

Μυλωνόπουλος, Δ. – Μοίρα, Π. – Κοντουδάκη, Αικ. (2011). Το συνεργατικό πλαίσιο της τουριστικής επικοινωνιακής πολιτικής των κρατών της Βαλτικής, *Τουριστικά Θέματα*, ΔΡΑΤΤΕ, τεύχος 15, Σεπτέμβριος, σελ. 95-112.

Το συνεργατικό πλαίσιο της τουριστικής επικοινωνιακής πολιτικής των κρατών της Βαλτικής

A joint framework for the tourism communication policy of the Baltic States

Δρ. Μυλωνόπουλος, Δημήτριος
Αν. Καθηγητής Τ.Ε.Ι. Πειραιά/
Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων

Δρ. Μοίρα Πολυξένη
Καθηγήτρια Τ.Ε.Ι. Πειραιά
Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων

Κοντουδάκη Αικατερίνη (MSc)
Στέλεχος Υπουργείου Πολιτισμού και Τουρισμού

Περίληψη

Τα τρία κράτη της Βαλτικής, Λετονία, Εσθονία και Λιθουανία, προσπαθούν να διαμορφώσουν τη Βαλτική τουριστική ταυτότητα με σκοπό την προσέλκυση τουριστών. Η επικοινωνιακή πολιτική για την προβολή της Βαλτικής ως τουριστικού προορισμού πραγματοποιείται μέσα από τρία επίπεδα συνεργασίας των κρατών της. Αυτά είναι το εθνικό επίπεδο, όπου συνεργάζονται ο δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας κάθε κράτους για τη διαμόρφωση της εθνικής τουριστικής ταυτότητας, το διακρατικό επίπεδο, όπου μέσα από τη συνεργασία των κρατών διαμορφώνεται και προβάλλεται η Βαλτική ταυτότητα και το ενωσιακό επίπεδο, όπου τα κράτη της Βαλτικής ως ενιαίος τουριστικός προορισμός αξιοποιούν την ένταξή τους στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Λέξεις κλειδιά: κράτη Βαλτικής, τουριστική προώθηση και προβολή, επικοινωνιακή στρατηγική

Abstract

The three states of the Baltic Region –Latvia, Lithuania and Estonia- seek to shape the Baltic tourism identity in order to attract more tourists. The communication policy for the promotion of the Baltic Sea Region as a tourism destination is implemented through three levels of cooperation among the related states: At the national level, the public and the private sector of each state cooperate with a view of shaping the national tourism brand; at the international level, through the cooperation among states the Baltic brand is shaped and promoted; finally, at the Union level, the Baltic states are promoted as a single tourism destination, jointly capitalizing on their integration into the EU.

Keywords: Baltic states, tourism promotion, communication strategy.

1. Οι χώρες της Βαλτικής.

Ο φημισμένος «Δρόμος από τους Βίκινγκς στους Έλληνες» αναφέρεται συχνά στα χρονικά της αρχαιότητας και εκτεινόταν από τη Σκανδιναβία μέσω της σημερινής λετονικής επικράτειας και του ποταμού Ντβίνα μέχρι την αρχαία ρωσική και τη βυζαντινή αυτοκρατορία. Οι αρχαίοι κάτοικοι της Βαλτικής συμμετείχαν ιδιαίτερα ενεργά στο εμπορικό δίκτυο ενώ σε όλη την ευρωπαϊκή ήπειρο οι ακτές της Λετονίας ήταν γνωστές για τη διάθεση κεχριμπαριού, προϊόν το οποίο καθ' όλη τη διάρκεια του Μεσαίωνα θεωρούνταν σε πολλές περιοχές πιο πολύτιμο κι από το χρυσό. Το λετονικό κεχριμπάρι ήταν ξακουστό σε μέρη τόσο μακρινά όσο η αρχαία Ελλάδα και η Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία. Κατά το 10^ο αιώνα μ.Χ. οι κάτοικοι της Βαλτικής άρχισαν να διαμορφώνουν ξεχωριστά φυλετικά βασίλεια. Αυτοί που ζούσαν στη δυτική ακτή της Βαλτικής θάλασσας έμειναν γνωστοί ως «Βίκινγκς της Βαλτικής» ενώ άλλοι, κράτησαν τη φήμη των φιλειρηνικών γεωργών που εκείνη την περίοδο γνώρισαν μεγάλη ευημερία.

Η έννοια “Baltic” υπάρχει στους χάρτες, στα ονόματα εταιρειών, σε προγράμματα αλλά και στα μυαλά των λαών της βόρειας Ευρώπης. Αποτελεί μία βάση στην οποία ο προορισμός μπορεί να οικοδομήσει την ταυτότητά του. Με την ονομασία κράτη της Βαλτικής αναφέρονται η Εσθονία, η Λετονία και η Λιθουανία, που ελέγχονταν από τη ΕΣΣΔ την περίοδο 1940–1941 και 1944/1945–1991. Στο πλαίσιο του ψυχρού πολέμου, οι τρεις χώρες θεωρήθηκαν ότι αποτελούν μέρος της ανατολικής Ευρώπης και γενικά αντιμετωπίζονταν ως μια ενιαία πολιτιστική και ιστορική οντότητα.

Το να επιλεγεί το καλύτερο σενάριο ή “ιδέα” για το branding της Βαλτικής συνιστά στην ουσία μια ποιοτική άσκηση. Η επιλογή του “Keystone of the Baltics” για τη Λεττονία είναι ότι δίνει τη δυνατότητα στη χώρα να συνδέσει την ταυτότητά της με τη σημασία και τη σημειούμενη πρόοδο μιας ολόκληρης περιφέρειας. Ως τέτοια αντικατοπτρίζει περισσότερο μια συνεργατική στρατηγική παρά μια ανταγωνιστική, δεδομένου και του γεγονότος ότι οι τουρίστες που επισκέπτονται τον προορισμό Λεττονία συνήθως το κάνουν από κοινού και με τις άλλες δύο χώρες. Και αυτή η λογική της διακρατικής συνεργασίας είναι θεμελιώδους σημασίας για τη μεγέθυνση της επιρροής των κρατών αυτών. Μια συντονισμένη φωνή 7.000.000 ανθρώπων φέρει μεγαλύτερο βάρος από αυτό που μπορεί μόνη της να συνάξει η κάθε χώρα.

