



Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

Θέμα διπλωματικής: «Τα μουσεία ως εργαλείο στρατηγικού management για την αστική αναζωογόνηση του τόπου. Μελέτη περίπτωσης, το Παλαιοντολογικό Μουσείο Πικερμίου»

Φοιτήτρια: Γεωργοπούλου Π. Παναγιώτα
(Α.Μ. 3033201605103)

Επιβλ. Καθηγητής: Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος,
Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2017

*Στο σύντροφο της ζωής μου
και τα λατρεμένα μας παιδιά*

Ευχαριστίες

Με την ευκαιρία της ολοκλήρωσης της διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να αναφερθώ στα πρόσωπα που με τον τρόπο τους συνέβαλαν στην πραγματοποίησή της.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Πρύτανη του Πανεπιστημίου Πειραιώς και ξεχωριστό άνθρωπο, κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο για την καλή συνεργασία σε όλα τα στάδια της διπλωματικής μου εργασίας. Τον ευχαριστώ επίσης, για τις σημαντικές γνώσεις που μου μετέδωσε στη διάρκεια των μαθημάτων του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Δε θα μπορούσα να μην ευχαριστήσω τον καθηγητή του Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Γεώργιο Θεοδώρου, για την πολύτιμη βοήθειά του στη συλλογή των αναγκαίων στοιχείων για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Τέλος, ευχαριστώ το σύντροφό μου Κώστα για την κατανόηση και ενθάρρυνσή του, σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

«Τα μουσεία ως εργαλείο στρατηγικού management για την αστική αναζωογόνηση του τόπου. Μελέτη περίπτωσης, το Παλαιοντολογικό Μουσείο Πικερμίου»

Σημαντικοί Όροι: στρατηγικό μάνατζμεντ, αστική αναζωογόνηση, πολιτισμός, μουσεία, παλαιοντολογία

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία, επιχειρείται η εξέταση της σύνδεσης των μουσείων ως εργαλείο για την αστική αναζωογόνηση της τοπικής κοινωνίας. Παρουσιάζεται η δύναμη του πολιτισμού για την προβολή και την προώθηση της εικόνας του τόπου μέσω της πολιτιστικής ανάπτυξης.

Αρχικά στο πρώτο κεφάλαιο, γίνεται μια σύντομη περιγραφή των βασικών αρχών του στρατηγικού μάνατζμεντ. Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά και ενδιαφέροντα πεδία της διοίκησης των οργανισμών καθώς βοηθάει τη διοίκησή του να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες, προκειμένου να επιτευχθεί η υψηλή επίδοση που αυτή επιθυμεί.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στη συμβολή των μουσείων σε στρατηγικές αστικής αναζωογόνησης. Οι εμπορικές, οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών έχουν επιφέρει αλλαγές στις πόλεις και στις τοπικές κοινωνίες. Για την οικονομική και κοινωνική τους ανάπτυξη οι πόλεις χρησιμοποιούν τον πολιτισμό και ειδικά τα μουσεία ως στρατηγικό εργαλείο αστικής αναζωογόνησής τους.

Στη συνέχεια το τρίτο και τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στην παλαιοντολογική ιστορία της περιοχής του Πικερμίου, της «Ακρόπολης της Παλαιοντολογίας» όπως έχει διεθνώς χαρακτηριστεί καθώς και στη σημασία των ευρημάτων. Ακολουθεί ανάλυση του περιβάλλοντος με το υπόδειγμα S.W.O.T.

Τέλος γίνεται κατανοητή η ανάγκη δημιουργίας του «Παλαιοντολογικού Μουσείου Πικερμίου» που θα κάνει την πόλη πιο ελκυστική, θα ισχυροποιήσει την ταυτότητά της και θα αποκτήσει πλέον ένα αναγνωρίσιμο ισχυρό όνομα που θα συμβάλλει στην αστική αναζωογόνησή της.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	i
Κατάλογος Διαγραμμάτων	iv
Κατάλογος Εικόνων	v

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:Βασικές Αρχές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Η έννοια της στρατηγικής	1
1.3 Στρατηγικό μάνατζμεντ	4
1.4 Η ανίχνευση του περιβάλλοντος	5
1.4.1 Εκτίμηση εξωτερικού περιβάλλοντος	6
1.4.2 Εκτίμηση εσωτερικού περιβάλλοντος	9
1.5 Διαμόρφωση Στρατηγικής	12
1.5.1 Αποστολή & Αντικειμενικοί Σκοποί της Επιχείρησης	14
1.5.2 Επίπεδα Στρατηγικής	14
1.5.3 Ανάπτυξη Πολιτικών	17
1.6 Υλοποίηση Στρατηγικής	18
1.7 Αξιολόγηση & Έλεγχος	20
1.8 Ανακεφαλαίωση	23
Βιβλιογραφία 1ου κεφαλαίου	24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 :Ο Ρόλος των Μουσείων στην Αστική Αναζωογόνηση του Τόπου

2.1 Εισαγωγή	25
2.2 Το μουσείο ως μέσο αστικής αναζωογόνησης	26
2.2.1 Η Πινακοθήκη «Tate Modern»	30
2.2.2 Το Μουσείο του Louvre-Lens	33

2.3 Η σημασία της συγκέντρωσης πολιτιστικών ιδρυμάτων σε μια περιοχή.....	36
2.4 Ανακεφαλαίωση	38
Βιβλιογραφία 2ου κεφαλαίου	39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο Παλαιοντολογικός Θησαυρός της Περιοχής Πικερμίου

3.1 Εισαγωγή	41
3.2 Η παλαιοντολογική ιστορία του Πικερμίου	42
3.3 Το ιστορικό των ανασκαφών	43
3.4 Παλαιοντολογικά ευρήματα Πικερμίου και η δημιουργία της Παλαιοντολογικής Έκθεσης Πικερμίου	47
3.5 Ανακεφαλαίωση	49
Βιβλιογραφία 3ου κεφαλαίου	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: SWOT ANALYSIS της Παλαιοντολογικής Περιοχής Πικερμίου και Στρατηγικοί Στόχοι για τη Δημιουργία του Παλαιοντολογικού Μουσείου Πικερμίου

4.1 Εισαγωγή	51
4.2 SWOT ANALYSIS της Παλαιοντολογικής Περιοχής Πικερμίου	51
4.3 Στρατηγικοί στόχοι για τη δημιουργία του Παλαιοντολογικού Μουσείου Πικερμίου	55
4.4 Ανακεφαλαίωση	57
Βιβλιογραφία 4ου κεφαλαίου	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1: Στρατηγική της Επιχείρησης	4
Διάγραμμα 1.2: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ	6
Διάγραμμα 1.3 : Μεταβλητές του Περιβάλλοντος	7
Διάγραμμα 1.4: Τροποποιημένο υπόδειγμα Porter	9
Διάγραμμα 1.5: Η Αλυσίδα Αξίας	11
Διάγραμμα 1.6: Δημιουργία θεμελιωδών Ικανοτήτων	13
Διάγραμμα 1.7: Επίπεδα Στρατηγικής	15
Διάγραμμα 1.8: Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού	16
Διάγραμμα 1.9: Διαδικασία Αξιολόγησης και Ελέγχου	21

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 2.1: Το εστιατόριο στο Νέο μουσείο της Ακρόπολης της Αθήνας	28
Εικόνα 2.2: Το εστιατόριο στη στεγασμένη πλατεία Great Court του Βρετανικού Μουσείου	28
Εικόνα 2.3: Άποψη του μουσείου Guggenheim στο Μπιλμπάο	29
Εικόνα 2.4: Αεροφωτογραφία της περιοχής Bankside, Μάρτιος 1963	31
Εικόνα 2.5: Άποψη του μουσείου Tate Modern	32
Εικόνα 2.6: Άποψη του μουσείου Tate Modern	32
Εικόνα 2.7: Άποψη του μουσείου Louvre-Lens	35
Εικόνα 2.8: Η συνοικία μουσείων στη Βιέννη που αποτελείται από 20 μουσεία και πολιτιστικά ιδρύματα	37
Εικόνα 3.1: Άποψη της κοίτης του Μεγάλου Ρέματος	41
Εικόνα 3.2: Άποψη της κοίτης του Μεγάλου Ρέματος	42
Εικόνα 3.3: Το Πικέρμι 7 εκατ. χρόνια πριν, όπως το φαντάστηκε ο Abel το 1916....	43
Εικόνα 3.4: Ανασκαφή το 1977 στη θέση Κισδάρι	45
Εικόνα 3.5 Ανασκαφές στο Πικέρμι το 2010	46
Εικόνα 3.6: Ανασκαφές στο Πικέρμι το 2010	46
Εικόνα 3.7: Σημερινή έκθεση Πικερμίου	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Βασικές Αρχές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

1.1 Εισαγωγή

Οι διαρκείς και σημαντικές αλλαγές που συμβαίνουν στις αγορές, οδηγούν στην ανάγκη μελέτης και ανάλυσης του περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, ώστε να μπορέσουν να πραγματοποιήσουν τους σκοπούς τους. Επιδίωξη της επιχείρησης είναι η βιωσιμότητά της, η αύξηση της αξίας των μετοχών της, η κερδοφορία της και η μεταφορά αξίας στον πελάτη.

Η στρατηγική είναι ένα σχέδιο δράσης που θέτει τις κατευθύνσεις, υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων, συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Ορίζει τη θέση της επιχείρησης στον ανταγωνισμό και κυρίως μειώνει την αβεβαιότητα, γιατί μπορεί να της δώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ όπου είναι το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων, καθορίζει τη μακροπρόθεσμη επίδοση της επιχείρησης, γιατί σύμφωνα με την λαϊκή ρήση το πιο δύσκολο δεν είναι να επιτύχει κανείς, αλλά να παραμείνει επιτυχημένος για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η επιτυχία μιας στρατηγικής εξαρτάται από την καλή οργάνωση και την καλή εκτέλεσή της. Η πιο ιδιοφυής στρατηγική είναι αναποτελεσματική αν η εκτέλεσή της δεν είναι ικανοποιητική. Αντίστοιχα, μια μέτρια στρατηγική όσο αποτελεσματικά και αν εκτελείται δεν μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για μια επιχείρηση. Η καλή στρατηγική και η καλή εκτέλεσή της είναι απαραίτητα συστατικά του σωστού μάνατζμεντ.

1.2 Η έννοια της στρατηγικής

Η λέξη στρατηγική, προέρχεται ετυμολογικά από την αρχαία Ελληνική λέξη «στρατηγός» και αρχικά είχε καθαρά στρατιωτική έννοια. Ειδικότερα, η στρατηγική σήμαινε την επιστήμη ή την τέχνη της στρατιωτικής διοίκησης και τον απαραίτητο

συντονισμό των έμψυχων και άψυχων πόρων, των στρατιωτών και του πολεμικού υλικού για την εξουδετέρωση του εχθρού (<https://el.wikipedia.org>).

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί για την έννοια της στρατηγικής, όπως:

- «Στρατηγική είναι ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που συνδέει τα πλεονεκτήματα (δυνάμεις) της επιχείρησης με τις προκλήσεις (ευκαιρίες) του περιβάλλοντος. Διαμορφώνεται με τρόπο που να εξασφαλίζεται ότι οι βασικοί σκοποί του οργανισμού επιτυγχάνονται μέσω της κατάλληλης δραστηριοποίησής του» (Γεωργόπουλος, 2013).
- «Η στρατηγική αποτελεί τη γενική πορεία (κατεύθυνση, direction) που ακολουθεί η επιχείρηση ή οργανισμός για να ανταποκριθεί στην αποστολή και να φθάσει στο όραμα» (Μπουραντάς, 2005).
- «Η στρατηγική μιας εταιρίας είναι το σχέδιο δράσης της διοίκησης για τη λειτουργία της επιχείρησης και την επίλυση των λειτουργιών της» (Thompson, Strickland, Gamble, 2010).
- Ο Igor Ansoff ορίζει τη στρατηγική ως τις θεμελιώδεις επιλογές που αφορούν την άριστη ένταξη της οργάνωσης στο περιβάλλον της, με την έννοια ότι εξασφαλίζουν την επιβίωση, την ανάπτυξη και την ευημερία της (Μπουραντάς, 2005).
- Ο Alfred Chandler όρισε την στρατηγική ως «τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων» (Παπαδάκης, 2012).

Από τα παραπάνω είναι εμφανές ότι η στρατηγική δεν είναι μόνο ένα σύνολο κανόνων ή οδηγιών. Η στρατηγική, περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και αδυναμιών του οργανισμού, με τις ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται από το περιβάλλον, για να πραγματοποιηθεί ο σκοπός της επιχείρησης που τίθεται ανάλογα με τις αξίες και τις φιλοδοξίες των στελεχών της (Γεωργόπουλος, 2013). Πολλές επιχειρήσεις έχασαν την ηγετική τους θέση, γιατί άλλες επιχειρήσεις εφάρμοσαν επιτυχημένες και ευέλικτες στρατηγικές. Η στρατηγική δεν εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, βοηθάει σίγουρα στην επίτευξή της. Οι κυριότεροι λόγοι είναι (Παπαδάκης, 2012):

- Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις
- Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και την θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό
- Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα
- Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Στο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, οι εξελίξεις είναι ραγδαίες. Ο ανταγωνισμός αυξάνεται συνεχώς, η πίεση που ασκούν οι αγοραστές μεγαλώνει και η ανάπτυξη διαφόρων αγορών πραγματοποιείται με γρήγορους και συχνά απρόβλεπτους ρυθμούς. Ο κύκλος ζωής των προϊόντων γίνεται μικρότερος και συνεχώς νέα προϊόντα αναπτύσσονται. Επιπλέον, τα όρια των κλάδων μεταξύ τους είναι περισσότερο δυσδιάκριτα και ασαφή σε σχέση με το παρελθόν και έτσι ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος. Όλοι αυτοί οι παράγοντες, σε συνδυασμό με την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος που έχει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση, λόγω των πιέσεων που δέχονται από τις πολυάριθμες ομάδες ενδιαφέροντος (stakeholders) που τις επηρεάζουν, οδηγούν στην ανάγκη για συνεχή αναπροσαρμογή των επιχειρήσεων στα διαφορετικά είδη περιβάλλοντος.

Η στρατηγική, λειτουργεί ως γενική κατευθυντήρια αρχή που μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Έτσι μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής, είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσεις μια ευκαιρία και μια απειλή για την επιχείρηση. Η στρατηγική, είναι περισσότερο αναγκαία σε περιόδους έντονων αλλαγών που η αβεβαιότητα είναι αυξημένη και οδηγεί τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν το εξωτερικό και εσωτερικό τους περιβάλλον, ώστε να αποκτήσουν ένα διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων (Παπαδάκης, 2012).

Με τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής, η επιχείρηση μπορεί να γνωρίζει πάντα που βρίσκεται η ίδια σε σχέση με τους ανταγωνιστές της στο παρόν, αλλά κυρίως την πορεία που μπορεί να ακολουθήσει στο μέλλον, ποιες ευκαιρίες να εκμεταλλευτεί, ποιες απειλές πρέπει να αποφύγει, ποιες δυνάμεις θα ενισχύσει και ποιες αδυναμίες θα υπερνικήσει, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.1.

Διάγραμμα 1.1: Στρατηγική της Επιχείρησης



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013

1.3 Στρατηγικό μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ, είναι το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν την μακροπρόθεσμη επίδοση της επιχείρησης. Το στρατηγικό μάνατζμεντ, δεν αποτελεί μια σταθερή τακτική που απλά εφαρμόζεται στις ανάγκες της επιχείρησης. Είναι μια διαδικασία, η οποία αντιλαμβάνεται τις αλλαγές στο περιβάλλον, τις ανάγκες των αγοραστών για νέα προϊόντα, την εμφάνιση νέων ανταγωνιστών, την δημιουργία υποκατάστατων προϊόντων, τις αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, τις εξελίξεις στην τεχνολογία. Αφορά τις αποφάσεις που θα πάρει και τις ενέργειες που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ (Γεωργόπουλος, 2013):

- Περιλαμβάνει το μάνατζμεντ ενός οργανισμού, τη χρήση στρατηγικών και την υφιστάμενη σχέση μεταξύ τους
- Έχει ως βασική αποστολή τη διαχείριση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στην επιχείρηση και το περιβάλλον

- Καθορίζεται από τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- Προϋποθέτει την ανάληψη κινδύνου
- Περιέχει την κατανόηση του μελλοντικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και τους τρόπους διαχείρισης της αλλαγής

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετά υποδείγματα που εκφράζουν τις απόψεις των συγγραφέων για το τι θεωρείται στρατηγικό μάνατζμεντ. Οι περισσότεροι συγγραφείς καταλήγουν ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν αφορά μόνο τη λήψη σημαντικών αποφάσεων αλλά και την επιβεβαίωση ότι οι αποφάσεις αυτές θα υλοποιηθούν αποτελεσματικά. Οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη τους τις συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό τους περιβάλλον και σύμφωνα με αυτές καθορίζουν την αποστολή, τους αντικειμενικούς σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές τους όπως επίσης και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών.

