Studies*, 30: 339-350.
- Parkinson, M. (1991), «The Rise of Entrepreneurial European City: Strategic Response to Economic Changes in the 80s», *Ekistics*, σ. 350-351.
- Pavlínek, P. (2002), «Transformation of Central and East European Passenger Car Industry: Selective Peripheral Integration through Foreign Direct Investment», *Environment and Planning A*, 34(9): 1685-1709.
- Pavlínek, P. (2004), «Regional Development Implications of Foreign Direct Investment in Central Europe», *European Urban and Regional Studies*, 11(1): 47-70.
- Pohjola, M. (2002), «The New Economy: Facts, Impacts and Policies», *Information Economics and Policy*, 14: 133-144.
- Prague City Council (2002), *Policy Statement 2002-2006*, Prague.
- Prague Convention Bureau (2006), *Marketing Strategy*, Prague City Council.
- Riga City Development Department (1996), *Riga City Official Plan 1995-2005*, Riga.
- Roberts, P., Sykes, H. (2000), *Urban Regeneration: A Handbook*, London: Sage Publications.
- Rubalcaba-Bermejo, L., Cuadrado-Roura, R. J. (1995), «Urban Hierarchies and Territorial Competition in Europe: Exploring the Role of Fairs and Exhibitions», *Urban Studies*, 32(2): 379-400.
- Shin, E. M. (2002), «Measuring Economic Globalisation: Spatial Hierarchies and Market Topologies», *Environment and Planning A*, 34: 417-428.
- Siebert, H. (2000), *The New Economy – What Is Really New?*, Kiel Institute Working Paper no. 1000.
- Simpson, F., Chapman, M. (1999), «Comparison of Urban Governance and Planning Policy: East Looking West», *Cities*, 16: 353-364.
- Smith, D. A., Timberlake, M. (1995), «Conceptualizing and Mapping the Structure of the World's City System», *Urban Studies*, 32: 287-302.
- Smith, D. A., Timberlake, M. (2001), «World City Networks and Hierarchies, 1977-1997: An Empirical Analysis of Global Air Travel Links», *American Behavioral Scientist*, 44(10): 1656-1678.
- Storper, M. (1997), *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*, New York: Guilford Press.
- Sýkora, L. (1996), «Economic and Social Restructuring and Gentrification in Prague», *Acta Facultatis Rerum Naturalium Universitatis Comenianae, Geographica*, 37: 71-81.
- Sýkora, L. (1999), «Changes in the Internal Spatial Structure of Post-Communist Prague», *GeoJournal*, 49: 79-89.
- Sýkora, L., Ourednicek, M. (2007), «Sprawling Post-Communist Metropolis: Commercial and Residential Suburbanization in Prague and Brno, the Czech Republic», στο Dijst, M., Razin, E., Vázquez, C. (επιμ.), *Employment Deconcentration in European Metropolitan Areas: Market Forces versus Planning Regulations*, GeoJournal Library 91, New York: Springer, σ. 209-233.
- Syrett, S. (1994), «Local Power and Economic Policy: Local Authority Economic Initiatives in Portugal», *Regional Studies*, 28(1): 53-67.
- Temelova, J. (2007), «Flagship Developments and the Physical Upgrading of the Post-Socialist Inner City: The Golden Age Project in Prague», *Geografiska Annaler*, 89B(2): 169-181.
- Tosics, I. (2004), *Determinants and Consequences of Spatial Restructuring in Post-Socialist Cities*, εισήγηση στην ENHR Conference, 2-6 Ιουλίου, University of Cambridge.
- Tovias, A. (1994), «Modernising Hungary's Industrial Infrastructure: The Contribution of the E.C.», στο Buckley, P. J., Ghauri, P. N. (επιμ.), *The Economics of Change in East and Central Europe*, London: Academic Press, σ. 131-147.
- Tsenkova, S. (2004), *Managing Change in Post-Communist Cities*, εισήγηση στη συνδιάσκεψη «Winds of Societal Change: Remaking Post-Communist Cities», 18-19 Ιουνίου, University of Illinois.
- Turok, I. (1999), «Urban Labour Markets: The Causes and Consequence of Change», *Urban Studies*, 36(5-6): 893-915.
- Webster, D., Muller, L. (2000), *Urban Competitiveness Assessment in Developing Country Urban Regions: The Road Forward*, εισήγηση για το Urban Group, INFUD, The World Bank, Washington, DC, 17 Ιουλίου.
- Wong C. (1998), «Determining Factors for Local Economic Development: The Perception of Practitioners in the North West and Eastern Regions of the U.K.», *Regional Studies*, 32(8): 707-720.
- Wong, C. (2001), «The Relationship between Quality of Life and Local Economic Development: An Empirical Study of Local Authority Areas in England», *Cities*, 18: 25-32.
- Young, C. (2005), «Meeting the New Foreign Direct Investment Challenge in East and Central Europe: Place-Marketing Strategies in Hungary», *Environment and Planning C: Government and Policy*, 23(5): 733-757.