Για τις χώρες της Βαλτικής λόγω της ένταξής τους στον ανατολικό συνασπισμό επικρατούσε μια αρνητική εικόνα. Αυτή την αρνητική εικόνα επέτειναν και άλλοι πραγματικοί παράγοντες που είχαν σχέση με την έλλειψη υποδομών φιλοξενίας και διασκέδασης, με την έλλειψη φιλοσοφίας καλής παροχής υπηρεσιών, με την ανεπάρκεια στην προστασία του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος και με τη δυσκολία έκδοσης visa. Επίσης η γεωγραφική απομόνωση και η ιδιαιτερότητα των κλιματικών συνθηκών της Βαλτικής συνέτειναν στη μη ελκυστικότητα της .

Για την εξάλειψη όλων των δυσμενών παραγόντων και στοιχείων που πλήττουν την εικόνα των χωρών της Βαλτικής και συντελούν στη μείωση της ελκυστικότητας ως τουριστικού προορισμού, διεξήχθησαν έρευνες σε κάθε Βαλτική χώρα.

Η έρευνα στηρίχθηκε στη συλλογή πληροφοριών από δεδομένα που υπήρχαν για τον τουρισμό καθώς και από συζητήσεις που πραγματοποιήθηκαν με φορείς του τουρισμού, τόσο από το δημόσιο όσο και από τον ιδιωτικό τομέα. Επίσης, διεξήχθησαν ανοικτές συζητήσεις με κοινωνικούς τουριστικούς εταίρους, στις οποίες προσκλήθηκαν ουσιαστικά οι λήπτες αποφάσεων της τουριστικής βιομηχανίας σχετικά με τα εξής ερωτήματα:

- α) Ποιες αντιλαμβάνονται ότι πρέπει να είναι οι προτεραιότητες προβολής και προώθησης του κρατικού φορέα τουρισμού
- β) Ποιες πρέπει να είναι οι προτεραιότητες σε ό,τι αφορά την ανάπτυξη του προϊόντος και της τουριστικής αγοράς
- γ) Ποια θα ήταν για εκείνους η επιθυμητή εικόνα και σε τι συνίσταται η ταυτότητα της χώρας ως διεθνούς τουριστικού προορισμού.

Με βάση τα συμπεράσματα των ερευνών διαμορφώθηκε σε κάθε χώρα η εθνική στρατηγική επικοινωνίας του τουρισμού. Την ευθύνη της προβολής και προώθησης της χώρας ως τουριστικού προορισμού ανέλαβε ο δημόσιος φορέας τουρισμού, με την ενεργή συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα και της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Για την επίτευξη αυτού του στόχου, ο δημόσιος φορέας τουρισμού οφείλει να δημοσιοποιεί, σε ετήσια βάση, στην τοπική αυτοδιοίκηση και στα μέλη της τουριστικής βιομηχανίας της χώρας, το στρατηγικό σχέδιο επικοινωνίας του επόμενου έτους, προσδιορίζοντας με σαφήνεια το σκεπτικό, τις προτεραιότητες, τα χρονοδιαγράμματα και τις αγορές-στόχους. Αυτή η τακτική επιτρέπει στους κοινωνικούς εταίρους του τουρισμού, είτε αυτοί ανήκουν στο δημόσιο τομέα είτε ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα, να ευθυγραμμίσουν τις προσπάθειες προβολής και

προώθησης με την εθνική καμπάνια επικοινωνίας του προορισμού, διασφαλίζοντας με αυτό τον τρόπο την αποτελεσματικότητα και αποφεύγοντας τις άσκοπες αλληλεπικαλύψεις (WTOBC, 2000).

2. Η Βαλτική συνεργασία

Η συνεργασία των κρατών της Βαλτικής διαμορφώνεται σε τρία επίπεδα δηλαδή α) στο εθνικό επίπεδο, όπου παρατηρείται συνεργασία του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα στη τουριστική επικοινωνιακή πολιτική, β) στο διακρατικό επίπεδο, όπου τα κράτη της Βαλτικής δημιουργούν κοινούς φορείς για τη τουριστική τους προβολή, γ) στο ενωσιακό επίπεδο, όπου αναλαμβάνονται δράσεις από την Ευρωπαϊκή Ένωση για την από κοινού τουριστική ανάπτυξη των κρατών της Βαλτικής θάλασσας.

2.1. Εθνικό επίπεδο. Η Συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Κατά κανόνα, η επίδραση στο επίπεδο της πρόσληψης του προορισμού και στη συνέχεια στη λήψη αποφάσεων του τελικού καταναλωτή στις αγορές-στόχους, αποτελεί συνδυαστικό αποτέλεσμα των ενεργειών προβολής και προώθησης που αναλαμβάνουν ο κρατικά χρηματοδοτούμενος εθνικός οργανισμός προβολής και προώθησης της κάθε Βαλτικής χώρας, οι τοπικές αρχές της και οι ίδιες οι τουριστικές της επιχειρήσεις. Με αυτή την παραδοχή, θεωρείται ιδιαίτερα εποικοδομητικός ο συντονισμός των δραστηριοτήτων προώθησης του προορισμού στο πλαίσιο των σχετικών προγραμμάτων επικοινωνίας που καταρτίζουν αυτά τα κέντρα σε συνεργασία μεταξύ τους αλλά και με όσο το δυνατό περισσότερους άλλους κοινωνικούς εταίρους του τουρισμού. Η ανάληψη αυτού του έργου σε συνεργατική βάση συνεπάγεται ότι όλα τα μέρη θα αδράξουν τα οφέλη της συνεργασίας τους, αφού μόνο από κοινού οι εταίροι μπορούν να επιτύχουν σημαντικούς στόχους που διαφορετικά θα ήταν πολύ πιο δύσκολο ή αδύνατο να επιτύχουν με τους ίδιους πόρους. Υπό αυτού του όρους, η στρατηγική μάρκετινγκ της κάθε χώρας- προορισμού αποδίδει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη και στη διατήρηση μιας ισχυρής συνέργειας μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών, στα οποία συμπεριλαμβάνονται οι παράγοντες των αερομεταφορών και θαλάσσιων μεταφορών, οι τουριστικοί πράκτορες που δραστηριοποιούνται στις αγορές-στόχους, η ταξιδιωτική βιομηχανία του εισερχόμενου τουρισμού, οι πάροχοι των εθνικών τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών και οι εκπρόσωποι των περιφερειών και της τοπικής αυτοδιοίκησης της κάθε χώρας.