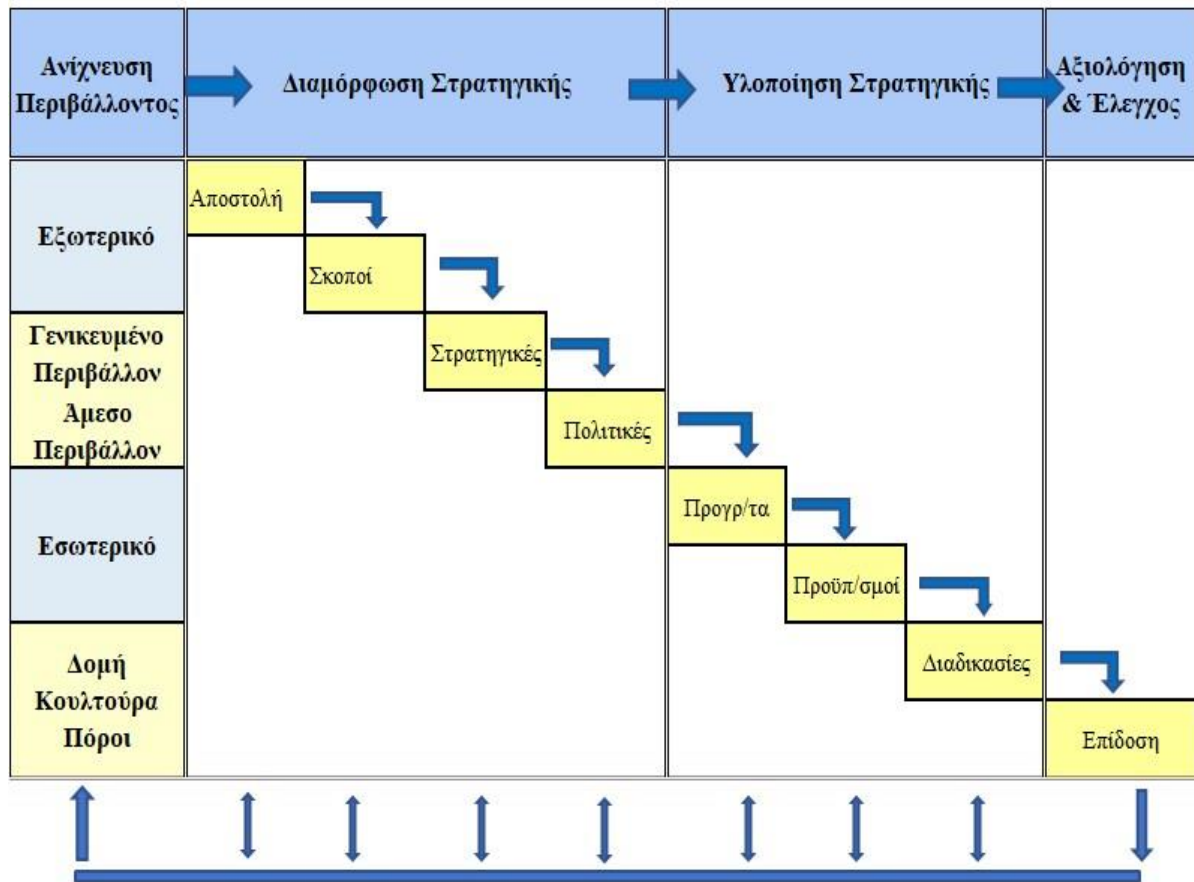
Το βασικό μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ, όπως παρουσιάζεται και στο διάγραμμα 1.2, αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία:

1. Ανίχνευση του περιβάλλοντος
2. Διαμόρφωση στρατηγικής
3. Υλοποίηση στρατηγικής
4. Αξιολόγηση και έλεγχος

1.4 Η ανίχνευση του περιβάλλοντος

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος αποτελεί το πρώτο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ και περιλαμβάνει την παρακολούθηση, ανάλυση και αξιολόγηση των χαρακτηριστικών του εξωτερικού περιβάλλοντος για να αναγνωρίσει πιθανές ευκαιρίες και απειλές αλλά και να προσδιορίσει τις δυνάμεις και αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, για την διαμόρφωση της στρατηγικής. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί το εργαλείο αυτό για να αποφύγει πιθανές στρατηγικές εκπλήξεις και να εξασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη πορεία του. Στο διάγραμμα 1.3 παρουσιάζονται οι μεταβλητές του περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Διάγραμμα 1.2: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ



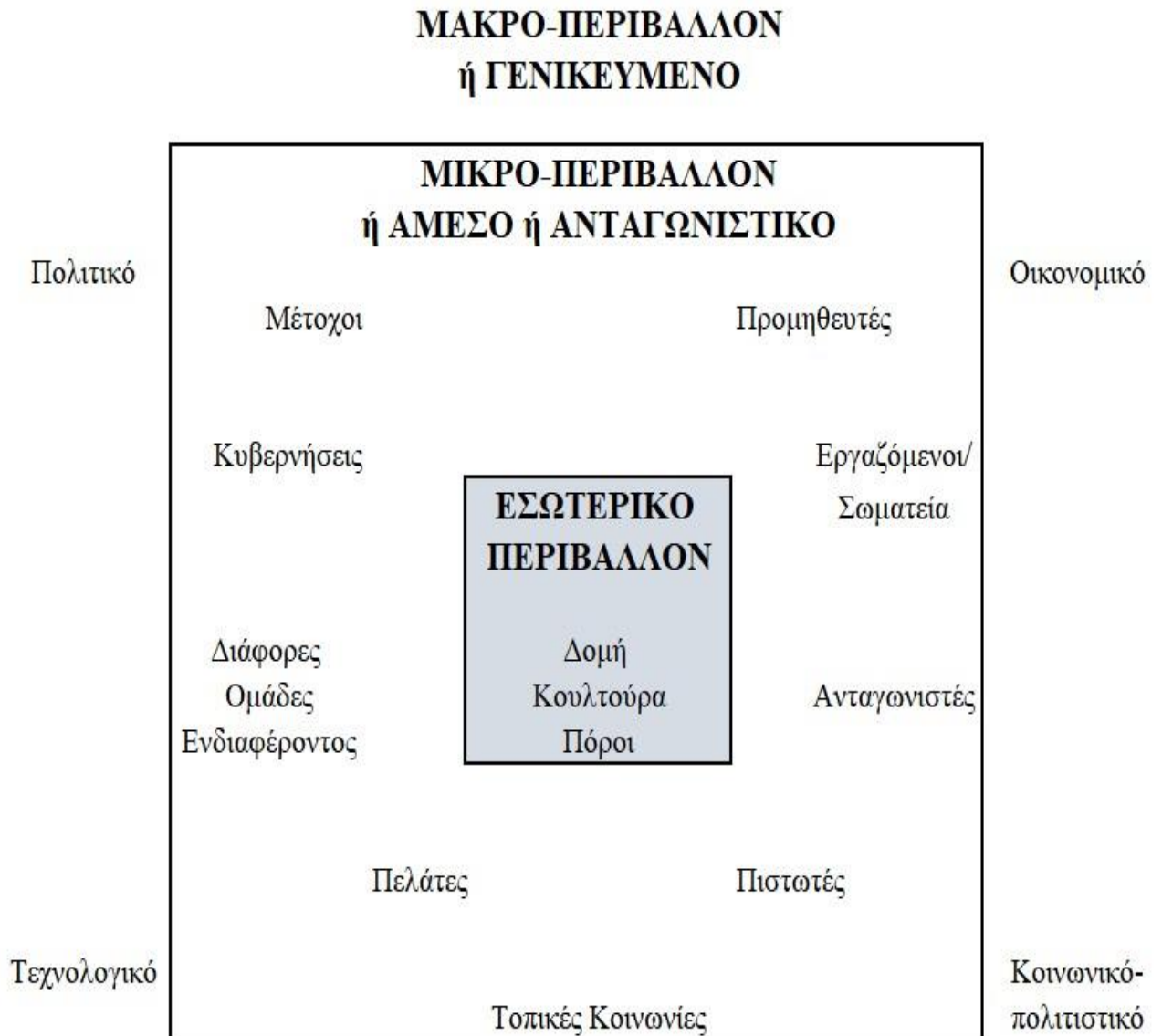
Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013

1.4.1 Εκτίμηση εξωτερικού περιβάλλοντος

Το περιβάλλον, αποτελείται από όλες τις εξωτερικές επιρροές που επηρεάζουν τις αποφάσεις της επιχείρησης και την επίδοσή της. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη, γιατί βοηθά την επιχείρηση να ανακαλύψει απειλές και ευκαιρίες, να αντιληφθεί την πιθανότητα αυξημένων κερδών, να προσδιορίσει τη φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο της και επομένως, να επιλέξει πιο σωστές στρατηγικές επιλογές. Έτσι, είναι σε θέση να κατανοήσει το πως η δομή του κλάδου επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με την σειρά του καθορίζει το επίπεδο κερδοφορίας του κλάδου. Μπορεί να εκτιμήσει την ελκυστικότητα του κλάδου, να

προβλέψει τις δυνάμεις αλλαγής της δομής του κλάδου και να προσδιορίσει τις ευκαιρίες για την αλλαγή του, να επιλέξει τους κύριους παράγοντες επιτυχίας (Παπαδάκης, 2012).

Διάγραμμα 1.3 : Μεταβλητές του Περιβάλλοντος



Πηγή : Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013

Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται στο μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον και στο μικρο-περιβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον.

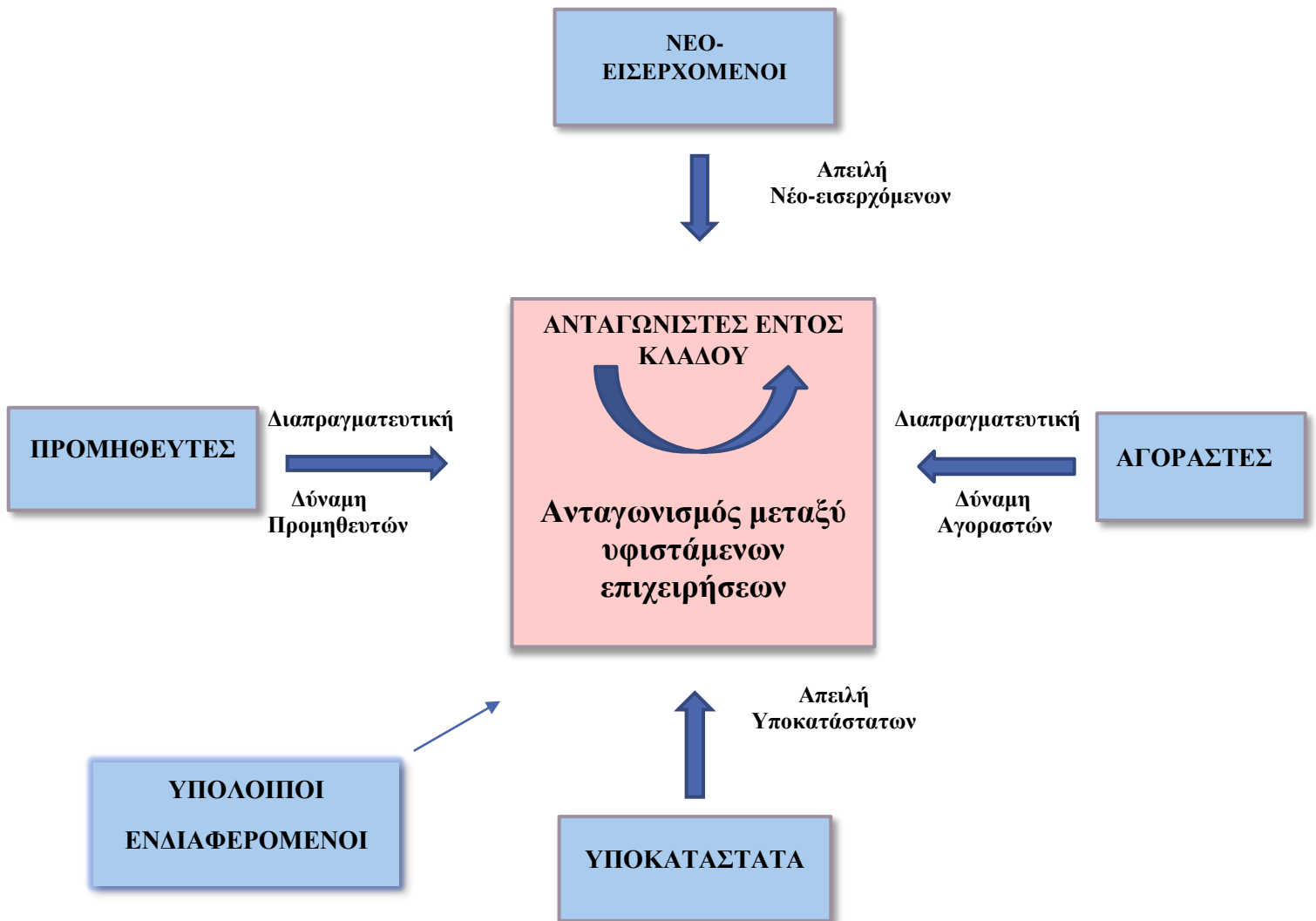
Το **μακρο-περιβάλλον** περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία, σε οποιοδήποτε βιομηχανικό κλάδο ανήκει. Οι παράγοντες που διαμορφώνουν το μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης είναι πολλοί, με σημαντικότερους, το Πολιτικό (Political), το Οικονομικό (Economic), το Κοινωνικο-πολιτιστικό (Sociocultural) και το Τεχνολογικό (Technological) περιβάλλον. Από αυτή την κατηγοριοποίηση προκύπτει και το όνομα της ανάλυσης του γενικευμένου περιβάλλοντος, η ανάλυση P.E.S.T.

Λόγω της δυναμικότητας και της συνεχούς μεταβολής αυτών των παραγόντων, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων και των οργανισμών πρέπει να παρακολουθούν συνεχώς τις εξελίξεις που συμβαίνουν στο μακρο-περιβάλλον και να προσαρμόζονται στις αλλαγές, αναγνωρίζοντας άμεσα τόσο τις ευκαιρίες όσο και τις απειλές.

Το **άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον** είναι αυτό που έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση, το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και αναπτύσσεται, ο κλάδος δηλαδή μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Το περιβάλλον αυτό περιλαμβάνει τα στοιχεία ή ομάδες που άμεσα επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις κύριες λειτουργίες της επιχείρησης ή του οργανισμού, όπως είναι οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις. Τα στελέχη της επιχείρησης, για να κατανοήσουν το μικρο-περιβάλλον, πρέπει να παρακολουθούν και να κατανοούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες για κάθε μία από τις πιο πάνω ομάδες. Κάθε ομάδα, χρησιμοποιεί διαφορετικά κριτήρια αξιολόγησης του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον καθηγητή του Harvard M. Porter, η επιχείρηση ενδιαφέρεται περισσότερο για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Η ένταση αυτή καθορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις, οι οποίες καθορίζουν την κερδοφορία του κλάδου. Μετέπειτα συγγραφείς από τον Porter βασισμένοι στην εργασία του, πρόσθεσαν στο υπόδειγμά του ακόμα μία δύναμη στην οποία συμπεριλαμβάνουν όλους τους υπόλοιπους παράγοντες που το υπόδειγμα δεν λαμβάνει υπόψη. Έτσι δημιουργείτε ένα τροποποιημένο υπόδειγμα του Porter, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 1.4.

Διάγραμμα 1.4: Τροποποιημένο υπόδειγμα Porter



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013

1.4.2 Εκτίμηση εσωτερικού περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος έχει σκοπό να μπορέσει η επιχείρηση να εντοπίσει τα στοιχεία που αποτελούν δυνάμεις και αδυναμίες για την λειτουργία της. Δύναμη για την επιχείρηση είναι τα στοιχεία του περιβάλλοντος που αποτελούν πηγή

του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της, ενώ αδυναμία είναι εκείνη η κατάσταση που την οδηγεί σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η βάση των στρατηγικών αποφάσεων. Οι παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον είναι η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της επιχείρησης.

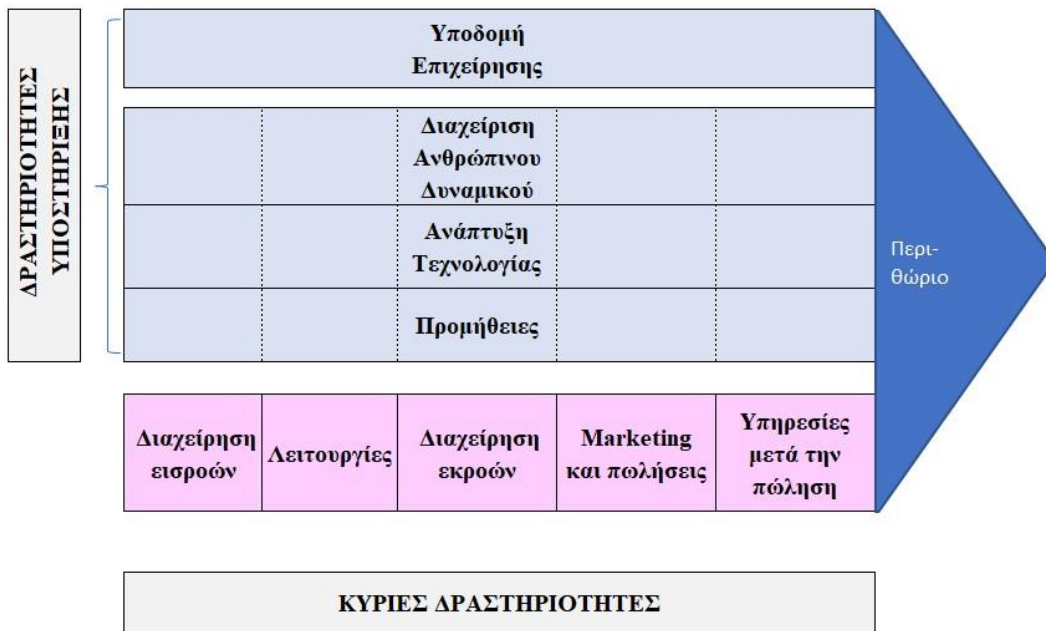
Δομή, είναι τρόπος που η επιχείρηση είναι οργανωμένη για τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, ώστε το αποτέλεσμα της εργασίας να οδηγεί στην ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης.

Η **εταιρική κουλτούρα**, είναι οι πεποιθήσεις, οι προσδοκίες και οι αξίες που ακολουθούν από κοινού τα μέλη της επιχείρησης. Δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά όλου του προσωπικού από τα ανώτερα στελέχη μέχρι τους εργαζόμενους στο λειτουργικό επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας. Η κουλτούρα είναι ο παράγοντας που επικοινωνεί τις αξίες και τα οράματα του ιδρυτή στις επόμενες διοικήσεις, εμπεριέχει τον προσανατολισμό της επιχείρησης.

Πόροι της επιχείρησης, είναι τα στοιχεία που διαθέτει και χρησιμοποιεί για να πραγματοποιήσει τους σκοπούς της. Οι πόροι της επιχείρησης είναι χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί και ανθρώπινοι.

Ο Porter (1985) στο βιβλίο του «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα», αναφέρεται στην έννοια της «**αλυσίδας-αξίας**» και την σημασία της στον ανταγωνισμό, όπου διακρίνει τις δραστηριότητες της επιχείρησης σε κύριες και υποστηρικτικές. Υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν πραγματοποιεί τις δραστηριότητες αυτές αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές. Η ανάλυση της «**αλυσίδας-αξίας**» αναφέρεται σε μία μόνο επιχείρηση του βιομηχανικού κλάδου. Έτσι κάθε επιχείρηση αποτελεί ένα σύνολο δραστηριοτήτων που είναι απαραίτητες για τον σχεδιασμό, την παραγωγή, την διανομή και την υποστήριξη των προϊόντων της. Η αλυσίδα αξίας εμφανίζει την συνολική αξία του προϊόντος της επιχείρησης και αποτελείται από τις δραστηριότητες αξίας που διακρίνονται σε κύριες και υποστηρικτικές και το Περιθώριο, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.5.

Διάγραμμα 1.5: Η Αλυσίδα Αξίας



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013

Οι δραστηριότητες αξίας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων (φυσικές και τεχνολογικές) που πραγματοποιεί η επιχείρηση και το περιθώριο είναι η διαφορά μεταξύ της αξίας του προϊόντος και του συνολικού κόστους εκτέλεσης όλων των δραστηριοτήτων έως την τελική διάθεσή τους στους πελάτες. Κύριες δραστηριότητες είναι αυτές που βοηθούν στην φυσική δημιουργία του προϊόντος, στην πώληση, στην διανομή και στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Υποστηρικτικές είναι οι δραστηριότητες που περιβάλλουν τις κύριες και συντελούν για την πραγματοποίησή τους και υποστηρίζει η μία την άλλη. Κάθε μία από τις δραστηριότητες (κύρια και υποστηρικτική), περιέχουν πολλές μικρότερες που μπορούν να αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Γεωργόπουλος, 2013).

Σύμφωνα με την **θεωρία των πόρων και ικανοτήτων**, η επιχείρηση διακρίνεται από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Οι πόροι από μόνοι τους δεν είναι ικανοί να επιφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία.