Εξίσου καθοριστικός για την προβολή της χώρας κρίνεται και ο ρόλος της τοπικής αυτοδιοίκησης και των τοπικών ενώσεων των τουριστικών φορέων. Οι εν λόγω παράγοντες ενθαρρύνονται, να βρίσκονται διαρκώς σε ετοιμότητα, όντες πρόθυμοι όχι μόνο να βελτιώσουν την περιφέρεια ή την περιοχή τους σε επίπεδο παροχής υπηρεσιών αλλά και ως προς την ενορχήστρωση κοινής δράσης, μέσω της ένωσης των δυνάμεων και των προσπάθειών τους στην επικράτεια εμβέλειάς τους.

2.1.1. Η Λετονία. Το κύριο κείμενο μακροπρόθεσμου πολιτικού σχεδιασμού για τον τομέα του τουρισμού της χώρας είναι το Εθνικό Πρόγραμμα Τουριστικής Ανάπτυξης 2001-2010. Το κείμενο αυτό ορίζει ως βασικό στόχο του λετονικού τουριστικού τομέα, την ανάπτυξη και καθιέρωση της Λετονίας ως ελκυστικού προορισμού για τους ξένους τουρίστες και τους εγχώριους επισκέπτες, διασφαλίζοντας την καλή οργάνωση, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της τουριστικής της βιομηχανίας σε οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο, ώστε να εγείρεται συνολικά το διεθνές κύρος της Λετονίας (European Commission, LV, 2003; European Commission, LV, 2004) .

Περαιτέρω το 2004, το Υπουργικό Συμβούλιο της χώρας υιοθέτησε τις Κατευθυντήριες Γραμμές για την Τουριστική Ανάπτυξη, όπως αναπτύχθηκαν από το λετονικό Υπουργείο Οικονομικών, και οι οποίες συνιστούν το βασικό κείμενο μεσοπρόθεσμου πολιτικού σχεδιασμού για τον τομέα του τουρισμού. Οι κατευθυντήριες γραμμές για την τουριστική ανάπτυξη της Λετονίας ορίζουν τις ακόλουθες προτεραιότητες μεσοπρόθεσμου ορίζοντα για την λετονική τουριστική πολιτική (European Commission, LV, 2004), α) Τοποθέτηση της Λετονίας στη διεθνή τουριστική σκηνή ως ενός πολύμορφου, ασφαλούς και αναγνωρίσιμου τουριστικού προορισμού, β) Ανάπτυξη του Εισερχόμενου και του Εσωτερικού τουρισμού της χώρας, γ) Ανάπτυξη της συνεργασίας σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Η διαπίστωση της αναγκαιότητας ταυτοποίησης και επανατοποθέτησης της Δημοκρατίας της Λετονίας τοποθετείται ήδη στις αρχές της νέας χιλιετίας, οπότε και η κυβέρνηση της χώρας ξεκίνησε τη σχετική συζήτηση με την κοινωνία της. Μία δημοσκόπηση το 2003, αποκάλυψε ότι η πλειοψηφία των κατοίκων της Δύσης δηλώνουν άγνοια για τον προορισμό ή τον αξιολογούν δυσμενώς ως φτωχό, με υψηλά επίπεδα διαφθοράς, γενικά αδιάφορο. Αν και

μετά την ανεξαρτησία της, το 1991, η Λετονία εισήχθη σταδιακά στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στο NATO, πολλοί από τους ίδιους τους Λετονούς παραμένουν αμφιλεγόμενοι ως προς την ταυτότητα της χώρας τους, δεδομένου ότι οι δεσμοί της με τη Ρωσία εξακολουθούν να είναι ισχυροί: σχεδόν το 1/5 του πληθυσμού της είναι Ρώσοι ενώ το 95% ομιλεί τη ρωσική γλώσσα με ευχέρεια. Πολύ πρόσφατα η Κοινότητα κατέστη η πλέον ισχυρή δομή ώθησης της ανάπτυξης της χώρας και αυτό αναμένεται να εξακολουθήσει και στις μελλοντικές δεκαετίες.

Σε αυτό το περιβάλλον, το Λετονικό Ινστιτούτο ανέθεσε το 2003 σε ειδικούς της επικοινωνίας το έργο της συγγραφής μιας έκθεσης σχετικά με το όνομα της χώρας, κι η κυβέρνηση προχώρησε στην ίδρυση του "Συμβουλίου για το Όνομα Λετονία" (Fiske & Plumridge, 2005:43-44). Καταβλήθηκε προσπάθεια ώστε να ενθαρρυνθούν οι διπλωματικές αρχές της Λετονίας να εντείνουν τις προσπάθειές τους για την ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας του προορισμού, κυρίως σε χώρες όπως η Σουηδία, η Γερμανία, η Φιλανδία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Δανία και η Ρωσία που συνιστούν δυνάμει τους κύριους εταίρους του στον τομέα του τουρισμού και του εμπορίου.

Προκειμένου να ανιχνευτεί ένας προσανατολισμός για το μέλλον του λετονικού τουρισμού που να αποτυπώνεται στην ταυτότητά του, θεωρήθηκε σκόπιμο να εξεταστούν οι διαγραφόμενες τάσεις της ευρωπαϊκής τουριστικής αγοράς, της πιο προσιτής για τον προορισμό Λετονία. Οι σύγχρονοι Ευρωπαίοι έχουν αρχίσει να αναζητούν πολλά περισσότερα στο πλαίσιο των διακοπών τους από απλή ξεκούραση στη λιακάδα. Αναμένουν ολοένα και περισσότερα σε επίπεδο ανέσεων αλλά και σε ό,τι αφορά την ποιότητα της τουριστικής εμπειρίας. Φαίνεται να τους λείπει η αυθεντικότητα των προορισμών. Οι διακοπές τους συνιστούν πλέον μια προέκταση της καθημερινότητάς τους, όπου όμως επιδιώκουν να βιώσουν μια εμπειρία ξεχωριστή. Το γεγονός αυτό οδηγεί στη σφαίρα του "niche tourism", τμήμα της αγοράς που χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα ευεπίφορο για τη Λετονία, έχοντας στον πυρήνα της προβολής της τον πολιτιστικό τουρισμό στη Ρίγα και τον τουρισμό της υπαίθρου στις αγροικίες της ενδοχώρας. Σε αυτό το πλαίσιο, ο προορισμός εκπέμπει στο εξωτερικό του περιβάλλον δύο μηνύματα-κλειδιά για την προσωπικότητά του: "Πρόκειται για ένα νέο προορισμό και ανεξερεύνητο" - "Πρόκειται για έναν ασφαλή και ανέπαφο τόπο για επίσκεψη".

Η κυβέρνηση της Λετονίας έχει αναπτύξει επιπρόσθετα, νέες χρηματοδοτικές πηγές για την ανάληψη δραστηριοτήτων υπέρ της τουριστικής ανάπτυξης, όπως π.χ. το Ταμείο Περιβαλλοντικής Προστασίας της Λετονίας (κυρίως για προγράμματα περιβαλλοντικής προστασίας) και το Περιφερειακό Ταμείο (κυρίως με σκοπό την περιφερειακή ανάπτυξη και σύγκλιση). Οι ίδιοι οι Λετονοί επιχειρηματίες, οι αρχές της τοπικής αυτοδιοίκησης της χώρας και οι ΜΚΟ παρουσιάζονται επίσης ολοένα και πιο ενεργοί ως προς τη διεκδίκηση και την αξιοποίηση πόρων που προέρχονται από την παροχή αναπτυξιακής βοήθειας στο πλαίσιο των διμερών της σχέσεων καθώς και ως προς την απορρόφηση πόρων από τα διάφορα ευρωπαϊκά προγράμματα και πρωτοβουλίες που αφορούν τον τουρισμό. Ως προς την διοχέτευση χρηματοδοτικών πόρων που προέρχονται από τα κοινοτικά διαρθρωτικά ταμεία, προγράμματα και πρωτοβουλίες, σημαντικές κατευθύνσεις παρέχονται στο Ενιαίο Κείμενο Προγραμματισμού 2004-2006, το οποίο προσδιορίζει το πλαίσιο και το σκεπτικό υποστήριξης της λετονικής τουριστικής ανάπτυξης, σύμφωνα με το μέτρο "Βιώσιμη Ανάπτυξη και Ενδυνάμωση της Περιφερειακής Ταυτότητας". Στο πλαίσιο του μέτρου αυτού, σημαντική οικονομική υποστήριξη παρεχόταν ιδίως στη δράση "Διαφύλαξη και Αξιοποίηση της Πολιτιστικής Κληρονομιάς και των Τουριστικών Πόρων".

Ως προς την τουριστική ανάπτυξη της Λετονίας, η πιο σημαντική επιτυχία του Υπουργείου Οικονομικών της χώρας για το 2007, σχετίζεται με την κατάρτιση του απαραίτητου νομοθετικού πλαισίου για τη λήψη και την απορρόφηση πόρων από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (42.3 εκατ. EUR) για την περίοδο 2007-2013, σύμφωνα με το Μέτρο 4.2: "Τουρισμός" του Στόχου Προτεραιότητας 4: "Δημιουργία ευνοϊκού περιβάλλοντος για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής και της οικονομικής δραστηριότητας" του 3^{ου} Επιχειρησιακού Προγράμματος "Υποδομές και Υπηρεσίες". Στόχος του μέτρου καθίσταται η ενδυνάμωση της θέσης της Λετονίας και της τοποθέτησής της ως τουριστικού προορισμού στη διεθνή αγορά καθώς και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας του, μέσα από δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών για την ανάπτυξη σύνθετων τουριστικών προϊόντων εθνικής σημασίας. Στο πλαίσιο αυτό, έχουν λαμβάνουν χώρα δύο δράσεις α) "Ανάπτυξη Τουριστικού Προϊόντος Εθνικής Σημασίας" και β) "Ανάπτυξη Τουριστικού Πληροφοριακού Συστήματος". Η δράση "Ανάπτυξη Τουριστικού Προϊόντος Εθνικής Σημασίας" περαιτέρω, διαιρείται σε 3 υπο-δράσεις: i) "Συντήρηση και Αναστύλωση των Μνημείων Εθνικής Σημασίας και Προσαρμογή των Υποδομών τους για την Ανάπτυξη Τουριστικού Προϊόντος", ii) "Ανάπτυξη Ποδηλατικού

Τουριστικού Προϊόντος Εθνικής Σημασίας” και iii) “Ανάπτυξη Πολιτιστικού Τουρισμού, Τουρισμού Περιπέτειας, Υγείας και Αναψυχής Εθνικής Σημασίας”.

2.1.2. Η Εσθονία. Ως βασικές προϋποθέσεις για την επίτευξη της τουριστικής ανάπτυξης τίθενται η αύξηση του όγκου των επενδύσεων σχετικά με την προβολή και την προώθηση της χώρας ως τουριστικού προορισμού, η βελτίωση του προϊόντος και η διαχείριση της πληροφόρησης του τουρισμού της χώρας μέσα από τη στενή συνεργασία του δημόσιου και του ιδιωτικού της τομέα¹:

Η συντονισμένη προβολή και προώθηση βασίζεται στην κατάλληλη έρευνα αγοράς, στην ιεράρχηση των αγορών-στόχων, στην υλοποίηση αποδοτικών και μακροχρόνιων δραστηριοτήτων προβολής και προώθησης, στην αξιολόγηση της απόδοσης και στην κατάλληλη προσαρμογή και επικαιροποίηση όλων αυτών των ενεργειών με βάση την πληροφορία που έχει συλλεχθεί. Για να καταστεί η Εσθονία ένας αναγνωρισμένος τουριστικός προορισμός και να γίνει αντιληπτό ευρέως στο κοινό το ευνοϊκό για τις επενδύσεις οικονομικό της περιβάλλον, η κυβέρνηση της χώρας υιοθέτησε τις βασικές κατευθύνσεις του σχετικού εθνικού προγράμματος για την οικοδόμηση της εικόνας της και προχώρησε στη σύσταση, για την υλοποίηση του σκοπού αυτού, ειδικό φορέα την Enterprise Estonia.