Ο σωστός συνδυασμός και η ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων δημιουργούν τις ικανότητες, οι οποίες διακρίνονται σε:

- Οριακές ή βασικές ικανότητες τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν και αναφέρονται ως πυρήνας ανταγωνισμού
- Θεμελιώδεις ή μοναδικές ικανότητες που δεν τις διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν, αλλά τις διαθέτει μόνο η επιχείρηση. Η εκμετάλλευση αυτών των ικανοτήτων οδηγεί στην απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Οι βασικές ικανότητες είναι απαραίτητες σε μια επιχείρηση. Οι θεμελιώδεις ικανότητες όμως που είναι ανώτερες από αυτές του ανταγωνισμού, ονομάζονται διακριτές ικανότητες, αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οδηγούν στην στρατηγική ανταγωνιστικότητα, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 1.6 (Παπαδάκης, 2012).

Η επιχείρηση που επιδιώκει τη διαρκή επιτυχία οφείλει να εστιάζει τη στρατηγική της σε θεμελιώδεις εταιρικές ικανότητες. Πρέπει η διαμόρφωση της στρατηγικής να βασίζεται στις θεμελιώδεις ικανότητες, αλλά και να οδηγεί στη δημιουργία θεμελιωδών εταιρικών ικανοτήτων, ώστε να υλοποιηθεί με επιτυχία. Ο Collins παρομοιάζει τη λογική των επιτυχημένων επιχειρήσεων με την έννοια του σκαντζόχοιρου (Hedgehog concept). Ο σκαντζόχοιρος ξέρει μόνο ένα πράγμα να κάνει, «να γίνεται μπάλα», αλλά το κάνει πολύ καλά. Αντίθετα η αλεπού μπορεί να κάνει πολλά και πολύπλοκα πράγματα, αλλά ποτέ δεν μπορεί να νικήσει τον σκαντζόχοιρο (Μπουραντάς, 2005).

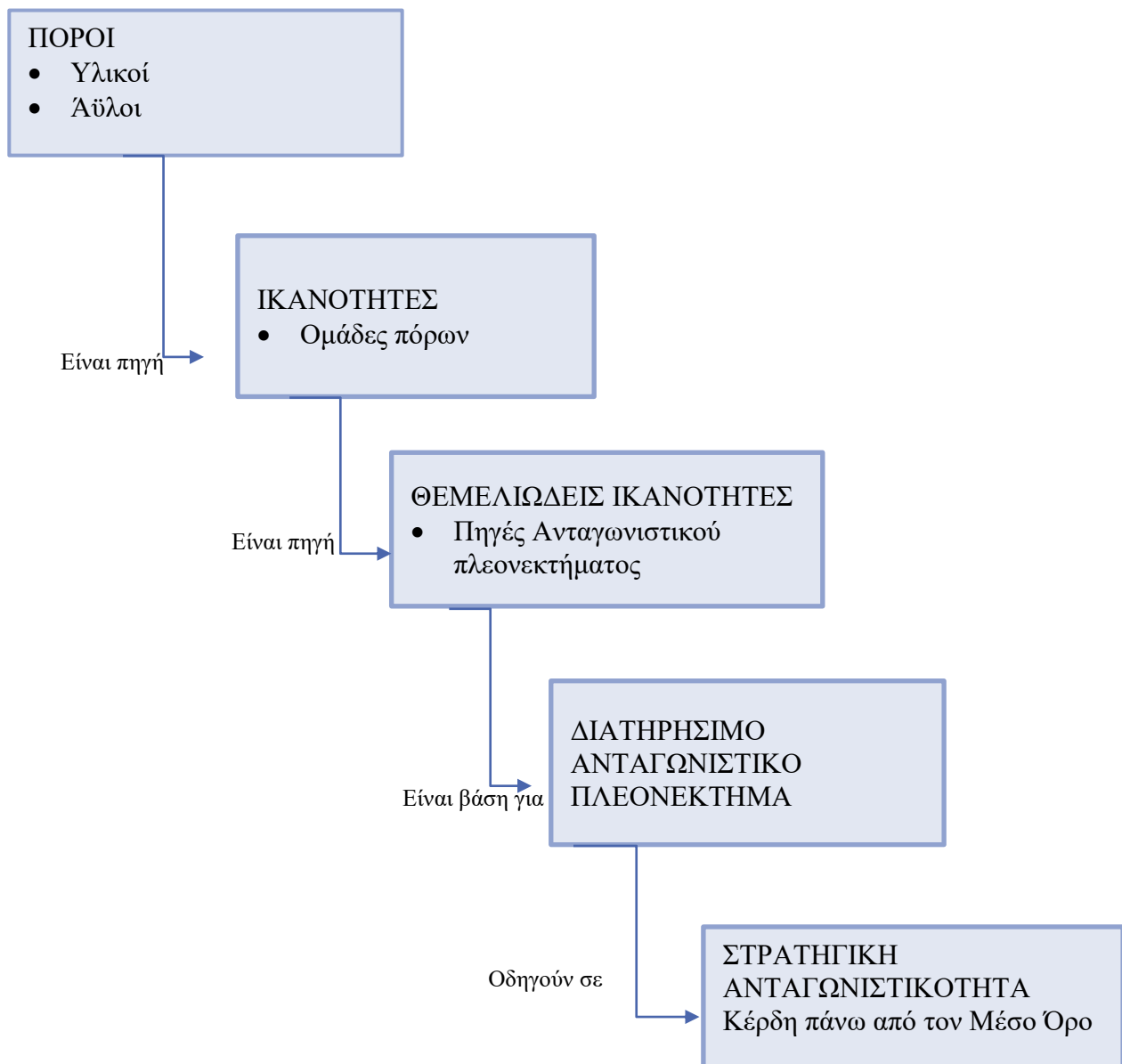
1.5 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι η διαδικασία ανάπτυξης του μακροχρόνιου σχεδιασμού για τη διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών του περιβάλλοντος υπό το πρίσμα των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης. Το στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής περιλαμβάνει τα εξής:

- τον προσδιορισμό της αποστολής
- τον καθορισμό των στρατηγικών σκοπών
- την ανάπτυξη των στρατηγικών
- την ανάπτυξη των πολιτικών

Το πιο γνωστό υπόδειγμα ανάλυσης του περιβάλλοντος που χρησιμοποιείται για τη διαμόρφωση της στρατηγικής, είναι η ανάλυση S.W.O.T. και περιλαμβάνει την ανάλυση των Δυνάμεων (Strengths) και Αδυναμιών (Weaknesses) του εσωτερικού περιβάλλοντος, αλλά και τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Διάγραμμα 1.6: Δημιουργία θεμελιωδών Ικανοτήτων



Πηγή: Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, 2012

1.5.1. Αποστολή & Αντικειμενικοί Σκοποί της Επιχείρησης

Η αποστολή της επιχείρησης ορίζει τον σκοπό και τους στόχους της, αιτιολογεί την ύπαρξή της στον κλάδο και την αξία που δημιουργεί στους πελάτες.

Μια σωστή πρόταση αποστολής αποκρυσταλλώνει το όραμα των στελεχών για τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και το χαρακτήρα του οργανισμού, παρέχει οδηγίες για αναγνώριση, ανίχνευση και αξιολόγηση των ευκαιριών της αγοράς και των προϊόντων, εμπνέει και προκαλεί τους εργαζόμενους να πραγματοποιήσουν τις ενέργειες εκείνες που έχουν αξία για την επιχείρηση και τους πελάτες της και παρέχει την κατεύθυνση για την οριοθέτηση των επιχειρηματικών σκοπών και στρατηγικών (Γεωργόπουλος, πανεπιστημιακές σημειώσεις 2016).

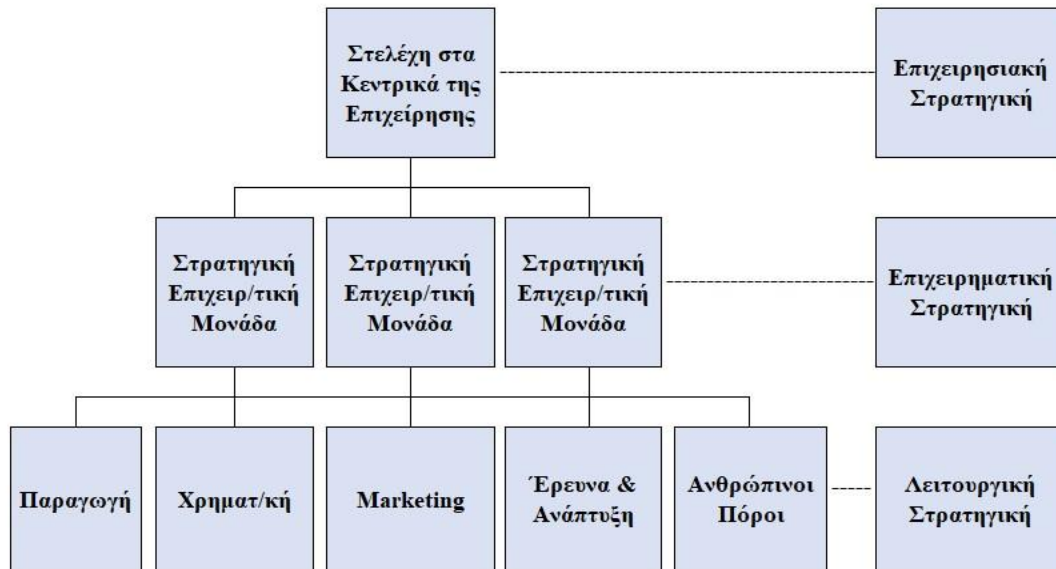
Αφού καθοριστεί η αποστολή της επιχείρησης, ακολουθεί ο καθορισμός των σκοπών της επιχείρησης. Σκοποί είναι τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας που προσδιορίζονται τόσο ποσοτικά όσο και χρονικά, δίνοντας την δυνατότητα στη διοίκηση της επιχείρησης να παρακολουθεί την επίδοση και την εξέλιξή της.

1.5.2. Επίπεδα Στρατηγικής

Η στρατηγική μιας επιχείρησης είναι ένα σχέδιο που περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση πραγματοποιεί με επιτυχία την αποστολή και τους σκοπούς της. Μια διευρυμένη επιχείρηση (diversified) έχει τρία επίπεδα στρατηγικής: την επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική (corporate level strategy), την επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική (business level strategy) και την λειτουργική στρατηγική (functional level strategy), όπως αποτυπώνεται στο διάγραμμα 1.7.

Τα τρία επίπεδα στρατηγικής πρέπει να βρίσκονται σε ομαλή συνεργασία και να υποστηρίζονται μεταξύ τους, για να επιτυγχάνεται η πιο σωστή κατανομή των πόρων με απώτερο σκοπό την πραγματοποίηση του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος της επιχείρησης.

Διάγραμμα 1.7: Επίπεδα Στρατηγικής



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013

Η **επιχειρησιακή στρατηγική** περιλαμβάνει το σύνολο των ενεργειών της διοίκησης της επιχείρησης για την επιλογή αλλά και τη διαχείριση διαφόρων επιχειρηματικών μονάδων του ίδιου ή διαφορετικού κλάδου, για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Η στρατηγική αυτή αποτυπώνει τη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού και δημιουργεί συνεργασίες, συνδυασμένες δράσεις, μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων του ομίλου. Η επιχειρησιακή στρατηγική εστιάζεται σε τρεις κατευθύνσεις (Γεωργόπουλος, 2013):

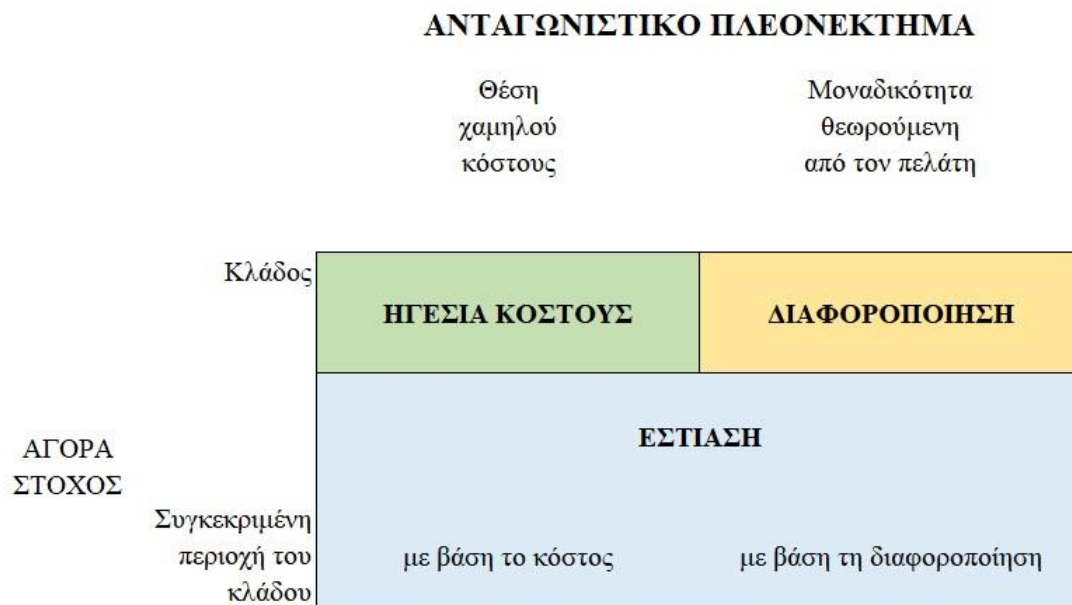
- Την στρατηγική κατεύθυνσης (directional strategy) που ορίζει τον γενικό προσανατολισμό του οργανισμού σε σχέση με την ανάπτυξη (growth), τη σταθερότητα (stability) ή την επισυλλογή (retrenchment)
- Την στρατηγική χαρτοφυλακίου (portfolio strategy), δηλαδή τις αγορές ή τους κλάδους στους οποίους ο οργανισμός ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων του και των επιχειρηματικών μονάδων

- Την γονική στρατηγική (parenting strategy), τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες, μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων

Η **επιχειρηματική στρατηγική** επικεντρώνεται στο πως η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε έναν συγκεκριμένο κλάδο ή αγορά ώστε να αποκτήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου. Να προσφέρει δηλαδή στον αγοραστή μεγαλύτερη αξία από ότι ο ανταγωνιστής.

Υπάρχουν δυο είδη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, η διαφοροποίηση και η χαμηλή θέση κόστους. Αυτά σε συνδυασμό με το εύρος της αγοράς που ανταγωνίζεται η επιχείρηση διαμορφώνουν τις τρεις βασικές (generic) κατά Porter στρατηγικές την ηγεσία κόστους (cost leadership strategy), την διαφοροποίηση (differentiation strategy) και την εστίαση (focus strategy) όπως αυτές παρουσιάζονται στο διάγραμμα 1.8.

Διάγραμμα 1.8: Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013

Η λειτουργική στρατηγική είναι η μέθοδος που εφαρμόζεται σε ένα λειτουργικό τομέα για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών της επιχείρησης με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων. Αυτή ασχολείται με την ανάπτυξη και την καλλιέργεια μιας ξεχωριστής ικανότητας προκειμένου να εξασφαλίσει για την επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η λειτουργική στρατηγική αναπτύσσεται στα πλαίσια και σύμφωνα με την επιχειρησιακή και την επιχειρηματική στρατηγική. Για να οδηγηθεί σε επιτυχία μια επιχείρηση πρέπει να υπάρχει πλήρη συνεργασία και των τριών επιπέδων στρατηγικής, καθότι κάθε ένα επίπεδο επηρεάζει την διαμόρφωση του επομένου επιπέδου στρατηγικής.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός για κάθε χαμηλότερο επίπεδο περιορίζεται από το στρατηγικό σχεδιασμό του αμέσως ανώτερου ή των αμέσως ανώτερων επιπέδων. Επομένως, η στρατηγική σε κάθε επίπεδο αναπτύσσεται πάντα υπό κάποιους περιορισμούς οι οποίοι, καθώς κατεβαίνουμε προς τα χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας, συνεχώς αυξάνονται. Η επιλογή στρατηγικής αποστολής, ο καθορισμός αντικειμενικών σκοπών και ο σχεδιασμός στρατηγικής καθορίζουν την πορεία της επιχειρηματικής μονάδας, με τελικό σκοπό τη δημιουργία ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

1.5.3 Ανάπτυξη Πολιτικών

Η αξιολόγηση των διαφόρων στρατηγικών και η επιλογή της καλύτερης στρατηγικής, δεν σημαίνει και το τέλος της διαμόρφωσής της. Στο σημείο αυτό η διοίκηση της επιχείρησης καλείται να ορίσει τις πολιτικές που περιέχουν τις γενικές κατευθυντήριες οδηγίες για την υλοποίησή της. Οι πολιτικές (policies) συνδέουν το στάδιο της διαμόρφωσης με αυτό της υλοποίησης της στρατηγικής και ο ρόλος τους είναι να δίνουν γενικές οδηγίες που απορρέουν από τις στρατηγικές για την λήψη των αποφάσεων από κάθε στέλεχος της επιχείρησης. Οι πολιτικές τις περισσότερες φορές έχουν μεγάλη διάρκεια ζωής και πολλές φορές μεγαλύτερη και από την στρατηγική που τις δημιούργησε.

Σύμφωνα με τους Muller-Stewens & Lechner (2005) οι στόχοι της πολιτικής πρέπει να περιέχουν (www.strategy-train.eu):

- Σωστό και ξεκάθαρο προσανατολισμό των εργαζόμενων

- Συναίσθηση των προβλημάτων και παρότρυνση στην εξεύρεση λύσεων
- Ενθάρρυνση των εργαζόμενων για την πραγματοποίηση υψηλότερων στόχων και εξέλιξή τους
- Συντονισμός για την επικοινωνία και την συνεργασία των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης
- Δημιουργία ταυτότητας της επιχείρησης
- Συνεχή ενημέρωση για τις κατευθυντήριες γραμμές της δραστηριότητας της επιχείρησης

1.6 Υλοποίηση Στρατηγικής

Η διαμόρφωση και η υλοποίηση της στρατηγικής αποτελούν τα δύο στάδια του στρατηγικού μανάτζμεντ που είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους. Μια επιχείρηση δεν αρκεί να διαμορφώσει και να επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική, πρέπει να κάνει και όλες τις απαραίτητες ενέργειες ώστε η στρατηγική αυτή να υλοποιηθεί σωστά.

Το στάδιο διαμόρφωσης της στρατηγικής εστιάζει στην αποτελεσματικότητα, είναι μια πνευματική κυρίως εργασία που εκτιμά τα στοιχεία πριν την ενέργεια απαιτώντας κρίση, διαίσθηση και ικανότητες με την συνεργασία λίγων ατόμων, για την επιλογή της στρατηγικής που θα οδηγήσει την επιχείρηση στην πραγματοποίηση του σκοπού και των στόχων της. Το στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής εστιάζει στην αποδοτικότερη εφαρμογή των στρατηγικών αποφάσεων, είναι μια λειτουργική κυρίως εργασία, απαιτώντας ιδιαίτερες ικανότητες κινήτρων και ηγεσίας με απαραίτητη συνεργασία πολλών ατόμων με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και απόδοσης ή κερδοφορίας της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Η υλοποίηση της στρατηγικής (strategy implementation) είναι ένα σύνολο από ενέργειες και επιλογές οι οποίες είναι απαραίτητες για την πραγματοποίηση του στρατηγικού σχεδίου. Είναι το στάδιο κατά το οποίο οι στρατηγικές και οι πολιτικές μπαίνουν σε εφαρμογή με την υποστήριξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Η υλοποίηση της στρατηγικής έχει στόχο να επιβεβαιώσει ότι η διαμόρφωση της στρατηγικής που έχει γίνει από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη έχει γίνει κατανοητή και από τα ενδιάμεσα και κατώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας και να μεταφράσει τις καλές ιδέες σε πράξεις που μπορούν να πραγματοποιηθούν.