Η επιτυχημένη διαχείριση του τουριστικού προϊόντος προϋποθέτει την αгаστή συνεργασία ανάμεσα στις εθνικές αρχές που υλοποιούν την τουριστική πολιτική της χώρας και στους επιχειρηματίες του τουρισμού, στις άλλες δημόσιες αρχές που ασχολούνται με θέματα που άπτονται του τουρισμού, στην τοπική αυτοδιοίκηση και στους λοιπούς οργανισμούς του τριτογενούς τομέα. Σε επίπεδο δημόσιας διοίκησης η αρμοδιότητα του τουρισμού ανήκει στο τμήμα Εμπορίου του Υπουργείου Οικονομικών και Επικοινωνιών. Περαιτέρω και θεμελιακά, η διαχείριση του προϊόντος βασίζεται στην έρευνα αγοράς για το προσφερόμενο τουριστικό προϊόν, στις εκθέσεις-αναλύσεις που το αφορούν και στις επακόλουθες αξιολογήσεις αυτών από ειδικούς εμπειρογνώμονες της τουριστικής αγοράς. Πιο συγκεκριμένα, με το εσθονικό μάνατζμεντ επιτελούνται οι εξής λειτουργίες:

α) Σχεδιασμός για την ανάπτυξη του τουριστικού προϊόντος της χώρας προκειμένου η έμφαση να αποδοθεί σε εκείνα τα πεδία δραστηριοτήτων και σε εκείνες τις περιφέρειες που παρουσιάζουν σχετικά συγκριτικά πλεονεκτήματα.

β) Συντονισμός και οργάνωση της συνεργασίας με σκοπό την παροχή ολοκληρωμένων τουριστικών προϊόντων.

γ) Χάραξη πολιτικής κινήτρων για την ανάπτυξη του εθνικού τουριστικού προϊόντος μέσω των επενδύσεων (περιφερειακά προγράμματα που χρηματοδοτούνται από τα κοινοτικά διαρθρωτικά ταμεία και από το πρόγραμμα των δημοσίων επενδύσεων)

δ) Παρακολούθηση και έλεγχος της υλοποίησης των επενδυτικών προγραμμάτων που αναλαμβάνονται προκειμένου να διασφαλίζεται η ανάπτυξη του εσθονικού τουριστικού προϊόντος.

Σε αυτό το πλαίσιο, οι σχετικές προτεραιότητες που έχουν τεθεί για τον εσθονικό τουρισμό συνοψίζονται στην:

α) Ανάπτυξη του Συνεδριακού Τουρισμού στις πόλεις Ταλίν, Ταρτού και Παρνού.

β) Ανάπτυξη τουριστικών προϊόντων με βάση την ιστορική και πολιτιστική κληρονομιά της χώρας.

γ) Ανάπτυξη του τουρισμού στη φύση με το ενδιαφέρον της επίσκεψης Εθνικών Πάρκων καθώς και στην αξιοποίηση άλλων κατάλληλων διαθέσιμων εθνικών φυσικών πόρων.

δ) Ανάπτυξη του τουρισμού υγείας και του τουρισμού ελεύθερου χρόνου.

Στόχος των εθνικών τουριστικών αρχών της χώρας είναι η δημιουργία ενός ολοκληρωμένου τουριστικού πληροφοριακού συστήματος, που να βασίζεται στο δίκτυο των κέντρων τουριστικής πληροφόρησης. Το πληροφοριακό σύστημα αναμένεται να συμβάλει στην εξυπηρέτηση των επαγγελματιών του εσθονικού τουριστικού κλάδου καθώς και στη δημιουργία ενός εκτεταμένου δικτύου επαφών, το οποίο θα επιτρέπει τη διενέργεια ενεργειών μάρκετινγκ που θα απευθύνονται απευθείας στον τουρίστα-τελικό καταναλωτή.

ε) *ανάπτυξη της διεθνούς συνεργασίας* μέσω της συμμετοχής στο έργο των διεθνών οργανισμών στους τομείς της αρμοδιότητάς του.

Η επικοινωνιακή στρατηγική ταυτοποίησης του εσθονικού τουρισμού αναπτύχθηκε την περίοδο 2001-2002 με σκοπό την προβολή και προώθηση της χώρας στο εξωτερικό προκειμένου να εμπλουτίσει την τουριστική της βάση πέρα από τις αγορές της Σουηδίας και της Φιλανδίας, να προσελκύσει ξένες άμεσες επενδύσεις και να ανοίξει νέες αγορές για τα εσθονικά προϊόντα (Enterprise Estonia, 2002:41-143).

¹ <http://www.mkm.ee/index.php?id=3436>

Το πρόγραμμα «Brand Estonia» επιχειρεί ακριβώς να συστήσει και να προβάλλει το νέο πρόσωπο αυτού του μικρού έθνους που βρίσκεται στην ανατολικότερη ακτή της Βαλτικής, το λαό του και τις επιδιώξεις του. Ως κοινό-στόχος της στρατηγικής ταυτοποίησης έχουν προσδιοριστεί οι τουρίστες και η διεθνής επιχειρηματική κοινότητα, αυτοί δηλαδή που μπορεί να εκδηλώσουν κάποιο ενδιαφέρον γι' αυτή τη χώρα. Στόχος της στρατηγικής είναι, η πρόθεση να είναι διαφωτιστική και να αφήνει μια εντύπωση με διάρκεια στο χρόνο. Ο οδηγός της «εικόνας» που την αναλύει και την επεξηγεί, περιγράφει το πως οι Εσθονοί επιθυμούν να προσλαμβάνονται από τη διεθνή κοινότητα. Σε κάθε περίπτωση, όταν οι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη της στρατηγικής αναφέρονται στην προοδευτική μεταστροφή της χώρας ή στον οικολογικό θησαυρό που διατείνονται ότι συνιστά, αυτά που ισχυρίζονται δεν αποτελούν αβάσιμες υποθέσεις αλλά τεκμηριώνονται κάθε φορά με στοιχεία και γεγονότα.

Ως τις αρχές της χιλιετίας ωστόσο, αναγνωρίζεται ότι η κοινή πρόσληψη για την Εσθονία ήταν ανύπαρκτη ή αόριστη ακόμη και αρνητική κυρίως σε σχέση με το παρελθόν της κατοχής της χώρας και την γενική αντίληψη για το κακό της κλίμα. Σε αυτό το πλαίσιο, η Στρατηγική Προώθησης της «εικόνας» της Εσθονίας 2008-2010, ενημερώνοντας με ξεχωριστό, ακαταμάχητο και συστηματικό τρόπο, επιδιώκει να κεντρίσει το ενδιαφέρον της διεθνούς κοινής γνώμης καθώς και να σφυρηλατήσει την φήμη της χώρας μακροπρόθεσμα (ETB, EE:2008). Εξάλλου, μια ακμάζουσα τουριστική βιομηχανία αλλά και η αυξανόμενη διεθνής αναγνώριση της χώρας θεωρείται ότι θα αποτελέσει ισχυρό κίνητρο περαιτέρω προόδου και για τους ίδιους τους Εσθονούς πολίτες.

2.1.3. Η Λιθουανία. Οι στόχοι για την τουριστική ανάπτυξη της Λιθουανίας² συνδέονται, επηρεάζουν και επηρεάζονται στενά από τις στρατηγικές, τις ενέργειες και τα μέτρα πολλών άλλων τομέων της οικονομίας της χώρας. Οι τομείς αυτοί περιλαμβάνουν την προστασία του περιβάλλοντος και τη βιώσιμη ανάπτυξη, τις μεταφορές, τη γεωργία, την περιφερειακή ανάπτυξη, το εμπόριο και την ενσωμάτωση στις δομές της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σε αυτό το πλαίσιο, ο τουρισμός υπόκειται τελικά και με την ευρεία έννοια στη σφαίρα αρμοδιότητας πολλών Υπουργείων και άλλων κυβερνητικών οργανισμών. Η ανάπτυξη του τουρισμού της χώρας επαφίεται εξάλλου στην ισορροπία των οργανωτικών δομών που τον στηρίζουν και στον ορθό μεταξύ τους συντονισμό, πραγματικότητα που αντικατοπτρίζεται και στο Εθνικό Πρόγραμμα για την Τουριστική Ανάπτυξη κάθε διαδοχικής περιόδου.

Με αυτά τα δεδομένα, η μακροπρόθεσμη Στρατηγική για την Οικονομική Ανάπτυξη της Λιθουανίας με ορίζοντα το έτος 2015, προβλέπει καταρχήν την ενδυνάμωση της τουριστικής διοίκησης και της διοίκησης υποδομών αναψυχής της χώρας καθώς και τη δημιουργία σχετικού αποτελεσματικού ρυθμιστικού περιβάλλοντος για τα καταλύματα και τις δραστηριότητες ελεύθερου χρόνου. Η ένταση των κρατικών προσπαθειών αποτυπώνεται πράγματι στα μέτρα υλοποίησης του «Ανάπτυξη θέρετρων στη Λιθουανία 2005-2008» που υιοθετήθηκαν το 2004 (Govern. Resolution, 2004). Επιπρόσθετα, η Στρατηγική αυτή επισημαίνει την ανάγκη για τη βέλτιστη αξιοποίηση των κοινοτικών κονδυλίων και για την περαιτέρω αναζήτηση επενδυτών για την ώθηση του τουρισμού και τη βελτίωση των υποδομών που τον στηρίζουν (αύξηση επενδύσεων για την βελτίωση των προσφερόμενων τουριστικών υπηρεσιών, για την ανάπτυξη υποδομών αναψυχής και διασκέδασης εντός των τουριστικών κέντρων και σε τοποθεσίες που προσφέρονται για ψυχαγωγία, ανάπτυξη δικτύου χώρων κατασκήνωσης, ανάπτυξη δικτύου ξενοδοχείων οικονομικής κατηγορίας, ανάπτυξη συστήματος ποδηλατικών μονοπατιών σε μεγάλες πόλεις και τουριστικά κέντρα καθώς και ανάπτυξη εθνικού δικτύου ποδηλατικών διαδρομών, ανάπτυξη υποδομών αναψυχής και διασκέδασης σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, επενδύσεις στις υποδομές διοργάνωσης συνεδρίων, αναζωπύρωση του τουρισμού σε θέρετρα στις περιοχές Palanga, Druskininkai, Birštonas, Likėnai κ.ά).

Επιπλέον, στη Στρατηγική της περιόδου ενσωματώνονται προβλέψεις για την ανάπτυξη υποδομών θαλάσσιου τουρισμού, κυρίως για την αγορά κρουαζιέρας, καθώς και προβλέψεις για τη βελτίωση της συλλογής τουριστικών στατιστικών στοιχείων, τη διεξαγωγή ερευνών αγοράς για τον εισερχόμενο και τον εσωτερικό τουρισμό, την ενθάρρυνση της έρευνας και της καινοτομίας, το χωροταξικό σχεδιασμό και την περιβαλλοντική προστασία των ακτών της Βαλτικής, τη διαχείριση των Εθνικών και Περιφερειακών Πάρκων της χώρας, τη βελτίωση της εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων στον τουρισμό κ.ά.

Σημαντική επιδίωξη, την Στρατηγικής αποτέλεσε και η διαμόρφωση της εικόνας της χώρας ως τουριστικού προορισμού, η δημιουργία περισσότερων και καλύτερων Γραφείων Τουριστικής Πληροφόρησης εντός και εκτός της χώρας καθώς και η ανάπτυξη των διεθνών σχέσεων της

² http://www.ukmin.lt/en/strat_prog/longtermstrategy/

χώρας μέσα από την συμμετοχή στο έργο των διεθνών οργανισμών του τουρισμού και σε διεθνή αναπτυξιακά τουριστικά προγράμματα.

Η αρμόδια αρχή για την υλοποίηση της τουριστικής πολιτικής της χώρας είναι ο *Κρατικός Φορέας Τουρισμού*, ο οποίος ανήκει στο Υπουργείο Οικονομικών της Λιθουανίας. Ο Κρατικός Φορέας Τουρισμού διαιρείται σε τέσσερις Διευθύνσεις: α) Διεύθυνση Ανάπτυξης Τουριστικών Υπηρεσιών, β) Διεύθυνση Ανάπτυξης Τουριστικών Υποδομών, γ) Διεύθυνση Μάρκετινγκ και δ) Διεύθυνση Πληροφόρησης, Ανάλυσης και Ελέγχου.