Τα προγράμματα (programs) είναι ο καθορισμός των επιμέρους διαδικασιών και βημάτων που είναι απαραίτητα για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου. Η εφαρμογή ενός προγράμματος μπορεί να σημαίνει σημαντικές αλλαγές στα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης και δρουν διαρθρωτικά στη συνολική οργάνωση και δομή της επιχείρησης.

Αφού καταρτιστούν τα προγράμματα ακολουθούν οι προϋπολογισμοί (budgets), που είναι η ποσοτική έκφραση των προγραμμάτων, η ανάλυση του πόσο θα κοστίσει σε μια επιχείρηση μια συγκεκριμένη διαδικασία, καθώς και των κερδών που αναμένονται από αυτή. Στην πράξη οι προϋπολογισμοί προσφέρουν μια λεπτομερή ανάλυση των επιμέρους λειτουργιών των προγραμμάτων και είναι ιδιαίτερα χρήσιμοι ως εργαλεία, τόσο κατά το στρατηγικό σχεδιασμό όσο και στην αποτίμηση της επιτυχίας ή όχι των επιχειρησιακών προγραμμάτων.

Το τελευταίο στάδιο της υλοποίησης είναι οι διαδικασίες (procedures). Διαδικασίες ονομάζουμε τις λειτουργίες εκείνες της επιχείρησης, οι οποίες μπορούν να υποδιαιρεθούν σε ένα συγκεκριμένο αριθμό επιμέρους απλών –και τις περισσότερες φορές συχνά επαναλαμβανόμενων– ενεργειών. Η βασική διαφορά από τα προγράμματα είναι ότι οι διαδικασίες διακρίνονται από μεγαλύτερη συνοχή και αυτοματισμό στη λειτουργία τους, ενώ τα προγράμματα υποδιαιρούνται σε μικρότερες επιμέρους διαδικασίες (Παπαδάκης 2012).

Εκτός από τα παραπάνω βασικά στοιχεία, τα στελέχη της επιχείρησης είναι επιφορτισμένα και με άλλες διαδικασίες προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιτυχία της υλοποίησης της στρατηγικής. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ επιβάλλει την κατανομή πόρων στα διάφορα τμήματα και δραστηριότητες βάσει των προτεραιοτήτων που προκύπτουν από τον ετήσιο καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών. Η στρατηγική ηγεσία αφού πάρει σημαντικές αποφάσεις, είναι υπεύθυνη για την ορθολογική κατανομή των διαθέσιμων πόρων μεταξύ των τμημάτων αποφεύγοντας συγκρούσεις και διαφωνίες μεταξύ τους και επιφέροντας ισορροπίες. Οι όποιες διαφωνίες και συγκρούσεις είναι σημαντικό να επιλύονται άμεσα, αποφεύγοντας αρνητικές συνέπειες για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013).

Ένα σημαντικό σημείο στο στάδιο της υλοποίησης είναι η **ευθυγράμμιση της στρατηγικής και της δομής** του οργανισμού. Σύμφωνα με τον A. Chandler, η

οργανωτική δομή έπεται της στρατηγικής (structure follows strategy) δηλαδή οι αλλαγές στην στρατηγική του οργανισμού έχουν συνέπεια στην αλλαγή της δομής του οργανισμού.

Επομένως, αλλαγές στην στρατηγική μπορεί να επιφέρουν μεταβολές στην οργανωτική δομή, αφού η υλοποίηση της στρατηγικής βασίζεται σημαντικά στην οργανωτική δομή. Επίσης κατά την υλοποίηση της στρατηγικής, πρέπει να δοθεί σημασία στην στελέχωση του οργανισμού και στην καθοδήγηση του προσωπικού.

Η **στελέχωση** είναι η διαδικασία επιλογής και αξιοποίησης του προσωπικού του οργανισμού, ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται στην υλοποίηση των στρατηγικών και πολιτικών. Αυτό επιτυγχάνεται με την εκπαίδευση του υπάρχοντος προσωπικού ώστε να αποκτήσει νέες δεξιότητες καθώς και με την πρόσληψη νέων καταρτισμένων στελεχών.

Η **καθοδήγηση** αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων να εκμεταλλεύονται και να εκφράζουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους με όσο πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά μπορούν βοηθώντας στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η καθοδήγηση μπορεί να έχει τη μορφή της ηγεσίας μάνατζμεντ, της επιβολής προτύπων συμπεριφοράς από την εταιρική κουλτούρα ή προγράμματα όπως η Διοίκηση με Στόχους και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

1.7 Αξιολόγηση & Έλεγχος

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος, είναι το τελευταίο στάδιο του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η διαδικασία αυτή επισημαίνει αν η επιχείρηση έχει επιτύχει τους σκοπούς που έχει θέση στο στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής και αν τα αποτελέσματα που έχει πραγματοποιήσει είναι τα επιθυμητά. Με βάση αυτή την αξιολόγηση μπορεί να πάρει μέτρα αναδραστικά (reactive) αλλά και μέτρα προδραστικά (proactive) διορθωτικά, προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει **πέντε στάδια**, όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 1.9.

1. **Προσδιορισμός αντικειμένου μέτρησης:** οι διοίκηση επιλέγει τις δραστηριότητες εκείνες που η μέτρηση της επίδοσής τους οδηγεί σε αποτελεσματικά συμπεράσματα για την επίδοση της επιχείρησης.

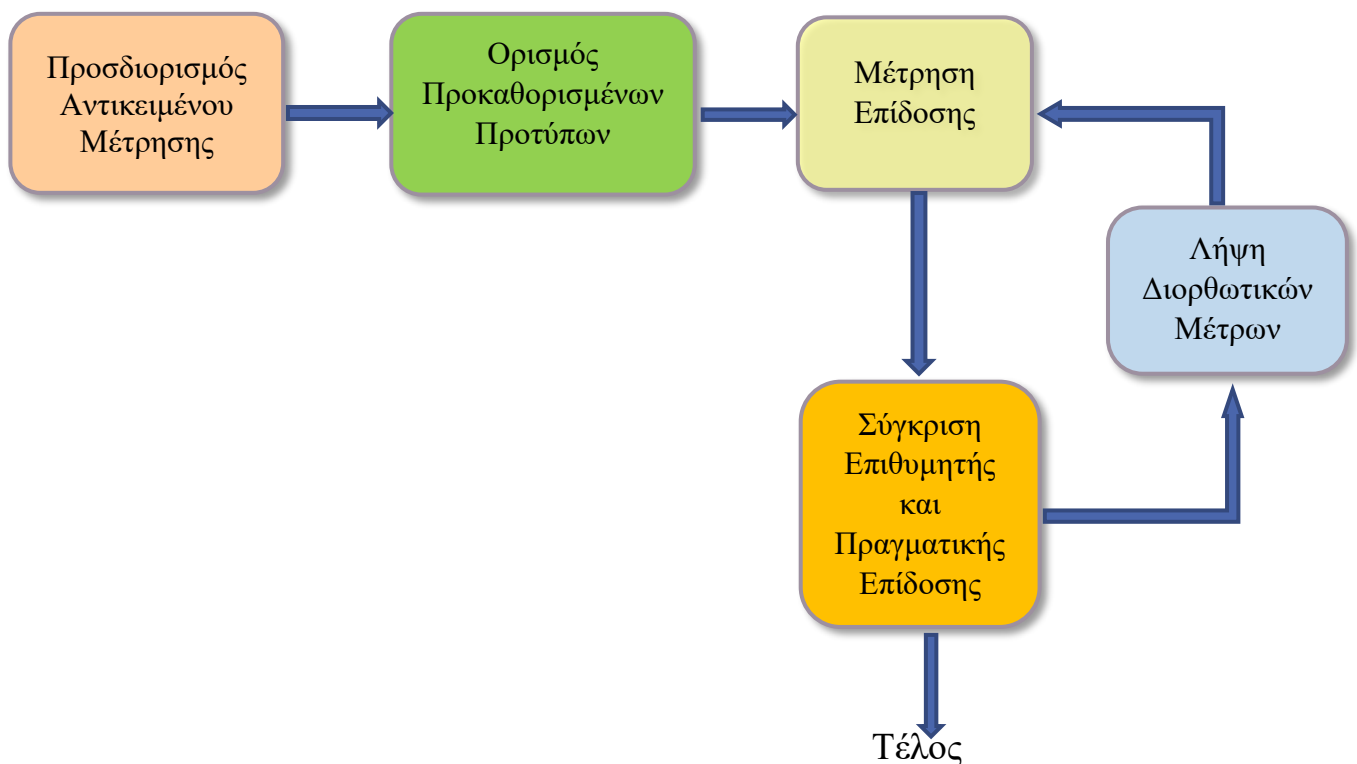
2. Ορισμός προκαθορισμένων προτύπων: καθορίζονται τα αποδεκτά επίπεδα επίδοσης ώστε να αξιολογηθεί αν η επίδοση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης είναι μέσα στα όρια αυτά.

3. Μέτρηση της επίδοσης: η επίδοση πρέπει να γίνεται σε προκαθορισμένους χρόνους.

4. Σύγκριση επιθυμητής και πραγματικής επίδοσης: εξετάζεται αν τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα επίδοσης είναι μέσα στα αποδεκτά όρια, οπότε και η αξιολόγηση ολοκληρώνεται. Διαφορετικά λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα.

5. Λήψη διορθωτικών μέτρων: λαμβάνονται όταν με την αξιολόγηση διαπιστώνονται αποκλίσεις από τους προκαθορισμένους στόχους για να διορθωθεί η απόκλιση, αφού εξεταστούν: α) οι λόγοι της αποτυχίας, β) ποια μέτρα θα ληφθούν και γ) από ποιους θα υλοποιηθούν.

Διάγραμμα 1.9: Διαδικασία Αξιολόγησης και Ελέγχου



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013

Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου μιας συγκεκριμένης στρατηγικής για να θεωρηθεί αποτελεσματική πρέπει να διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως:

- Εστίαση στις σημαντικές δραστηριότητες και στα σημαντικά αποτελέσματα της επιχείρησης
- Οι πληροφορίες που δίνει να είναι σύντομες, σαφείς και περιεκτικές
- Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου να πραγματοποιείται όποτε υπάρχει ανάγκη ώστε να παρέχει έγκαιρη πληροφόρηση
- Οι πληροφορίες που παρέχονται να είναι τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές, λαμβάνοντας υπόψη το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- Η διαδικασία πρέπει να είναι κατανοητή και αποδεκτή από τους εργαζόμενους της επιχείρησης, για να μπορέσει να εντοπίσει και να επιλύσει τα λάθη που εμποδίζουν την επιτυχή πορεία της επιχείρησης

Μια ολοκληρωμένη μεθοδολογία στοχοθεσίας και μέτρησης των αποτελεσμάτων της επιχείρησης είναι η μεθοδολογία **Balanced Scorecard** (ισορροπημένη κάρτα). Η μεθοδολογία αυτή αναλύει τους συνολικούς στόχους της επιχείρησης σε επιμέρους, από πάνω προς τα κάτω, έτσι ώστε η κάθε οργανωτική μονάδα και ο κάθε εργαζόμενος να έχει συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι προκύπτουν από τους επιχειρησιακούς στόχους. Η μεθοδολογία αυτή θέτει στόχους και μετρά αποτελέσματα της επιχείρησης στην οικονομική διάσταση, στους πελάτες, στη βελτίωση των διαδικασιών, των συστημάτων και των μεθόδων, στις καινοτομίες, στην ικανοποίηση των ανθρώπων και το κλίμα, στην βελτίωση των ικανοτήτων και της κουλτούρας. Η εφαρμογή του συστήματος Balanced Scorecard μπορεί να συμβάλει (Μπουραντάς, 2005):

- ❖ Στη συγκεκριμενοποίηση του τι πρέπει να γίνει και ποιος πρέπει να το κάνει για να υλοποιηθούν η στρατηγική και οι επιχειρησιακοί στόχοι
- ❖ Στον αποτελεσματικό προγραμματισμό και έλεγχο
- ❖ Στην αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων
- ❖ Στην αντικειμενική αξιολόγηση των ανθρώπων
- ❖ Στον εντοπισμό περιοχών και ευκαιριών βελτίωσης
- ❖ Στην υπευθυνότητα και στην παρακίνηση των ανθρώπων

Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι μια σημαντική διαδικασία γιατί οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν δυναμικά περιβάλλοντα, στα οποία σημαντικοί εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες συχνά τροποποιούνται γρήγορα και δυναμικά. Για το λόγο

αυτό ακόμη και η καλύτερα διαμορφωμένη και υλοποιημένη στρατηγική μπορεί να μην επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, οι συνθήκες αλλάζουν τόσο απότομα, απρόσμενα και έντονα που η σημερινή επιτυχία δεν εγγυάται την μελλοντική. Η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία, η οποία θα διαπιστώνει εάν πράγματι διαμορφώνονται σταδιακά οι συνθήκες που αποτελούν τις προϋποθέσεις δημιουργίας ορισμένων αποτελεσμάτων, τα οποία μπορεί να μην επέρχονται εξίσου σταδιακά αλλά να εμφανίζονται μετά από παρέλευση ετών. Έτσι, τα διευθυντικά στελέχη που είναι επιφορτισμένα με το στρατηγικό μάνατζμεντ πρέπει συστηματικά να αναθεωρούν, να αξιολογούν και να ελέγχουν την υλοποίηση της στρατηγικής και να συνδυάζουν, πέραν των άλλων, υπομονή και αποφασιστικότητα για να προβούν σε διορθωτικές ενέργειες, αμέσως μόλις χρειαστεί (Γεωργόπουλος, 2013).

1.8 Ανακεφαλαίωση

Βασική αρχή για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μια επιχείρηση είναι να ξεκινήσει τη δραστηριότητά της αποφεύγοντας μεγαλεπήβολα σχέδια, αλλά κατανοώντας την κατάσταση που επικρατεί στο εξωτερικό περιβάλλον εκμεταλλευόμενη τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται και αποφεύγοντας τις αντίστοιχες απειλές αφού λάβει υπόψη της τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της. Το πολυτάραχο περιβάλλον οδηγεί στην ανάγκη σαφής κατανόησης της υπάρχουσας κατάστασης για να οδηγήσει σε έναν αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό για το μέλλον.

Βιβλιογραφία 1^ο Κεφαλαίου

Ελληνική

- Γεωργόπουλος Ν. (2013), «*Στρατηγικό μάνατζμεντ*», Γ' έκδοση Μπένος, Αθήνα
- Γεωργόπουλος Ν. (2016), «*Πανεπιστημιακές σημειώσεις μαθήματος Στρατηγική Διοίκηση Φορέων Τοπικής & Περιφερειακής Αυτοδιοίκησης*», ΔΔΠΜΣ Τοπική & Περιφερειακή Ανάπτυξη & Αυτοδιοίκηση, Αθήνα
- Μπουραντάς Δ. (2005), «*Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*», εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Παπαδάκης Β. (2012), «*Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*», εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Thompson A., Strickland A., Gamble J., επιμέλεια Πολάλης Ι. (2010), «*Σχεδιασμός και Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής, Η Αναζήτηση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος*», εκδόσεις Utopia, Αθήνα

Διαδικτυακοί Τόποι/Ιστοσελίδες

- <https://el.wikipedia.org/wiki/στρατηγική>
- www.strategy-train.eu/index.php?id=75&L=4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ο Ρόλος των Μουσείων στην Αστική Αναζωογόνηση του Τόπου

2.1 Εισαγωγή

Στη σύγχρονη εποχή ο ρόλος των μουσείων¹ έχει επαναπροσδιοριστεί μέσα στο πλαίσιο των κοινωνικών, πολιτικών, οικονομικών και τεχνολογικών αλλαγών. Τα μουσεία πλέον έχουν εγκαταλείψει τη στατικότητα του παρελθόντος και έχουν αποκτήσει δυναμικότητα και εξωστρέφεια. Έχουν εμπλουτίσει τον ρόλο τους και δεν έχουν σκοπό μόνο τη συγκέντρωση, τη διαφύλαξη, τη συντήρηση, τη μελέτη, την ερμηνεία και την ανάδειξη των πολιτιστικών αγαθών, αλλά προσαρμόζονται στο νέο τρόπο ζωής και στις επιθυμίες του κοινωνικού συνόλου, προσπαθώντας να προσελκύσουν όσο το δυνατόν περισσότερους επισκέπτες και να τους μνήσουν στα εκθέματά τους. «Ο επισκέπτης ή ο κάτοικος έχει μετατραπεί σε αστικό περιηγητή που αναζητά την απόλαυση του χώρου» (Γοσποδίνη και Μπεριάτος 2006).

Το μουσείο² λοιπόν σήμερα μπορεί να προσφέρει στους επισκέπτες του, ιδιαίτερα στους μη ειδικούς, μάθηση καθώς και ψυχαγωγία. Μπορεί να διεγείρει την φαντασία, να αναπτύξει την ευαισθησία, να επεκτείνει τους ορίζοντες και παράλληλα να δώσει ευκαιρία για ανάπτυξη προβληματισμού σχετικά με την εξέλιξη των κοινωνικοοικονομικών δομών και των ιδεολογικών προσανατολισμών με την αναζήτηση αντιστοιχιών ανάμεσα στο παρελθόν και το παρόν. Κύριο μέλημα της εθνικής πολιτιστικής πολιτικής λοιπόν είναι η ανακαίνιση και η ίδρυση νέων μουσείων, σύμφωνα με τους σύγχρονους μουσειολογικούς κανόνες (Κόνσολα, 2006).

¹ Σύμφωνα με το Διεθνές Συμβούλιο Μουσείων (ICOM), «Μουσείο είναι ένας μη κερδοσκοπικός, μόνιμος θεσμός στην υπηρεσία της κοινωνίας και της ανάπτυξής της, ένας θεσμός ανοιχτός στο κοινό, ο οποίος αποκτά, συντηρεί, ερευνά, γνωστοποιεί και εκθέτει υλικές μαρτυρίες των ανθρώπων και του περιβάλλοντός τους με σκοπό τη μελέτη, την εκπαίδευση και τη ψυχαγωγία». (<http://network.icom.museum>).

² Το ICOM, στην προσπάθειά του να αναδείξει τον ρόλο των μουσείων στη σύγχρονη κοινωνία, καθιέρωσε από το 1977 τη 18η Μαΐου ως Διεθνή Ημέρα Μουσείων. Το μήνυμα αυτής της επετείου είναι να γίνουν τα μουσεία φορείς πολιτισμικών ανταλλαγών «με σκοπό την ενίσχυση της μόρφωσης, την προώθηση της αμοιβαίας κατανόησης, την ειρήνη και τη συνεργασία μεταξύ των λαών» (<http://network.icom.museum>).