Ο κρατικός φορέας τουρισμού καταθέτει προτάσεις στην κυβέρνηση της χώρας σχετικές με την τουριστική πολιτική και την υλοποίησή της. Υλοποιεί το στρατηγικό σχεδιασμό για την τουριστική ανάπτυξη και καταρτίζει το Εθνικό Πρόγραμμα Τουριστικής Ανάπτυξης, τα Περιφερειακά Προγράμματα Τουριστικής ανάπτυξης και άλλα αντίστοιχα προγράμματα. Καταθέτει προτάσεις και παρατηρήσεις σχετικά με τον χωροταξικό σχεδιασμό της τουριστικής ανάπτυξης της χώρας καθώς και σχετικά με την ανάπτυξη υποδομών αναψυχής. Υπογράφει διεθνείς συμφωνίες τουριστικής συνεργασίας και εκπροσωπεί το λιθουανικό τουρισμό σε διεθνείς και εγχώριες εκδηλώσεις. Συντονίζει τις δραστηριότητες των κυβερνητικών οργανισμών, υπουργείων, ενώσεων, των αρχών της τοπικής αυτοδιοίκησης και των αρχών διαχείρισης Εθνικών Πάρκων σε ό,τι αφορά τον τομέα του τουρισμού. Προτείνει νομοθετικές ρυθμίσεις για τον τομέα του τουρισμού και εγκρίνει τα κριτήρια και τα πρότυπα παροχής τουριστικών υπηρεσιών καθώς και παρακολουθεί και ελέγχει την εφαρμογή της σχετικής νομοθεσίας. Διαχειρίζεται τα Γραφεία Τουριστικών Πληροφοριών της αλλοδαπής. Είναι υπεύθυνος για την προβολή και την προώθηση του λιθουανικού τουρισμού, τη διεξαγωγή ερευνών τουριστικής αγοράς καθώς και τη συλλογή και διάχυση πληροφόρησης για τον προορισμό και τις ευκαιρίες επενδύσεων που προσφέρει τόσο στο εσωτερικό της χώρας όσο και μέσα από τις τουριστικές εκθέσεις στις οποίες συμμετέχει. Διατηρεί εθνικό μητρώο εγγεγραμμένων τουριστικών επιχειρήσεων. Εποπτεύει το Ταμείο Χρηματοδότησης Τουρισμού που αποτελεί δημόσια επιχείρηση υπεύθυνη για τη μεγέθυνση της τουριστικής αγοράς και αντλεί από τους πόρους του για την υλοποίηση ειδικών τουριστικών προγραμμάτων και μέτρων. Καταρτίζει μαζί με το Συμβούλιο Τουρισμού ετήσιες γενικές επισκοπήσεις προόδου για τον τουρισμό της χώρας (European Commission, LT, 2003).

2.2 Διακρατικό επίπεδο. Τα κράτη της Βαλτικής προσπαθούν να διαμορφώσουν μέσα από τη συνεργασία τους ενιαία τουριστική ταυτότητα και να προβάλλουν την αξία της «Βαλτικής εμπειρίας» με σκοπό την προσέλκυση τουριστών. Έτσι δημιουργούν κοινούς φορείς ή συμμετέχουν σε διακρατικούς φορείς για την αποτελεσματικότερη προβολή και προώθηση της Βαλτικής ως ενιαίου τουριστικού προορισμού.

2.2.1. Baltic Sea Tourism Commission/BTC. Η Επιτροπή Τουρισμού της Βαλτικής (BTC), μια περιφερειακή οργάνωση που ενώνει περισσότερα από 80 μέλη, τα περισσότερα από τα οποία είναι τουριστικοί φορείς, τοπικές κυβερνήσεις, ταξιδιωτικοί πράκτορες, αεροπορικές και ναυτιλιακές εταιρείες και λιμένες. Η Επιτροπή αποτελείται από μέλη που προέρχονται από τη Φινλανδία, τη Σουηδία, τη Δανία, τη Νορβηγία, τη Γερμανία, την Εσθονία, τη Λετονία, τη Λιθουανία, την Πολωνία και τη Ρωσία. Σκοπός της είναι η ανάπτυξη του τουρισμού στην περιοχή της Βαλτικής Θάλασσας. Οι βασικές αγορές της είναι η βόρεια Αμερική, η Ασία και η Ισπανία και οι κύριες δραστηριότητές της περιλαμβάνουν την επικοινωνία με τα ΜΜΕ, τα ταξίδια εξοικείωσης, τη διοργάνωση ετήσιου συνέδριου τουρισμού, τη συμμετοχή σε έργα που σχετίζονται με τον τουρισμό, την εκπροσώπηση του τουριστικού κλάδου στους φορείς και τη συνεργασία με άλλες οργανώσεις της Βαλτικής Θάλασσας.

2.2.2. Baltic Tourism Information Center. Το Γραφείο Τουριστικής Πληροφόρησης της Βαλτικής (Baltic Tourism Information Centre) λειτουργεί στο Βερολίνο και είναι αρμόδιο για την προβολή και την προώθηση της Εσθονίας, της Λετονίας και της Λιθουανίας ως τουριστικών προορισμών για την ταξιδιωτική αγορά της Γερμανίας³.

2.2.3. Baltic Joint Tourism Committee. Η *Μικτή Επιτροπή Τουρισμού της Βαλτικής* (Baltic Joint Tourism Committee), ιδρύθηκε το 2002 στη βάση συμφωνίας συνεργασίας στον τομέα του τουρισμού μεταξύ της Εσθονίας, της Λετονίας και της Λιθουανίας. Η συνεργασία μέσω της Επιτροπής αυτής επικεντρώνεται στην προβολή και στην προώθηση των χωρών της Βαλτικής ως ενιαίου τουριστικού προορισμού για τις χώρες του εξωτερικού, υλοποιώντας κοινά προγράμματα μάρκετινγκ. Η πρώτη συνεδρίαση της Επιτροπής πραγματοποιήθηκε στις 19 Σεπτεμβρίου 2003 στο Βίλνιους. Τα κράτη μέσω της Επιτροπής συμμετέχουν σε διεθνείς εκθέσεις τουρισμού, όπου προβάλλεται η Βαλτική ταυτότητα και καταβάλλεται προσπάθεια να

³ Baltikum Tourismus Zentrale In <http://www.baltikuminfo.de/>

καθιερωθεί η Βαλτική ως ενιαίος τουριστικός προορισμός. Στις εκθέσεις αυτές η συμμετοχή των τριών κρατών γίνεται μέσα από κοινό εκθεσιακό περίπτερο.