2.2 Το μουσείο ως μέσο αστικής αναζωογόνησης

Η ίδρυση του Βρετανικού μουσείου το 1753 και η μετατροπή του Λούβρου σε μουσείο το 1793 σηματοδότησε μια νέα εποχή στην αστική πολιτιστική ανάπτυξη, όπου τα μουσεία τέχνης, τα αρχαιολογικά και τα μουσεία φυσικών επιστημών άρχισαν να εμφανίζονται σχεδόν σε όλες τις μεγάλες πόλεις της Ευρώπης και της Αμερικής. Η κατασκευή μουσείων την περίοδο αυτή έγινε ισχυρή εθνική και δημοτική επιθυμία για την πολιτιστική αναγνώριση της πόλης στον παγκόσμιο χάρτη. Αρχίζει να ενισχύεται η άποψη ότι μια πόλη που σέβεται τον εαυτό της θα πρέπει να έχει γκαλερί τέχνης και αξιόλογα μουσεία (Baniotopoulou 2001).

Τις τελευταίες δεκαετίες πολλές ευρωπαϊκές πόλεις που η οικονομία τους στηριζόταν στη βιομηχανία, λόγω της αποβιομηχάνισής τους ήρθαν αντιμέτωπες με την αύξηση της ανεργίας και με την αστική υποβάθμιση (Ανδριακοπούλου κ.α. 2014). Με την αποβιομηχάνιση των πόλεων, δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξη της οικονομίας με βάση την «πολιτιστική βιομηχανία» και την «κατανάλωση». Ο πολιτισμός θεωρείται τώρα «το μαγικό υποκατάστατο για όλα τα εργοστάσια και τις αποθήκες που χάθηκαν» (Hill 2000, στο Γοσποδίνη και Μπεριάτος 2006).

Η Zukin (1995) αναφέρει ότι: *«Με την εξαφάνιση των τοπικών βιομηχανιών, τις περιοδικές κρίσεις στην κυβέρνηση και τη χρηματοδότηση, ο πολιτισμός γίνεται όλο και περισσότερο, η επιχείρηση των πόλεων: η βάση των τουριστικών αξιοθέατων γίνεται το μοναδικό ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα».*

Έτσι η στρατηγική «αστικής αναζωογόνησης μέσω του πολιτισμού» (urban regeneration through culture) εφαρμόζεται διεθνώς από μικρές και μεγάλες πόλεις που αναζητούν την οικονομική και κοινωνική αναζωογόνησή τους. Τα παντός είδους μουσεία ιστορικά, αρχαιολογικά, επιστήμης και τεχνολογίας, ειδικά θεματικά διαδραματίζουν πλέον πρωτεύοντα ρόλο στην στρατηγική που ακολουθούν οι πόλεις για την αστική αναζωογόνησή τους μέσω του πολιτισμού. Με τον όρο αναζωογόνηση (regeneration) εννοείται η βελτίωση της οικονομικής και κοινωνικής κατάστασης, του δομημένου περιβάλλοντος και κατ' επέκταση της «πολιτιστικής εικόνας» της πόλης (Κόνσολα 2011).

Ο Τσιώμης (2013) στο βιβλίο Μνήμη-Μουσείο-Πόλη, αναφέρει ότι το μουσείο ανεξάρτητα από το περιεχόμενο του ως αντικείμενο αυτό κάθε αυτό έχει αναλάβει ένα νέο ρόλο, το ρόλο αυτού που θα οδηγήσει στην αναγέννηση του αστικού ιστού. «Ένα σπάνιο αντικείμενο που από μόνο του μπορεί να αναζωογονήσει αποβιομηχανοποιημένες περιοχές, να τραβήξει τουρίστες, όχι να δουν καλλιτεχνικά ή ιστορικά, αντικείμενα αλλά το ίδιο το μουσείο».

Καθώς ο πολιτιστικός τουρισμός εξελίσσεται σε μία βιομηχανία εμπειριών, δημιουργείται η ευκαιρία για τα μουσεία να διεισδύσουν περαιτέρω στην τουριστική αγορά και να αυξήσουν τους επισκέπτες και τα έσοδά τους, ενδυναμώνοντας παράλληλα τον ξεχωριστό τους ρόλο στην αφήγηση της ιστορίας, του πολιτισμού και της ζωής στις σύγχρονες κοινωνίες. Αυτό ισχύει για τους πολιτιστικούς οργανισμούς κάθε μεγέθους, δεδομένου ότι οι τουρίστες αναζητούν ολοένα και πιο ξεχωριστές εμπειρίες προσαρμοσμένες στα εκάστοτε τοπικά δεδομένα.

Τα μουσεία λοιπόν αποκτούν ένα νέο εξωστρεφή και δυναμικό ρόλο και είναι στη διάθεση του κοινωνικού συνόλου για την ικανοποίηση των αναγκών του. Επαναπροσδιορίζουν τον ρόλο τους, λαμβάνοντας υπόψη την ικανοποίηση των αισθητικών και λειτουργικών αναγκών των επισκεπτών τους. Επεκτείνουν τις υπηρεσίες που προσφέρουν αποκτώντας και εμπορικές λειτουργίες δημιουργώντας έτσι εισροές εσόδων παρά το γεγονός ότι ο κύριος στόχος τους δεν είναι με κανένα τρόπο το οικονομικό όφελος. Στα μουσεία τώρα παρέχονται και υπηρεσίες αναψυχής όπως εστιατόρια, χώροι οργάνωσης εκδηλώσεων, συνεδρίων αλλά και πωλητήρια αναμνηστικών και βιβλίων (εικόνα 2.1 & 2.2). Είναι πλέον πολυσύνθετοι οργανισμοί, με πολιτιστικό, εκπαιδευτικό αλλά και ψυχαγωγικό χαρακτήρα που προσπαθούν να προσελκύσουν όλο και περισσότερους επισκέπτες, κυρίως από το εξωτερικό. Η αύξηση του τουρισμού ειδικά του πολιτιστικού, αστικού και του συνεδριακού ενισχύει την ανάπτυξή τους.

Η σπουδαιότητα που αποδίδουν τόσο οι ιδιώτες όσο και οι κρατικοί φορείς στην συμβολή των μουσείων για την αστική αναζωογόνηση συνδέεται και με τη νέα τάση κατασκευής «Μουσείων-Ναυαρχίδων», κυρίως σύγχρονης τέχνης, με πρωτοποριακά αρχιτεκτονικά σχέδια. Τα εντυπωσιακά Μουσεία-Ναυαρχίδες, πέρα από τις συλλογές

Εικόνα 2.1: Το εστιατόριο στο Νέο μουσείο της Ακρόπολης της Αθήνας



Πηγή :<http://www.theacropolismuseum.gr>

Εικόνα 2.2: Το εστιατόριο στη στεγασμένη πλατεία Great Court του Βρετανικού Μουσείου



Πηγή :www.britishmuseum.org

προβάλλουν ολόκληρη την πόλη, με αποτέλεσμα να προσελκύουν περισσότερους επισκέπτες και να επεκτείνουν τη διάρκεια παραμονής τους, συμβάλλοντας στην τοπική και περιφερειακή οικονομία. Επίσης, ο σχεδιασμός και η διαχείριση των εκθέσεων και φυσικά η φιλοξενία σπάνιων συλλογών έργων τέχνης αποτελούν σημαντικές προϋποθέσεις για την επιτυχία ενός μουσείου και έτσι επιτυγχάνουν να έχουν σταθερούς επισκέπτες τόσο από το εσωτερικό αλλά και από το εξωτερικό. Το γεγονός αυτό, δεν συμβαίνει τόσο συχνά με άλλα αξιοθέατα όπως για παράδειγμα ο πύργος του Eiffel ή το London Eye, που τα επισκέπτονται συνήθως μόνο μια φορά.

Εικόνα 2.3: Άποψη του μουσείου Guggenheim στο Μπιλμπάο



Πηγή : <https://www.guggenheim.org>

Διάσημοι αρχιτέκτονες έχουν συνδέσει το όνομά τους με το σχεδιασμό μεγάλων μουσείων, που έχουν μεταβληθεί σε μέσα επίδειξης πολιτιστικής και οικονομικής ισχύος, στα λεγόμενα «έργα-ναυαρχίδες» (flagships) ή σε «πολιτιστικές λατρευτικές εικόνες» (cultural icons), και κατ' επέκταση σε τουριστικούς μαγνήτες. Παράδειγμα είναι το Μουσείο Guggenheim (Γκούγκενχαιμ) στο Μπιλμπάο, έργο του Frank Gehry (Φρανκ Γκέρυ) (εικόνα 2.3). Το Μπιλμπάο κατάφερε να αντιστρέψει την αρνητική εικόνα της αποβιομηχανοποιημένης επαρχιακής πόλης που είχε και να καθιερωθεί ως διεθνής τουριστικός προορισμός από τον ιδιαίτερο αρχιτεκτονικό σχεδιασμό του Μουσείου του και από μια σειρά άλλων έργων μεγάλης κλίμακας (Κόνσολα, 2011).

2.2.1 Η Πινακοθήκη «Tate Modern»

Η πινακοθήκη «Tate Modern» είναι μουσείο μοντέρνας τέχνης, ιδρύθηκε το 2000 στο κτήριο όπου παλαιότερα βρισκόταν ο Σταθμός Παραγωγής Ενέργειας στην περιοχή Bankside του νότιου Λονδίνου και αποτελεί μέρος του δικτύου μουσείων Tate.³ Είναι η πιο δημοφιλής πινακοθήκη μοντέρνας τέχνης και το τρίτο δημοφιλέστερο μουσείο στην Αγγλία.

Η περιοχή Bankside στο νότιο Λονδίνο και δίπλα στον ποταμό Τάμεση, λόγω τοποθεσίας υπήρξε ιδανική περιοχή για βιομηχανικές δραστηριότητες. Οι βομβαρδισμοί στη διάρκεια των δυο παγκοσμίων πολέμων σε συνδυασμό με την αποβιομηχάνιση τη δεκαετία του 1980, τις νέες τεχνολογίες και την ατμοσφαιρική ρύπανση είχαν ως αποτέλεσμα την υποβάθμιση, την παρακμή και την περιθωριοποίηση της περιοχής από το υπόλοιπο Λονδίνο. Η απόφαση της διοίκησης της Tate να ανοίξει μια νέα γκαλερί σύγχρονης τέχνης ουσιαστικά έσωσε την περιοχή του Bankside από την παρακμή (Δασκαλάκη 2002).

Η Tate Gallery ιδρύθηκε το 1897 από τον Sir Henry Tate ως μουσείο της βρετανικής τέχνης και πολύ σύντομα έγινε και ο κύριος χώρος φιλοξενίας της διεθνούς σύγχρονης τέχνης στο Λονδίνο. Λόγω του περιορισμένου χώρου, η Tate Gallery μπορούσε να εκθέσει μόνο το 15% των έργων που κατείχε. Έτσι μετά από διετή αναζήτηση για την εύρεση του νέου παραρτήματος της Tate επιλέχθηκε ως η καλύτερη επιλογή, ο πρώην σταθμός ηλεκτρικής ενέργειας στην περιοχή Bankside του νότιου Λονδίνου, απέναντι από τον Άγιο Παύλο. Η απόφαση προήλθε από το σκεπτικό ότι το κέντρο του Λονδίνου ήταν ήδη ένα από τα κορυφαία κέντρα μουσείων, τέχνης και πολιτισμού στον κόσμο, οπότε ήταν ευκαιρία να δοθεί η δυνατότητα αστικής αναζωογόνησης της υποβαθμισμένης περιοχής του Bankside με την δημιουργία του νέου αυτού μουσείου.

Ο σταθμός ηλεκτρικής ενέργειας του Bankside σχεδιάστηκε από τον Sir Giles Gilbert Scott⁴ το 1947 και το επιβλητικό μέγεθος, η καθαρότητα στις όψεις, η αυστηρή συμμετρία, η μνημειακή σχεδίαση το καθιστούν βιομηχανικό μνημείο και τοπόσημο

³Η Tate είναι δίκτυο μουσείων και αποτελείται από την Tate Britain, την Tate Modern, την Tate Liverpool and την Tate St Ives (https://en.wikipedia.org/wiki/Tate_Modern)

⁴Ο αρχιτέκτονας Sir Giles Gilbert Scott έχει σχεδιάσει το κόκκινο τηλεφωνικό θάλαμο, σήμα κατατεθέν του Λονδίνου (https://en.wikipedia.org/wiki/Tate_Modern)

για την πόλη. Η χαρακτηριστική καμινάδα στο εξωτερικό του κτηρίου έχει ύψος 99 μέτρα (εικόνα 2.4).

Εικόνα 2.4 : Αεροφωτογραφία της περιοχής Bankside, Μάρτιος, 1963



Πηγή : <http://www.timera-energy.com>

Το κτήριο τροποποιήθηκε από το αρχιτεκτονικό γραφείο Herzog & de Meuron, με κύρια εξωτερική παρέμβαση την προσθήκη δυο επιπλέον γυάλινων ορόφων πάνω από το κυρίως κτίριο. Το 2016 ολοκληρώθηκε η ανέγερση μιας δυτικής πτέρυγας αποτελούμενη από ένα δεκαώροφο πυραμιδοειδές κτίριο, για να στεγάσει έργα βίντεο, φωτογραφίας καθώς και χώρους κοινωνικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των επισκεπτών (εικόνα 2.5, 2.6).

Από το 2000 που λειτουργεί η Tate Modern, η περιοχή έχει δεχτεί εκατομμύρια επισκέπτες από όλο τον κόσμο, οι μόνιμοι κάτοικοι έχουν διπλασιαστεί και χιλιάδες νέοι εργαζόμενοι βρήκαν δουλειά στις μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις που δημιουργήθηκαν στην περιοχή για να καλύψουν τις νέες ανάγκες όπως ξενοδοχεία, καφετέριες, καταστήματα και εστιατόρια (Hyslop, 2014). Παράλληλα η Tate Modern βοήθησε στην αναζωογόνηση και άλλων πολιτιστικών ιδρυμάτων της περιοχής (Riding, 2000).

Εικόνα 2.5 : Άποψη του μουσείου Tate Modern



Πηγή : <http://www.tate.org.uk>

Εικόνα 2.6 : Άποψη του μουσείου Tate Modern



Πηγή : <http://www.tate.org.uk>

Όπως αναφέρει ο Hyslop, «η αστική και η κοινωνική αλλαγή δεν ήταν φυσικά θέμα τύχης». Η δημιουργία και η ανάπτυξη της επικοινωνίας με την τοπική κοινωνία, η καλή ποιότητα ζωής, ο αστικός και περιβαλλοντικός σχεδιασμός, το οργανωμένο συγκοινωνιακό δίκτυο, η βελτίωση των επιχειρήσεων, τα ταξιδιωτικά προγράμματα. οι εγκαταστάσεις, η παγκοσμίου φήμης αγορά Borough, οι καλλιτεχνικές διοργανώσεις και ο πολιτισμός συνέβαλαν στην επιτυχία.

Η ηγεσία της Tate και το συμβούλιο του δήμου Southwark όπου βρίσκεται η περιοχή Bankside συνεργάστηκαν με τους κατοίκους της περιοχής για να εξασφαλίσουν ότι, τα οικονομικά οφέλη θα διατηρηθούν εντός της περιοχής (Hyslop, 2014).

Η ίδρυση της Tate Modern σε ένα βιομηχανικό μνημείο, τοπόσημο της περιοχής σε συνδυασμό με την ευκολία πρόσβασης από όλες τις κατευθύνσεις, την επωνυμία του ιδρύματος Tate και τις σπάνιες συλλογές τέχνης που διαθέτει, την άρτια οργάνωση των εκθέσεων, την ύπαρξη άλλων πολιτιστικών ιδρυμάτων και τον στρατηγικό σχεδιασμό ήταν παράγοντες σημαντικοί για την επιτυχία του εγχειρήματος όσον αφορά τον οικονομικό αντίκτυπο. Επίσης, η συμμετοχή της τοπικής κοινότητας, η ελεύθερη πρόσβαση, η μετατροπή της αίθουσας Turbine Hall σε προσβάσιμο δημόσιο χώρο χωρίς αποκλεισμούς, η παρότρυνση των τοπικών καλλιτεχνών για πειραματικές εκθέσεις, η οργάνωση εκπαιδευτικών και κοινωνικών προγραμμάτων προβάλλουν την κοινωνική προσφορά του ιδρύματος στην περιοχή και σε ολόκληρη την πόλη του Λονδίνου.

2.2.2 Το Μουσείο του Louvre-Lens

Η πόλη Λανς ανήκει στην περιφέρεια Nord Pas de Calais στη βόρεια Γαλλία, περίπου 200 χιλιόμετρα από το Παρίσι και είναι μια από τις τρεις πιο παλιές πόλεις ορυχείων στη Γαλλία. Η βιομηχανία εξόρυξης άνθρακα αποτελούσε τη μοναδική απασχόληση των κατοίκων, με αποτέλεσμα μετά το κλείσιμο και του τελευταίου ανθρακωρυχείου το 1986 να αυξηθούν τα ποσοστά της ανεργίας και η πρώην περιοχή εξόρυξης να αντιμετωπίσει οικονομική και κοινωνική κρίση. Επίσης, η περιοχή δεν είχε καμία εμπειρία ή τη φήμη τουριστικού προορισμού και το ποσοστό των επισκεπτών ήταν χαμηλό.

Η διοίκηση του μουσείου του Λούβρου στο Παρίσι⁵ λόγω του μικρού ποσοστού της συνολικής συλλογής έργων που είχε τη δυνατότητα να εκθέσει, της επικίνδυνης φύλαξής τους στις υπόγειες αποθήκες από πιθανή υπερχείλιση του Σηκουάνα καθώς και της άποψης του «εκδημοκρατισμού» του πολιτισμού, αναζήτησε ένα νέο χώρο έκθεσης και διάδοσης του πολιτισμού. (www.louvre.fr).

Το 2004 επιλέχθηκε η πόλη Λανς ως τοποθεσία για το νέο παράρτημα του Λούβρου. Με την επιλογή αυτή είχαν την ευκαιρία να εκφράσουν ευγνωμοσύνη στους κατοίκους για την εργασία που είχαν προσφέρει στα ορυχεία, και να δημιουργηθεί στην περιοχή ένα πολιτιστικό ίδρυμα που δεν υπήρχε. Τόσο η τοπική αυτοδιοίκηση όσο και η διοίκηση του μουσείου είχαν αντιληφθεί την καθοριστική σημασία του πολιτισμού στην στρατηγική αναγέννησης του τόπου, έχοντας ως παραδείγματα την επιτυχία της Λιλ⁶, του Λίβερπουλ και του Μπιλμπάο (www.cultureforcitiesandregions.eu). Η στρατηγική γεωγραφική θέση της περιοχής στα σύνορα με το Βέλγιο αλλά και την Αγγλία, καθώς και η εύκολη πρόσβαση στη περιοχή με το συγκοινωνιακό δίκτυο, ήταν από τους καθοριστικούς λόγους επιλογής της περιοχής. Επίσης η περιφερειακή διοίκηση της πόλης Λανς είχε την επιθυμία να επενδύσει στην περιοχή για την αστική της αναζωογόνηση, σε μια εποχή που το μουσείο του Λούβρου στο Παρίσι έψαχνε για νέες πηγές χρηματοδότησης.

Έτσι σε μια ανεκμετάλλευτη περιοχή 200 στρεμμάτων κοντά στο κέντρο της πόλης, ακριβώς δίπλα στο σιδηροδρομικό σταθμό κατασκευάστηκε το 2005 το νέο μουσείο,⁷ το οποίο ακολούθησε μια πιο συγκρατημένη πρόταση σε σύγκριση με τα τολμηρά σχήματα του Guggenheim του Μπιλμπάο και τις εντυπωσιακές καμπύλες του Pompidou-Metz» (www.louvre.fr), (εικόνα 2.7).

Παράλληλα με την κατασκευή του μουσείου δόθηκε μεγάλη σημασία και στην ευρύτερη περιοχή της εξόρυξης, η οποία ενισχύθηκε με νέα δέντρα και θάμνους και οι παλιές εγκαταστάσεις εξόρυξης παρέμειναν και χρησιμοποιήθηκαν σε διάφορες λειτουργίες, προκειμένου να αξιοποιηθεί η περιοχή πιο σύντομα. Επίσης, η διοίκηση

⁵Το μουσείο του Λούβρου στο Παρίσι βρίσκεται στο κέντρο του Παρισιού, στις όχθες του Σηκουάνα και αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα και παλαιότερα μουσεία τέχνης στον κόσμο και άρχισε να λειτουργεί τον Αύγουστο του 1793 (www.louvre.fr)

⁶ Η Λιλ (Lille) είναι πρωτεύουσα της περιφέρειας Nord-Pas de Calais και ανακηρύχθηκε Πολιτιστική Πρωτεύουσα της Ευρώπης το 2004

⁷ Η κατασκευή του μουσείου έγινε από την εταιρεία SANAA (<http://www.louvre.fr>)

του μουσείου και τα μέλη των περιφερειακών συμβουλίων λόγω της οικονομικής και κοινωνικής κρίσης που γνώρισε η ευρύτερη περιοχή μετά το κλείσιμο των βιομηχανιών εξόρυξης, εφάρμοσαν μια ευρύτερη στρατηγική με στόχο την ισορροπημένη ανάπτυξη ολόκληρης της περιφέρειας που περιλαμβάνει 113 δήμους, δίνοντας έμφαση στην δημιουργία και άλλων τουριστικών αξιοθέατων, πολιτιστικών ιδρυμάτων και γενικότερα δημιουργικών βιομηχανιών⁸, που συμβάλλουν στην αύξηση της ελκυστικότητας της περιοχής και στη δημιουργία ενός πολιτισμικού- δημιουργικού κόμβου (Bravo 2013).

Εικόνα 2.7 : Άποψη του μουσείου Louvre-Lens



Πηγή : <http://www.bontourism.com/en/content/louvre-lens-museum>

Το νέο μουσείο στη πόλη Λανς έχει γίνει ένα τουριστικό αξιοθέατο, ενισχύοντας την ταυτότητα και αναδεικνύοντας το πλούσιο βιομηχανικό παρελθόν της. Τα οικονομικά οφέλη από την ίδρυση του μουσείου είναι άμεσα, με τη μείωση της ανεργίας, τη

⁸ Οι δημιουργικές βιομηχανίες ή κλάδοι πολιτισμού και δημιουργικότητας (ΚΠΔ), περιλαμβάνουν τις βιομηχανίες των εκδόσεων και εκτυπώσεων, την αρχιτεκτονική και το ειδικευμένο σχέδιο (design), την τηλεόραση και το ραδιόφωνο, την παραγωγή μουσικής και κινηματογραφικών ταινιών, τις αναπαραστατικές και εικαστικές τέχνες, την παραγωγή διαφημίσεων, τα μουσεία και τις βιβλιοθήκες, την φωτογραφία και την παραγωγή λογισμικού. Επομένως, περιλαμβάνουν αμιγώς πολιτιστικά αγαθά, αλλά και αγαθά τα οποία είναι προϊόντα μιας ευρύτερης δημιουργικής διαδικασίας. <https://creativegreece.net>

δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, νέων επιχειρήσεων και νέων δραστηριοτήτων, την αύξηση του τουρισμού. Η παρουσία του μουσείου έχει επηρεάσει θετικά και τις γειτονικές πόλεις, αφού οι επισκέπτες του μουσείου δεν διανυκτερεύουν μόνο στη Λανς αλλά και σε κοντινές πόλεις. Επίσης, η ένταξη της τοπικής κοινότητας στο εγχείρημα, η δημιουργία της κεντρικής αίθουσας του μουσείου σε δημόσιο χώρο, οι δημόσιες λειτουργίες που περιλαμβάνει και ο εκπαιδευτικός χαρακτήρας του μουσείου, αναδεικνύουν την κοινωνική και πολιτιστική προσφορά του ιδρύματος στην πόλη Λανς και την ευρύτερη περιοχή. Η πόλη Λάνς κατάφερε από μια υποβαθμισμένη περιοχή, χωρίς να είναι ελκυστική και με καμία εμπειρία ή φήμη τουριστικού και πολιτιστικού τουρισμού να αξιοποιήσει στο έπακρο το βιομηχανικό παρελθόν να συμβάλει στην αστική αναζωογόνησή της με την ίδρυση του μουσείου Louvre-Lens.

2.3 Η σημασία της συγκέντρωσης πολιτιστικών ιδρυμάτων σε μια περιοχή.

Η στρατηγική της πολιτιστικής συγκέντρωσης (cultural clustering), που εμφανίστηκε στη δεκαετία του '80 και από τότε συνεχώς αναπτύσσεται, έχει κυρίαρχη θέση στην αναπτυξιακή πολιτική των αστικών κέντρων. Πολιτιστική συγκέντρωση είναι η χωρική συγκέντρωση ενός μεγάλου αριθμού «πολιτιστικών βιομηχανιών»,⁹ με σκοπό τη δημιουργία περιβάλλοντος που ενισχύει την πολιτιστική παραγωγή και δημιουργικότητα. Σύμφωνα με το Mommaas, στο πεδίο της πολιτιστικής πολιτικής διαπιστώνεται μια χωρικού προσανατολισμού στρατηγική πολιτιστικής ανάπτυξης που συνδέει τις πολιτιστικές και ψυχαγωγικές δραστηριότητες με τους σκοπούς της οικονομικής, χωροταξικής και κοινωνικής πολιτικής (Mommaas, 2004 στη Κόνσολα, 2006).

Στη κατηγορία των πολιτιστικών συγκεντρώσεων περιλαμβάνονται και οι συγκεντρώσεις ή δίκτυα μουσείων (εικόνα 2.8). Αποτελούν συγκεντρώσεις ιδρυμάτων υψηλής τέχνης που σχηματίζονται μετά από μεγάλης κλίμακας παρεμβάσεις στο

⁹ Ο όρος πολιτιστικές βιομηχανίες χρησιμοποιείται για να χαρακτηρίσει «το σύνολο των δραστηριοτήτων που συνδέονται με την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών του πολιτισμού, όπως και με την ολοκληρωμένη συντήρηση και προβολή της πολιτιστικής κληρονομιάς μιας χώρας» (Κόνσολα 2006).

αστικό περιβάλλον στοχεύοντας στη δημιουργία ενός πολεοδομικού συνόλου ο πυρήνας του οποίου συγκροτείται από γειτονικά μουσεία (Γοσποδίνη, 2006).

Εικόνα 2.8 : Η συνοικία μουσείων στη Βιέννη που αποτελείται από 20 μουσεία και πολιτιστικά ιδρύματα



Πηγή: <http://www.mqw.at/besuch/fuehrungen/>

Η πιθανότητα να επισκεφτούν οι επισκέπτες τουλάχιστον ένα από τα μουσεία είναι μεγαλύτερη, γιατί η δημιουργία ενός ισχυρού συνόλου, καθιστά την συγκέντρωση των πολιτιστικών ιδρυμάτων πιο ελκυστική από ότι το καθένα ξεχωριστά αφού δημιουργείται μια κρίσιμη μάζα η οποία μετατρέπει το σύμπλεγμα ιδρυμάτων σε μεγαλύτερο πόλο έλξης από ότι το καθένα μεμονωμένα.

Αποτέλεσμα αυτής της συγκέντρωσης αποτελεί η αισθητική αναβάθμιση του δομημένου περιβάλλοντος, η αναζωογόνηση του συχνά υποβαθμισμένου κέντρου της πόλης και η δημιουργία ενός φιλόδοξου «πολιτιστικού εμβλήματος» που αποτελεί σημείο αναφοράς ενισχύοντας το αίσθημα περηφάνιας των κατοίκων για τη πόλη τους. Τέτοιες συγκεντρώσεις αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των πόλεων και συστατικό στοιχείο της εικόνας τους, επιτυγχάνοντας την αναγέννηση και κοντινών περιοχών όπου συνήθως αναπτύσσονται δευτερογενείς τουριστικές υπηρεσίες όπως ξενοδοχεία, εστιατόρια γκαλερί τέχνης καταστήματα κτλ. Έτσι η πόλη γίνεται πιο ελκυστική, ισχυροποιεί την ταυτότητά της και αποκτά πλέον ένα αναγνωρίσιμο ισχυρό όνομα που συμβάλλει στη δημιουργία της εικόνας μιας πόλης δυναμικής, σύγχρονης

με κοσμοπολίτικο και καινοτόμο χαρακτήρα. Η αναβαθμισμένη αυτή εικόνα προσελκύει αστικό και πολιτιστικό τουρισμό ενισχύοντας έτσι την τοπική οικονομία (Κόνσολα 2011).

2.4 Ανακεφαλαίωση

Τα μουσεία διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο σε στρατηγικές αστικής αναζωογόνησης με βάση τον πολιτισμό. Για να είναι επιτυχημένη η πολιτιστική αναζωογόνηση πρέπει να ενισχυθεί η ταυτότητα του τόπου, να δημιουργηθεί τοπική υπερηφάνεια και τοπική συνοχή. Τα μουσεία είναι συνετό να παρουσιάζουν την βιομηχανική κληρονομιά, την φυσική ιστορία, τον πολιτισμό και τις τέχνες του τόπου. Οφείλουν να αποτυπώνουν το σύγχρονο άνθρωπο και τις ανάγκες του, να αποτελούν σύμβολα για τον τόπο τους να συγχρωτίζονται και να κοινωνικοποιούν ανθρώπους διαφορετικής ηλικίας, κουλτούρας, θρησκείας. Έτσι τα μουσεία αποτελούν προστιθέμενη αξία, στα εφόδια που έχει η κοινωνία και η πόλη να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος.

Βιβλιογραφία 2^ο Κεφαλαίου

Ελληνική

- Ανδριακοπούλου Ε., Γιαννάκου Α., κ.ά. (2014), «*Πόλη και πολεοδομικές πρακτικές, για τη βιώσιμη αστική ανάπτυξη*», εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Γοσποδίνη Α., Μπεριάτος Η. (2006), «*Τα νέα αστικά τοπία και η ελληνική πόλη*», εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Δασκαλάκη Φ. (2002), «*Επανασχεδιασμός υποβαθμισμένων και κατεστραμμένων περιοχών της Ευρώπης*», Διεθνές Συμπόσιο υπό την Αιγίδα του Τμήματος Αρχιτεκτόνων Α.Π.Θ, Θεσσαλονίκη
- Κόνσολα Ντ. (2006), «*Πολιτιστική Ανάπτυξη και Πολιτική*» εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
- Κόνσολα Ντ. (2011), «*Δίκτυα μουσείων στη σύγχρονη πόλη*» Διάλεξη στο Πάντειο Πανεπιστήμιο
- Μπιτσάνη Ευγ. (2004), «*Πολιτισμική Διαχείριση & Περιφερειακή Ανάπτυξη, Σχεδιασμός Πολιτιστικής Πολιτικής και Πολιτιστικού Προϊόντος*» εκδόσεις Διόνικος, Αθήνα
- Τσιώμης Γ. (2013), «*Μνήμη-Μουσείο-Πόλη, Η αρχιτεκτονική του Δημήτρη Φατούρου*», επιμ. Πετρίδου Β., και Πάγκαλος Π., Πανεπιστήμιο Πατρών, Πολυτεχνική Σχολή, Τμήμα Αρχιτεκτόνων Μηχανικών, Πάτρα

Ξενόγλωσση

- Zukin, S., (1995), «*The Cultures of Cities*», Blackwell Publishers, Cambridge (Mass.) and Oxford

Διαδικτυακοί Τόποι/Ιστοσελίδες

- Baniotopoulou E. (2001), «*Art for whose Sake? Modern Art Museums and their Role in Transforming Societies: The Case of the Guggenheim Bilbao, Journal of*

Conservation and Museum Studies», <http://www.jcms-journal.com/articles/10.5334/jcms>

- Bravo, D., (2013), «*Louvre-Lens Museum Park Lens (France)*», <http://www.publicspace.org/en/works/h101-parc-du-musee-du-louvre-lens>
- Hyslop, D., (2014), «*Museums can play a role in urban regeneration*», British Council, Voices, 17 July 2014, από: <https://www.britishcouncil.org/voices-magazine/museums-can-play-role-urban-regeneration>
- Riding, A., (2000), «*A Symbol Of Renewal In South London; The Tate Modern, Bright Star On the Thames's Other Side*», The New Yorks Times, Arts, May 1, 2000, από: <http://www.nytimes.com/2000/05/01/arts/symbol-renewal-south-london-tate-modern-bright-star-thames-s-other-side.html?pagewanted=all>
- <http://www.bontourism.com/en/content/louvre-lens-museum>
- http://www.britishmuseum.org/visiting/eating/great_court_restaurant.aspx
- <https://creativegreece./net>
- <http://www.cultureforcitiesandregions.eu>
- <https://www.guggenheim.org/about-us>
- <http://www.louvre.fr/en/louvre-lens>
- <http://www.mqw.at/besuch/fuehrungen/>
- <http://network.icom.museum>
- <http://www.tate.org.uk>
- <http://www.theacropolismuseum.gr/el/estiatorio>
- <http://www.timera-energy.com/fuel-for-thought-aug-5th/>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Tate_Modern

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ο Παλαιοντολογικός Θησαυρός της Περιοχής Πικερμίου

3.1 Εισαγωγή

Το Πικέρμι βρίσκεται στη Βόρεια Μεσογαία, οικοδομημένο στις νοτιοανατολικές πλαγιές του Πεντελικού Όρους και αναπτύσσεται επί της αρχαίας Μαραθώνιας Διαδρομής, 20 χιλιόμετρα βορειοανατολικά των Αθηνών.¹⁰ Με το σχέδιο διοικητικής μεταρρύθμισης «Καλλικράτης», το 2011, προσαρτήθηκε η πρώην κοινότητα Πικερμίου στον ενιαίο δήμο Ραφήνας-Πικερμίου.¹¹

Από το Πικέρμι διέρχεται το Μεγάλο Ρέμα¹² του οποίου η συνεχής ροή καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου, το καθιστά έναν υγρότοπο και πνεύμονα πρασίνου στη καρδιά της Ανατολικής Αττικής (βλ. εικόνα 3.1 & 3.2). Η συγκεκριμένη ζώνη του ποταμού, η οποία παράλληλα παρουσιάζει και παλαιοντολογικό ενδιαφέρον, ανακηρύχθηκε το 1984 από το υπουργείο Πολιτισμού ως «*Αρχαιολογικός Χώρος και Τόπος Ιδιαίτερου Φυσικού Κάλλους*».¹³

Εικόνα 3.1: Αποψη της κοίτης του Μεγάλου Ρέματος



Πηγή : Αρχείο καθηγητή Γ. Θεοδώρου

¹⁰ <https://el.wikipedia.org/wiki/pikermi>

¹¹ Ν.3852/2010 Ν.3852/2010 (ΦΕΚ 87/τ. Α/07-06-2010). Περιγραφή: Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης.

¹² Το Μεγάλο Ρέμα πηγάζει από τις κορυφές του Πεντελικού όρους και εκβάλλει στο Νότιο Ευβοϊκό κόλπο. (<https://el.wikipedia.org/>)

¹³ απόφαση ΥΠΠΟ/αρχ./Α1/Φ02/59935/1984/83 (ΦΕΚ 44Β / 84)

Εικόνα 3.2: Άποψη της κοίτης του Μεγάλου Ρέματος



Πηγή : Αρχείο καθηγητή Γ. Θεοδώρου

Ο Γάλλος A. Gaudry το 1862, ένας από τους πρώτους εξερευνητές του Παλαιοντολογικού χώρου του Πικερμίου, παρομοίασε την αξία του Πικερμίου με την αξία της Ακρόπολης των Αθηνών λόγω του τεράστιου πλούτου παλαιοντολογικού ενδιαφέροντος που έχει επιδείξει από τα πρώτα χρόνια της ίδρυσης του νεοελληνικού κράτους (Μαρίνος, Συμεωνίδης 1974).

3.2 Η παλαιοντολογική ιστορία του Πικερμίου

Επικρατέστερη άποψη για την εντυπωσιακή συσσώρευση λειψάνων των απολιθωμένων σπονδυλωτών, θεωρείται ο θάνατος των ζώων από ξηρασία όπως και σήμερα συμβαίνει σε διάφορα μέρη της γης, όπου περιοδικώς εμφανίζονται εποχές ανομβρίας και ξηρασίας και οι οποίες οδηγούν σε μαζικούς θανάτους των ζώων. Η αποξήρανση που υπέστησαν πηγές, ρυάκια και λίμνες είχε ως αποτέλεσμα τα ζώα να συγκεντρωθούν στις τελευταίες εστίες ύδατος. Τα εξαντλημένα ζώα είτε έπεφταν θύματα της ξηρασίας είτε γίνονταν βορά των αρπακτικών ζώων, κυρίως των υαινών, των οποίων οι απαιτήσεις σε νερό καλύπτονται για μακρά περίοδο από τη τροφή τους. Όταν όμως το νερό εξαφανιζόταν τελείως, τότε ακολουθούσε ο θάνατος όλων των ζώων. Στις τελευταίες εστίες ύδατος συγκεντρώνονταν ζώα προερχόμενα από διάφορους βιότοπους με αποτέλεσμα να έχουν κοινή παρουσία στη συγκέντρωση των απολιθωμάτων (βλ. εικόνα 3.3). Σε έναν τέτοιο μαζικό θάνατο οφείλεται η γένεση των οστεοπαγών θέσεων στην περιοχή του Πικερμίου (Θεοδώρου 1983, 2008).

Εικόνα 3.3: Το Πικέρμι 7.000.000 χρόνια πριν, όπως το φαντάστηκε ο Abel το 1916



Πηγή :Αρχείο καθηγητή Γ. Θεοδώρου

3.3 Το ιστορικό των ανασκαφών

Η ιστορία της ανακάλυψης των παλαιοντολογικών ευρημάτων του Πικερμίου, αρχίζει τα πρώτα χρόνια μετά από την ίδρυση του σύγχρονου νεοελληνικού κράτους και συνεχίζεται μέχρι σήμερα. Οι ανασκαφές που έχουν διενεργηθεί στη προστατευόμενη περιοχή του Πικερμίου, επιμερίζονται σε δύο χρονικές περιόδους. Στη πρώτη περίοδο, ανήκουν οι ανασκαφές που διεξήχθησαν από το 1835 έως το 1912 μέσα στο Μεγάλο Ρέμα του Πικερμίου, ενώ στη δεύτερη περίοδο περιλαμβάνονται όσες διενεργήθηκαν από το 1971 έως το 1978 στη θέση «Κισδάρι»¹⁴.