2.3. Ενωσιακό επίπεδο. Για τα τρία κράτη της Βαλτικής, όπως και γενικά για την ευρύτερη περιοχή της Βαλτικής θάλασσας, διαμορφώθηκε ειδική στρατηγική τουρισμού στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Κατόπιν αιτήματος του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή τον Ιούνιο του 2009 παρουσίασε ανακοίνωση για μια στρατηγική για την περιοχή της Βαλτικής Θάλασσας μαζί με ένα σχέδιο δράσης (European Commission, 2009:56-58). Στρατηγική και Σχέδιο Δράσης αποτελούν μια ολοκληρωμένη μακροοικονομική στρατηγική που καλύπτει ολόκληρη την περιοχή της Βαλτικής Θάλασσας, με σκοπό την αντιμετώπιση των προβλημάτων σε όλους τους τομείς (Council of the European Union (2009:1,11). Στόχος είναι να αναπτυχθεί η περιοχή σε ένα περιβαλλοντικά βιώσιμο, ευημερούντα, προσιτό, ελκυστικό και ασφαλή τουριστικό προορισμό. Πολλά ενδιαφερόμενα μέρη όπως κράτη μέλη, περιφέρειες, τοπικές αρχές, οργανώσεις και οι ΜΚΟ, έχουν συμβάλει στη στρατηγική. Η στρατηγική αυτή εγκρίθηκε από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο στις 29-30 Οκτωβρίου 2009. Το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι υπεύθυνο για τη διασφάλιση της πολιτικής κατεύθυνσης της στρατηγικής, της παρακολούθησης, το συντονισμό και την προώθηση της εφαρμογής της.

Οι φορείς χάραξης πολιτικής της στρατηγικής για τη Βαλτική θάλασσα έχουν συνειδητοποιήσει τη σημασία που έχει ο τουρισμός για τη διατήρηση και την ενίσχυση της ελκυστικότητας της περιοχής της Βαλτικής Θάλασσας και προβλέπουν την λήψη συγκεκριμένων μέτρων. Στο πλαίσιο αυτό, προβλέπονται δύο δράσεις συνεργασίας. Η βιώσιμη ανάπτυξη του τουρισμού και η ανάπτυξη συνεργασιών στον τομέα του τουρισμού και της τουριστικής εκπαίδευσης. Για την επίτευξη των στόχων αυτών η στρατηγική προτείνει την εφαρμογή τεσσάρων πρωτοπόρων σχεδίων που αναφέρονται α) στη προσέλκυση τουριστών στις αγροτικές περιοχές και ιδίως στις παράκτιες περιοχές, β) στη διευκόλυνση της πλεύσης των οχηματαγωγών πλοίων και κρουαζιερόπλοιων στη Βαλτική θάλασσα, γ) στην προβολή και προώθηση της πολιτιστικής κληρονομιάς και των μοναδικών τοπίων και δ) στην ανάπτυξη στρατηγικών για τον αειφόρο τουρισμό.

3. Επίλογος.

Τα τρία κράτη της Βαλτικής, Λετονία, Εσθονία και Λιθουανία, προσπαθούν να αναπτύξουν τη συνεργασία τους με στόχο την προσέλκυση τουριστών. Ιδιαίτερα αξιοποιώντας το κοινό τους αρνητικό παρελθόν και την ένταξή τους στην Ευρωπαϊκή Ένωση δημιουργούν κατάλληλο συνεργατικό πλαίσιο τόσο στο εσωτερικό της κάθε χώρας, όσο και σε περιφερειακό επίπεδο, με σκοπό τη διαμόρφωση αποτελεσματικής τουριστικής επικοινωνιακής πολιτικής. Μέσα από τρία επίπεδα συνεργασίας, το εθνικό όπου κυριαρχεί η συνέργεια δημόσιου και ιδιωτικού τομέα τουρισμού για τη δημιουργία της εθνικής τουριστικής ταυτότητας, το διακρατικό επίπεδο όπου προβάλλεται η Βαλτική ταυτότητα και το ενωσιακό επίπεδο όπου αξιοποιείται η ένταξη των Βαλτικών κρατών στην Ευρωπαϊκή Ένωση, καταβάλλεται προσπάθεια να προβληθεί η Βαλτική ως ενιαίος τουριστικός προορισμός που προσφέρει μια μοναδική εμπειρία τη «Βαλτική εμπειρία» .

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Baltikum Tourismus Zentrale In <http://www.baltikuminfo.de/>
2. http://www.ukmin.lt/en/strat_prog/longtermstrategy/
3. ETB, ΕΕ, “Marketing of Destination Estonia. Target Markets and Cooperation Opportunities 2008-2010”, 2008.
4. European Commission (2009). COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT, *Accompanying the Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, concerning the European Union Strategy for the Baltic Sea Region, ACTION PLAN* Brussels, SEC(2009) 712/2, p. 56-58.
5. European Commission, Annual Tourism Reports, Year 2003-4, Summary Table, LV
6. European Commission, Annual Tourism Reports, Year 4, Summary Table, LT
7. Fiske Philip de Gouveia & Plumridge Hester, “European Infopolitik: Developing EU Public Diplomacy Strategy”, November 2005, p.43-44.

8. Frasher Spencer, Hall Michael, Hildreth Jeremy & Sorgi Mia, “*A Brand for the Nation of Latvia*”, Commissioned by the Latvian Institute, 2003, p.3, 15-16, 26-28, 40, 47-48.
9. Govern. Resolution No 1588/6 Δεκεμβρίου 2004, In http://ec.europa.eu/enterprise/services/tourism/doc/annual_reports/annual_reports_2004.pdf
10. <http://www.eas.ee/?id=1279>
11. <http://www.eas.ee/?id=204> & <http://www.eas.ee/?id=1125> Enterprise Estonia, “Developing a brand and communications strategy for Estonia & Brand Estonia ‘Style Guide’”, 2002, p.41-143.
12. <http://www.mkm.ee/index.php?id=3436>
13. <http://www.visitestonia.com/index.php?page=890>
14. UNWTO (2005). *Structures, Spheres of Competence and Activities of National Tourism Administrations*.
15. WTOBC (2000). *Public-Private Sector Cooperation, Enhancing Tourism Competitiveness*, WTO, Madrid-Spain.
16. Council of the European Union (2009). *Presidency Conclusions*, 15265/1/09, REV 1, Brussels, 1 December