Η αποκάλυψη των απολιθωματοφόρων στρωμάτων στη χαράδρα του Μεγάλου Ρέματος έγινε εξαιτίας της φυσικής διάβρωσης που προκλήθηκε τόσο από τα νερά της βροχής, όσο και από τη διαρκή ροή του νερού στην κοίτη του ποταμού. Η πρώτη ανακάλυψη γίνεται από τον Άγγλο αρχαιολόγο G. Finlay, όπου το 1835 αναζητά στην περιοχή του Πικερμίου αρχαιότητες και βρίσκει στο Μεγάλο Ρέμα του Πικερμίου μερικά απολιθωμένα οστά χωρίς να δοθεί βαρύτητα και συνέχεια για την ανεύρεση αυτή.

Την ίδια χρονιά κάποιος Βαυαρός στρατιώτης ο οποίος κυνηγά στη περιοχή, βρίσκει στο Μεγάλο Ρέμα του Πικερμίου οστά ζώων στις κοιλότητες των οποίων υπήρχαν κρύσταλλοι από ανθρακικό ασβέστιο που έλαμπαν. Πιστεύοντας ότι έχει ανακαλύψει κάποιο μεγάλο θησαυρό από διαμάντια (διότι αυτοί οι κρύσταλλοι μοιάζανε σα

¹⁴ Η θέση «Κισδάρι» βρίσκεται σε μικρή απόσταση ΒΑ της χαράδρας του Μεγάλου Ρέματος

διαμάντια), επιστρέφει το 1838 στο Μόναχο και δίνει τα οστά αυτά να τα εξετάσει ο τότε διαπρεπής καθηγητής A. Wagner.

Ο Καθηγητής διαπιστώνει, ότι ένα από αυτά τα οστά είναι απολιθωμένη γνάθος ενός πιθήκου που έζησε πριν πολλά εκατομμύρια χρόνια. Ο θησαυρός, ήταν αυτό το εύρημα και όχι οι κρύσταλλοι του ανθρακικού ασβεστίου. Τα οστά του πιθήκου είναι τα πρώτα αναμφισβήτητα απολιθώματα που έχουν βρεθεί μέχρι τότε και όπως ήταν φυσικό, η ανακάλυψη αυτή προκάλεσε έντονο ενδιαφέρον στην επιστημονική κοινότητα. Τα αποτελέσματα της μελέτης του πρώτου υλικού από το Πικέρμι παρουσιάστηκαν από το Wagner στην Βαυαρική Ακαδημία (Μητσόπουλος 1890).

Τα επόμενα χρόνια έγιναν πολλές ανασκαφές:

- Το 1848 ο Dr. Lindermayer έστειλε στο Μόναχο μία σειρά από ευρήματα.
- Το 1853 ο Καθηγητής Ηρακλής Μητσόπουλος πραγματοποίησε την πρώτη ελληνική ανασκαφή στο Πικέρμι.
- Το 1854 οι J. Roth και A. Wagner μελετούν το υλικό που είχε μεταφερθεί το χειμώνα του 1852-53 στο Μόναχο.
- Το 1855, το 1860 και το 1862 η Γαλλική ομάδα υπό τη διεύθυνση του Gaudry και Larter πραγματοποιούν αξιόλογες ανασκαφές. Εν συνεχεία ο Gaudry δημοσιεύει την κλασική ογκώδη μονογραφία που περιγράφει την Πικερμική πανίδα.
- Το 1882 η Ακαδημία του Βερολίνου στέλνει το Δρ. W. Dames για ανασκαφές και το υλικό μεταφέρεται στο Πανεπιστήμιο του Βερολίνου.
- Το 1885 πραγματοποιούν ανασκαφές οι Αυστριακοί Neumayer και Von Tausch για λογαριασμό της Ακαδημίας της Βιέννης.
- Το 1888 ο πρίγκιπας της Ορλεάνης ως ιδιώτης συλλέγει στο Πικέρμι υλικό, όπως και το 1895 ο Γάλλος Michatet.
- Το 1901 πραγματοποιούν ανασκαφές ο καθηγητής Θ. Σκούφος και ο A. Smith-Woodward και το υλικό αυτό μεταφέρεται στο Βρετανικό Μουσείο του Λονδίνου.
- Από το 1901 έως το 1910 γίνονται διάφορες ανασκαφές από το καθηγητή Θ. Σκούφο.
- Το 1912 πραγματοποιείται η τελευταία μεγάλη ανασκαφή στη τοποθεσία του Μεγάλου Ρέματος από το Καθηγητή Ο. Abel και το υλικό αυτό είναι κατατεθειμένο στο Παλαιοντολογικό Μουσείο του Πανεπιστημίου Αθηνών.

Ένας μεγάλος αριθμός Πικερμικού υλικού όμως, έχει φύγει από το τόπο μας και βρίσκεται σε διάφορα μουσεία του εξωτερικού.

Η δεύτερη περίοδος των ανασκαφών διήρκησε από το 1971 ως το 1978 στη θέση «Κισδάρι» Πικερμίου, από το Μουσείο Γεωλογίας & Παλαιοντολογίας του Πανεπιστημίου Αθηνών (βλ. εικόνα 3.4) (Συμεωνίδης 1979, Θεοδώρου 2008).

Εικόνα 3.4: Ανασκαφή το 1977 στη θέση Κισδάρι



Πηγή :Αρχείο καθηγητή Γ. Θεοδώρου

Ο εντοπισμός των απολιθωματοφόρων στρωμάτων στη νέα τοποθεσία συντελέστηκε από εργασίες που εκτελούνταν εκεί από τα πλινθοποιεία της περιοχής κατά τη συλλογή του αργιλικού υλικού. Τα τεχνητά ορύγματα που δημιούργησαν στο έδαφος, έφεραν στην επιφάνεια τα στρώματα με τα παλαιοντολογικά ευρήματα.

Έκτοτε, μετά το 2000 πραγματοποιήθηκαν σποραδικές ανασκαφές με ζώνη έρευνας το Μεγάλο Ρέμα Πικερμίου από το τμήμα Γεωλογίας & Γεωπεριβάλλοντος του ΕΚΠΑ και σήμερα σε συνεργασία με το Δήμο Ραφήνας-Πικερμίου (βλ. εικόνα 3.5 & 3.6).

Εικόνα 3.5 Ανασκαφές στο Πικέρμι το 2010



Πηγή :Αρχείο καθηγητή Γ. Θεοδώρου

Εικόνα 3.6: Ανασκαφές στο Πικέρμι το 2010



Πηγή :Αρχείο καθηγητή Γ. Θεοδώρου

3.4 Παλαιοντολογικά ευρήματα Πικερμίου και η δημιουργία της Παλαιοντολογικής Έκθεσης Πικερμίου

Στις δύο τοποθεσίες του Πικερμίου έχουν εντοπιστεί ως σήμερα περισσότερα από σαράντα διαφορετικά είδη πανίδας από χορτοφάγα ή σαρκοφάγα ζώα του κάμπου ή του δάσους. Από τη πλουσιότερη αυτή πανίδα τα κυριότερα είδη είναι ο πίθηκος, το προβοσκιδωτό και το ελάφι.

Το σύνολο της πανίδας που εντοπίστηκε στο Πικέρμι ομαδοποιείται σε τρεις κατηγορίες: i.Ερπετά, ii.Πτηνά και iii.Θηλαστικά. Σε κάθε κατηγορία αντιστοίχως έχουν εντοπιστεί:

i. Ερπετά

- Χελώνες (μέγεθος 3μ. ίσως η μεγαλύτερη χερσαία χελώνα στον κόσμο)

ii. Πτηνά

- Στρουθοκαμηλόμορφα

iii. Θηλαστικά

- Πίθηκοι
- Ιππίδες
- Ρινόκεροι
- Χαλικοθήρια
- Αγκυλοθήρια
- Καμηλοπαρδάλεις
- Βοοειδή
- Ελάφια
- Χοίροι
- Προβοσκιδωτά Δεινοθήρια
- Προβοσκιδωτά Μαστόδοντα
- Υρακοειδή
- Διχουροειδή
- Ύαινες
- Άρκτοι

Πικερμικά παλαιοντολογικά ευρήματα ιδιαίτερας σημαντικής επιστημονικής αξίας βρίσκονται σήμερα στο Παλαιοντολογικό και Γεωλογικό Μουσείο του Πανεπιστημίου Αθηνών, αλλά και στα μουσεία του Μονάχου, του Βερολίνου, της Βιέννης, του Λονδίνου και των Παρισίων (Συμεωνίδης, Θεοδώρου 1989).

Το Πανεπιστήμιο Αθηνών εκπόνησε τεχνική μελέτη για τη δημιουργία στεγάστρου *in situ*, που σημαίνει μουσείο στη θέση των ανασκαφών. Αντ' αυτού, δημιουργήθηκε μόνιμη έκθεση σε αίθουσα της πρώην κοινότητας Πικερμίου, που εγκαινιάστηκε το Δεκέμβριο του 2010 και περιλαμβάνει τόσο πρωτότυπα ανασκαφικά ευρήματα της περιοχής όσο κάποια εκμαγεία. Στην έκθεση παρουσιάζονται απολιθώματα σπονδυλωτών της Πικερμικής πανίδας καθώς και απολιθώματα οργανισμών που έζησαν στον Ελλαδικό χώρο και τα οποία αποτελούν πηγή άντλησης πολύτιμων πληροφοριών για τις κλιματικές αλλαγές που έγιναν. Επίσης υπάρχουν εκθέματα πετρωμάτων και ορυκτών της Αττικής καθώς και αναφορά στην ιστορία των ανασκαφών, στη σημασία της Πικερμικής πανίδας και της εξέλιξης του γεωπεριβάλλοντος, όπως επίσης και στοιχεία σχετικά με τη βιοποικιλότητα της περιοχής (εικόνα 3.7).

Εικόνα 3.7: Σημερινή έκθεση Πικερμίου



Πηγή :Αρχείο έκθεσης Πικερμίου

Ωστόσο, τα περισσότερα απολιθώματα παραμένουν θαμμένα στη γη (Καραγιαννίδη, 2011).

Όραμα τόσο της τοπικής κοινωνίας όσο της ελληνικής και διεθνούς επιστημονικής κοινότητας είναι η Παλαιοντολογική Έκθεση να μετεξελιχθεί σε Παλαιοντολογικό

Μουσείο Πικερμίου καθώς και η ανάδειξη των τοποθεσιών που έγιναν οι ανασκαφικές εργασίες στο Πικέρμι και αποτελούν ακόμα και σήμερα κρησφύγετο της άγριας πανίδας από την καινοζωική περίοδο.

3.5 Ανακεφαλαίωση

Η σημασία των ευρημάτων του Πικερμίου είναι αναμφισβήτητη για την εξέλιξη της παλαιοντολογικής επιστήμης και για τη γνώση της εξέλιξης των Σπονδυλωτών. Σύμφωνα με το καθηγητή Παλαιοντολογίας Μ.Δερμιτζάκη «Τα πικερμικά ευρήματα - παγκοσμίως γνωστά ως "πικερμική πανίδα"- αποτελούν σημείο αναφοράς της επιστήμης της Παλαιοντολογίας». Ωστόσο στη προστατευόμενη περιοχή του Πικερμίου υπάρχει πλήθος απολιθωματοφόρων ζωνών, οι οποίες πρόκειται να δώσουν πάρα πολλά νέα ευρήματα σε μελλοντικές ανασκαφές.

Ιδιαίτερη σημασία έχει και η απήχηση που παρουσιάζει στη διεθνή επιστημονική κοινότητα το Πικέρμι, λόγω της εκτενέστατης διεθνούς βιβλιογραφίας που αναφέρεται σε αυτό και των πολλών ελληνικών όρων που έχουν συμπεριληφθεί στη διεθνή επιστημονική ορολογία, κάποια από τα οποία παραπέμπουν ευθέως στη λέξη Πικέρμι (Συμεωνίδης, Θεοδώρου 1989).

Ο όρος «Ακρόπολη της Παλαιοντολογίας» είναι ενδεικτικός της απήχησης που έχει αποκτήσει το Πικέρμι σε διεθνές επίπεδο (Gaudry 1862 στο Μαρίνος, Συμεωνίδης 1974).

Βιβλιογραφία 3^ο Κεφαλαίου

Ελληνική

- Θεοδώρου Γ. (1983), «Οι παλαιοντολογικοί θησαυροί Πικερμίου», πρακτικά του Πανελληνίου Ιστορικού και Λαογραφικού Συμποσίου, Αθήνα.
- Θεοδώρου Γ. (2008), «Πρόταση ανάδειξης των Πικερμικών θησαυρών», Τμήμα Γεωλογίας και Γεωπεριβάλλοντος ΕΚΠΑ, Αθήνα.
- Μαρίνος Γ., Συμεωνίδης Ν. (1974), «Νέα Ευρήματα εις το Πικέρμι Αττικής και Γενική Γεωλογική Επισκόπησις του Παλαιοντολογικού αυτού χώρου», Εκδόσεις του Εργαστηρίου Γεωλογίας και Παλαιοντολογίας του Πανεπιστημίου Αθηνών, Αθήνα
- Μητσόπουλος Κ. (1890), «Γεωλογική Διαμόρφωσις του Ελληνικού Εδάφους», Εκδόσεις της Βιβλιοθήκης των Φυσικών και Εφηρμοσμένων Επιστημών, Αθήνα
- Συμεωνίδης Ν. (1979), «Ξενάγησις στο χώρο των απολιθωμάτων της Αττικής», Μελέτη του τμήματος Γεωλογίας και Παλαιοντολογίας του Πανεπιστημίου Αθηνών, Αθήνα
- Συμεωνίδης Ν., Θεοδώρου Γ. (1989), «Ιστορία της απολιθωμένης ζωής στο Πικέρμι Αττικής. Αττικό τοπίο και περιβάλλον», Έκδοση Υπουργείου Πολιτισμού, Αθήνα
- Ν.3852/2010 (ΦΕΚ 87/τ. Α/07-06-2010), «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης»
- Απόφαση ΥΠΠΟ/αρχ./Α1/Φ02/59935/1984/83 (ΦΕΚ 44Β/84), «Κήρυξη περιοχής Πικερμίου ως αρχαιολογικού χώρου και ως τοπίου ιδιαίτερου φυσικού κάλλους»

Διαδικτυακοί Τόποι/Ιστοσελίδες

- <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=242740>, άρθρο της Καραγιαννίδη Ν.
- <https://el.wikipedia.org/wiki/pikermi>
- <http://www.erikeia.gr/history/paleontological.html>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

SWOT ANALYSIS της Παλαιοντολογικής Περιοχής Πικερμίου και Στρατηγικοί Στόχοι για τη Δημιουργία του Παλαιοντολογικού Μουσείου Πικερμίου

4.1 Εισαγωγή

Κάθε επιχείρηση πριν προχωρήσει στη διαμόρφωση της στρατηγικής της, οφείλει να ανιχνεύσει το εξωτερικό της περιβάλλον προκειμένου να αναγνωρίσει πιθανές ευκαιρίες και απειλές, αλλά και το εσωτερικό της περιβάλλον για να προσδιορίσει τις δυνάμεις και αδυναμίες της. Η ανίχνευση του περιβάλλοντος, είναι η παρακολούθηση, αξιολόγηση και διάδοση πληροφοριών, από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον στα κατάλληλα άτομα εντός της επιχείρησης. Ένας οργανισμός, χρησιμοποιεί την ανάλυση αυτή προκειμένου να αποφύγει ενδεχόμενες στρατηγικές εκπλήξεις και να εξασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία του (Γεωργόπουλος 2013).

4.2 SWOT ANALYSIS της Παλαιοντολογικής Περιοχής Πικερμίου

Το πιο γνωστό υπόδειγμα ανάλυσης του περιβάλλοντος που χρησιμοποιείται για τη διαμόρφωση της στρατηγικής, είναι η ανάλυση S.W.O.T. και περιλαμβάνει την ανάλυση των Δυνάμεων (Strengths) και Αδυναμιών (Weaknesses) του εσωτερικού περιβάλλοντος, αλλά και τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος. Τα αποτελέσματα της πιο πάνω ανάλυσης για τη Παλαιοντολογική περιοχή του Πικερμίου, λαμβάνονται υπόψη για την εξαγωγή συμπερασμάτων του καθορισμού επιμέρους στόχων και τη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής υλοποίησης του οράματος, τόσο της τοπικής κοινωνίας, όσο και της ελληνικής και διεθνής επιστημονικής κοινότητας, της κατασκευής του Παλαιοντολογικού Μουσείου Πικερμίου (Κορδέλλας 1901, Θεοδώρου 2008).

Δυνάμεις

- Τα Πικερμικά παλαιοντολογικά ευρήματα έχουν ιστορική αξία, αφού αποτελούν ευρήματα ανασκαφών που πραγματοποιήθηκαν από το 19^ο αιώνα μετά τη σύσταση του νεοελληνικού κράτους ως τις αρχές του 20^{ου} αιώνα,

προσελκύνοντας το διεθνές επιστημονικό ενδιαφέρον. Η αρχαιολογική αξία των ευρημάτων είναι δεδομένη, αφού τα ίδια αποτελούν υλικές μαρτυρίες της χλωρίδας και της πανίδας που υπήρχε στην περιοχή τη περίοδο του Άνω Μειόκαινου, αλλά και για τις γεωλογικές ανακατατάξεις και την εξέλιξη των ειδών στην Αττική γη τα τελευταία επτά εκατομμύρια χρόνια. Παράλληλα, είναι πολύ σημαντικά για την ιστορία της επιστήμης της γεωλογίας, διότι οι ονομασίες των ζώων και των φυτών που βρέθηκαν για πρώτη φορά στη Πικερμική γη, χρησιμοποιήθηκαν και μεταγενέστερα για την ονομασία παλαιοντολογικών ευρημάτων σε άλλες χώρες που ανήκαν στην ίδια εποχή με αυτά του Πικερμίου. Οι ονομασίες αυτές, αποτελούν ορόσημο στη διεθνή βιβλιογραφία. Η ιστορική και αρχαιολογική τους αξία αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι κοσμούν τα σημαντικότερα μουσεία Φυσικής Ιστορίας της Ευρώπης.

- Από το Πικέρμι διέρχεται το Μεγάλο Ρέμα, του οποίου η συνεχής ροή καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου, το καθιστά έναν υγρότοπο και πνεύμονα πρασίνου στη καρδιά της ανατολικής Αττικής. Η συγκεκριμένη ζώνη του ποταμού, η οποία παράλληλα παρουσιάζει και παλαιοντολογικό ενδιαφέρον, έχει ανακηρυχθεί το 1984 από το υπουργείο Πολιτισμού ως «Αρχαιολογικός Χώρος και Τόπος Ιδιαίτερου Φυσικού Κάλλους» (Απόφαση ΥΠΠΟ/αρχ./Α1/Φ02/59935/1984/83).
- Στη προστατευμένη περιοχή, υπάρχουν εκτάσεις απολιθωματοφόρων ζωνών μεγάλης σημασίας αθέατων παλαιοντολογικών καταλοίπων εντός του εδάφους, οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν το ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας για τη διενέργεια ανασκαφών στο χώρο, με σκοπό την ανάδειξη νέων ευρημάτων.
- Η περιοχή του Πικερμίου είναι σε κοντινή απόσταση από το κέντρο της Αθήνας, έχει άμεση επαφή με το κύριο οδικό άξονα της Λεωφόρου Μαραθώνος καθώς και εγγύτητα με σημαντικούς κόμβους μετακίνησης όπως το διεθνές αεροδρόμιο της Αθήνας και το λιμάνι της Ραφήνας.
- Η περιοχή του Πικερμίου είναι σε άμεση επαφή με τη Μαραθώνια Διαδρομή και βρίσκεται σε μικρή χιλιομετρική απόσταση από πολύ σημαντικούς αρχαιολογικούς χώρους της ανατολικής Αττικής.

- Τέλος στην ευρύτερη περιοχή υπάρχουν τοπία ιδιαίτερου φυσικού κάλλους και γεωλογικού ενδιαφέροντος καθώς πάρκα και εμπορικά κέντρα ψυχαγωγικού χαρακτήρα που προσελκύουν πλήθος επισκεπτών.

Αδυναμίες

- Η ευρύτερη περιοχή παλαιοντολογικού ενδιαφέροντος παρά το γεγονός ότι είναι ανακηρυγμένη αρχαιολογική περιοχή, παρουσιάζει σημάδια απαξίωσης και εγκατάλειψης από τους ίδιους τους κατοίκους της περιοχής. Η καταπάτηση και ανοικοδόμηση μεμονωμένων αυθαίρετων κτιρίων, η ρίψη μπαζών και αποβλήτων εντός του ρέματος, έχει ως αποτέλεσμα την αλλοίωση γεωμορφολογίας του φυσικού τοπίου και τη μόλυνση του υδροφόρου ορίζοντα.
- Υπάρχει άγνοια της σημασίας των υπαρχόντων Πικερμικών παλαιοντολογικών ευρημάτων από τους κατοίκους της ευρύτερης περιοχής καθώς και έλλειψη ενημέρωσης από τους εκπαιδευτικούς στους μαθητές των σχολείων.
- Πλήθος Πικερμικών ευρημάτων έχουν διαφύγει στο εξωτερικό και κοσμούν γνωστά μουσεία Φυσικής Ιστορίας της Ευρώπης (Θεοδώρου, 2008).

Ευκαιρίες

- Η αξία του Πικερμίου παρομοιάζεται διεθνώς με την αξία της Ακρόπολης των Αθηνών λόγω του τεράστιου πλούτου παλαιοντολογικού ενδιαφέροντος που έχει επιδείξει από τα πρώτα χρόνια της ίδρυσης του νεοελληνικού κράτους (Gaudry 1862 στο Μαρίνος, Συμεωνίδης 1974).
- Η περιοχή του Πικερμίου που παρουσιάζει παλαιοντολογικό ενδιαφέρον, ανακηρύχθηκε το 1984 από το υπουργείο Πολιτισμού ως «*Αρχαιολογικός Χώρος και Τόπος Ιδιαίτερου Φυσικού Κάλλους*» (Απόφαση ΥΠΠΟ /αρχ. /Α1 /Φ02 /59935 /1984 /83).
- Υπάρχει έντονο ενδιαφέρον από την Ελληνική και διεθνή επιστημονική κοινότητα για διενέργεια ανασκαφών στο χώρο των απολιθωματοφόρων ζωνών με σκοπό την ανάδειξη νέων ευρημάτων καθώς και τη πρακτική εκπαίδευση φοιτητών με τη συμμετοχή τους στις ανασκαφές (Θεοδώρου, 2008).
- Υπάρχουν πλήθος βιβλιογραφικών αναφορών και δημοσιεύσεων στο τύπο από το προηγούμενο αιώνα, που καταδεικνύουν τη σπουδαιότητα των Πικερμικών

- παλαιοντολογικών ευρημάτων καθώς και την ανάγκη δημιουργίας ενός μουσείου στη περιοχή (Gaudry 1866, Μουτσόπουλος 1890, Κορδέλλας, 1901).
- Η περιοχή των παλαιοντολογικών ευρημάτων καθώς και η δημιουργία του Παλαιοντολογικού Μουσείου Πικερμίου μπορούν να προκαλέσουν το ενδιαφέρον της εκπαιδευτικής κοινότητας για διενέργεια μαθητικών εκδρομών και διαδραστικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
 - Η δημιουργία ενός μουσείου στη παλαιοντολογική περιοχή λόγω της άμεσης επαφής με τη Μαραθώνια Διαδρομή, τους αρχαιολογικούς χώρους και τα τοπικά μουσεία της ευρύτερης περιοχής μπορεί να ενταχθεί σε ένα δίκτυο αρχαιολογικών χώρων της ανατολικής Αττικής.
 - Η γειτνίαση με πολλές περιοχές φυσικής ομορφιάς μπορεί να δημιουργήσει ένα δίκτυο τοπίων ιδιαίτερου φυσικού κάλλους και γεωλογικού ενδιαφέροντος, το οποίο θα ωθήσει την ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας, λόγω της προσέλκυσης πληθώρας επισκεπτών.

Απειλές

- Παρατηρείται πλήρης απαξίωση και εγκατάλειψη της ζώνης προστασίας, από τους κρατικούς φορείς, με αποτέλεσμα να γίνονται παράνομες καταπατήσεις της γης και στη συνέχεια να κατασκευάζονται αυθαίρετα οικοδομήματα. Επίσης συνεχίζουν να δραστηριοποιούνται παράνομα διάφορες επαγγελματικές δραστηριότητες με περεταίρω αλλοίωση της γεωμορφολογίας του φυσικού τοπίου από τις ρίψεις μπαζών, μόλυνση υδροφόρου ορίζοντα από τη παράνομη ρίψη χημικών στο ρέμα και εκτενή απώλεια παλαιοντολογικών ευρημάτων εντός της λεκάνης απορροής του ρέματος (www.erikeia.gr, www.enet.gr).
- Καθ' όλη τη χρονική διάρκεια των ανασκαφών, λόγω έλλειψης του κρατικού ελέγχου, έχει γίνει διασπορά των Πικερμικών ευρημάτων σε μουσεία της Ελλάδας και της Ευρώπης.
- Παρά το γεγονός της διεθνούς αναγνώρισης της Πικερμικής γης και των θαυμαστών ευρημάτων της, υπάρχει άγνοια της ανασκαφικής ιστορίας του τόπου από τις αρχές του 19ου αιώνα, από τη τοπική και ευρύτερη κοινωνία.
- Η έλλειψη παλαιοντολογικού μουσείου και αξιοποίησης της παλαιοντολογικής περιοχής, αποκόπτει τη περιοχή από το δίκτυο πολιτιστικού τουρισμού της

- ανατολικής Αττικής, με συνέπεια την απώλεια πληθώρας δυνητικών επισκεπτών και τουριστικών ροών από την ευρύτερη περιοχή
- Η ασταθής οικονομική κατάσταση της Ελλάδας στη παρούσα χρονική περίοδο, η πολυνομία στο θεσμικό πλαίσιο και η υπάρχουσα γραφειοκρατία αποτελούν επίσης εμπόδια για κάθε αναπτυξιακό σχέδιο.

4.3 Στρατηγικοί στόχοι για τη δημιουργία του Παλαιοντολογικού Μουσείου Πικερμίου

Τα αποτελέσματα της S.W.O.T. ανάλυσης και η ανάγκη δημιουργίας του Παλαιοντολογικού Μουσείου Πικερμίου, όπου θα μπορούν να συγκεντρωθούν όλα τα Πικερμικά ευρήματα που βρίσκονται στο σημερινό εκθεσιακό χώρο του Πικερμίου και στο Μουσείο Παλαιοντολογίας και Γεωλογίας του Πανεπιστημίου Αθηνών, διαμορφώνουν τους παρακάτω στρατηγικούς στόχους.

➤ Έκθεση Παλαιοντολογικών Ευρημάτων

Πρωταρχικό στρατηγικό στόχο αποτελεί η ανάδειξη των Πικερμικών ευρημάτων που έχουν ήδη αποκαλυφθεί και βρίσκονται είτε στο σημερινό εκθεσιακό χώρο του Πικερμίου είτε στο Μουσείο Παλαιοντολογίας και Γεωλογίας του Πανεπιστημίου Αθηνών καθώς επίσης η προστασία και ανάδειξη των ανασκαφικών ευρημάτων που διατηρούνται *in situ*¹⁵. Στρατηγικό στόχο αποτελεί και η διεθνής διασύνδεση με τα ευρωπαϊκά μουσεία που φιλοξενούν Πικερμικά ευρήματα και παράλληλα η δημιουργία δικτύου πόλεων που αναπτύσσουν παρόμοιες δράσεις.

➤ Προστασία και ανάδειξη φυσικού περιβάλλοντος

Στρατηγικό στόχο αποτελεί τόσο η προστασία όσο και η ανάδειξη του φυσικού περιβάλλοντος, του κηρυγμένου αρχαιολογικού χώρου. Το τμήμα Γεωλογίας του Πανεπιστημίου Αθηνών, μπορεί να συνεχίσει τις ανασκαφικές έρευνες για την αποκάλυψη παλαιοντολογικών θησαυρών που διατηρούνται εδώ και επτά περίπου εκατομμύρια χρόνια μέσα στη Πικερμική γη, χρησιμοποιώντας σύγχρονα τεχνικά

¹⁵ Στην αρχαιολογία, η φράση *in situ* αναφέρεται σε ένα τεχνούργημα το οποίο δεν έχει μετακινηθεί από την αρχική θέση απόθεσής του. (https://el.wikipedia.org/wiki/In_situ)

μέσα ανασκαφικών ερευνών. Έτσι προστατεύεται και η γύρω περιοχή των ανασκαφών από τη ρίψη μπαζών και λυμάτων καθώς και την αυθαίρετη δόμηση.

➤ **Διοργάνωση επιστημονικών συνεδρίων**

Στρατηγικό στόχο αποτελεί η διοργάνωση επιστημονικών συνεδρίων και λοιπών δράσεων διεθνούς εμβέλειας. Η άμεση πρόσβαση από το κέντρο της Αθήνας, το διεθνές αεροδρόμιο και το λιμάνι της Ραφήνας καθιστούν το Μουσείο Πικερμίου, έναν ιδανικό χώρο για τη διεξαγωγή συνεδρίων επιστημονικών και μη.

➤ **Ανάπτυξη εκπαιδευτικών δράσεων**

Στρατηγικό στόχο αποτελεί η διενέργεια εκπαιδευτικών δράσεων για φοιτητές και μαθητές σχολείων για την ανάδειξη της παλαιοντολογικής χλωρίδας και πανίδας.

Μαθητές σχολείων καθώς και φοιτητές μπορούν να επισκέπτονται το χώρο του μουσείου και να παρακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα προσαρμοσμένα σε κάθε ηλικία για τη γνωριμία και τη γνώση του Παλαιοντολογικού θησαυρού του Πικερμίου. Ρομποτικά ομοιώματα ζώων και η χρήση ψηφιακών εφαρμογών θα δώσουν διαδραστική διάσταση στον εκπαιδευτικό ρόλο.

➤ **Δημιουργία ψυχαγωγικών-πολιτιστικών δράσεων**

Στρατηγικός στόχος είναι το μουσείο να αποτελέσει το πολιτιστικό πυρήνα για την ευρύτερη περιοχή, καλλιεργώντας έναν εξωστρεφή χαρακτήρα, απελευθερώνοντας τη γνώση, διοργανώνοντας πολιτιστικές δράσεις ψυχαγωγικού χαρακτήρα. Στόχο επίσης αποτελεί, η διασύνδεση του μουσείου με τους αρχαιολογικούς και πολιτιστικούς χώρους της ευρύτερης περιοχής (Μπιτσάνη, 2004).

➤ **Αναζωογόνηση-ενίσχυση τοπικής οικονομίας**

Η κατασκευή του μουσείου έχει στόχο να τονώσει την εξωστρέφεια της τοπικής οικονομίας. Με την δημιουργία του μουσείου και την αστική αναβάθμιση της περιοχής δημιουργείται η ανάγκη για νέες επιχειρήσεις και παράλληλα νέες θέσεις εργασίας, ενισχύοντας έτσι τη τοπική οικονομία.

4.4 Ανακεφαλαίωση

Η δημιουργία του μουσείου εντός του αρχαιολογικού χώρου του Πικερμίου Αττικής, έχει σκοπό να προστατεύσει το κηρυγμένο «*Αρχαιολογικό Χώρο και Τόπο Ιδιαίτερου Φυσικού Κάλλους*» καθώς και να αναδείξει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του τόπου, την ύπαρξη των παλαιοντολογικών ευρημάτων. Το μουσείο θα έχει εξωστρεφή χαρακτήρα με επιστημονικές, εκπαιδευτικές, ψυχαγωγικές δράσεις. Η κατασκευή και σχεδιάσή του θα είναι εφάμιλλη με αυτή των σύγχρονων μουσείων του εξωτερικού. Για την αποτελεσματικότητα των δράσεων και των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα διοργανώνονται επιβάλλεται η συνεργασία με διάφορους φορείς όπως το Πανεπιστήμιο Αθηνών. Έτσι η πόλη μπορεί να γίνει πιο ελκυστική, να ισχυροποιήσει την ταυτότητά της και να αποκτήσει πλέον ένα αναγνωρίσιμο ισχυρό όνομα που θα συμβάλλει στη δημιουργία της εικόνας μιας πόλης δυναμικής, σύγχρονης με κοσμοπολίτικο και καινοτόμο χαρακτήρα. Η αναβαθμισμένη αυτή εικόνα θα προσελκύει αστικό και πολιτιστικό τουρισμό ενισχύοντας έτσι τη τοπική οικονομία (Κόνσολα 2011).

Βιβλιογραφία 4^ο Κεφαλαίου

Ελληνική

- Γεωργόπουλος Ν. (2013), «*Στρατηγικό μάνατζμεντ*», Γ' έκδοση Μπένος, Αθήνα
- Θεοδώρου Γ. (2008), «*Πρόταση ανάδειξης των Πικερμικών θησαυρών*», Τμήμα Γεωλογίας και Γεωπεριβάλλοντος ΕΚΠΑ, Αθήνα.
- Κόνσολα Ντ. (2011), «*Δίκτυα μουσείων στη σύγχρονη πόλη*», Διάλεξη στο Πάντειο Πανεπιστήμιο
- Κορδέλλας Α. (1901), εφημερίδα «*ΤΟ ΑΣΤΥ*», Αθήνα
- Μαρίνος Γ., Συμεωνίδης Ν. (1974), «*Νέα Ευρήματα εις το Πικέρμι Αττικής και Γενική Γεωλογική Επισκόπησις του Παλαιοντολογικού αυτού χώρου*», Εκδόσεις του Εργαστηρίου Γεωλογίας και Παλαιοντολογίας του Πανεπιστημίου Αθηνών, Αθήνα
- Μητσόπουλος Κ. (1890), «*Γεωλογική Διαμόρφωσις του Ελληνικού Εδάφους*», Εκδόσεις της Βιβλιοθήκης των Φυσικών και Εφηρμοσμένων Επιστημών, Αθήνα
- Μπιτσάνη Ευγ. (2004), «*Πολιτισμική Διαχείριση & Περιφερειακή Ανάπτυξη, Σχεδιασμός Πολιτιστικής Πολιτικής και Πολιτιστικού Προϊόντος*», εκδόσεις Διόνικος, Αθήνα
- Απόφαση ΥΠΠΟ/αρχ./Α1/Φ02/59935/1984/83 (ΦΕΚ 44Β/84), «*Κήρυξη περιοχής Πικερμίου ως αρχαιολογικού χώρου και ως τοπίου ιδιαίτερου φυσικού κάλλους*»

Διαδικτυακοί Τόποι/Ιστοσελίδες

- <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=242740>, άρθρο της Καραγιαννίδη Ν.
- https://el.wikipedia.org/wiki/In_situ
- <http://www.erikeia.gr/history/paleontological.html>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Συμπεράσματα

Η δημιουργία του «Παλαιοντολογικού Μουσείου Πικερμίου» εντός του αρχαιολογικού χώρου του Πικερμίου Αττικής, είναι ένα έργο για το οποίο γίνονται προσπάθειες τα τελευταία περίπου εκατό χρόνια. Η ανάγκη για την αποκάλυψη των κοιτασμάτων που βρίσκονται κρυμμένα στη Πικερμική γη εδώ και επτά εκατομμύρια χρόνια, στην «Ακρόπολη της Παλαιοντολογίας» όπως έχει διεθνώς χαρακτηριστεί καθώς επίσης και η προστασία και έκθεση στο ευρύ κοινό των απολιθωμάτων που έχουν ήδη αναδειχθεί, αποτελεί όραμα της τοπικής κοινωνίας καθώς και της επιστημονικής κοινότητας. Ο χαρακτήρας του Μουσείου θα έχει ρόλο εκθεσιακό, εκπαιδευτικό, πολιτιστικό, επιστημονικό, κοινωνικό, ψυχαγωγικό.

Οι τεχνολογικές καινοτομίες, η διοργάνωση πολιτισμικών δράσεων, η εφαρμογή διαδραστικών μεθόδων εκπαίδευσης, η ενημέρωση για τις συνθήκες που επικρατούσαν στην Αττική κατά το μακρινό παρελθόν, θα αποτελέσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του μουσείου.

Η διασύνδεση του Μουσείου με ελληνικά και ξένα Παλαιοντολογικά μουσεία και Πανεπιστήμια, θα τονώσει την εξωστρέφειά του και θα εντάξει το Μουσείο Πικερμίου σε ένα διεθνές δίκτυο επιστημονικών, εκπαιδευτικών και ψυχαγωγικών φορέων, με πολλαπλά οφέλη για την αναγνωρισιμότητα του τόπου και τη προσέλκυση επιστημονικού, εκπαιδευτικού, συνεδριακού, πολιτιστικού τουρισμού. Η εγγύτητα του μουσείου με τους άλλους αρχαιολογικούς χώρους της ανατολικής Αττικής αλλά και με τη Μαραθώνια διαδρομή ενισχύει την επισκεψιμότητά του και το καθιστά ως σημείο αναφοράς στη περιοχή της Αττικής. Για την υλοποίηση του έργου είναι απαραίτητες οι συνέργειες μεταξύ του Δήμου Ραφήνας-Πικερμίου, του Πανεπιστημίου Αθηνών, του Υπουργείου Πολιτισμού και της Περιφέρειας Αττικής σε θεσμικό, επιστημονικό και οικονομικό επίπεδο.

Η μοναδικότητά του Μουσείου είναι ότι αυτό θα διαμορφωθεί όχι μόνο σε ένα τόπο ιδιαίτερου φυσικού κάλλους, αλλά στο σημείο ακριβώς όπου η γη για εκατομμύρια χρόνια έχει διατηρήσει υλικές μαρτυρίες της ζωής όπως ήταν κάποτε. Η επί τόπου ανάδειξη των μαρτυριών αυτών, είτε *in situ*, είτε με καινοτόμα τεχνολογικά μέσα στους εκθεσιακούς χώρους του Μουσείου, σε συνδυασμό με τις σύγχρονες ανασκαφικές, εκπαιδευτικές και άλλες συμμετοχικές δραστηριότητες που θα εκτυλίσσονται γύρω

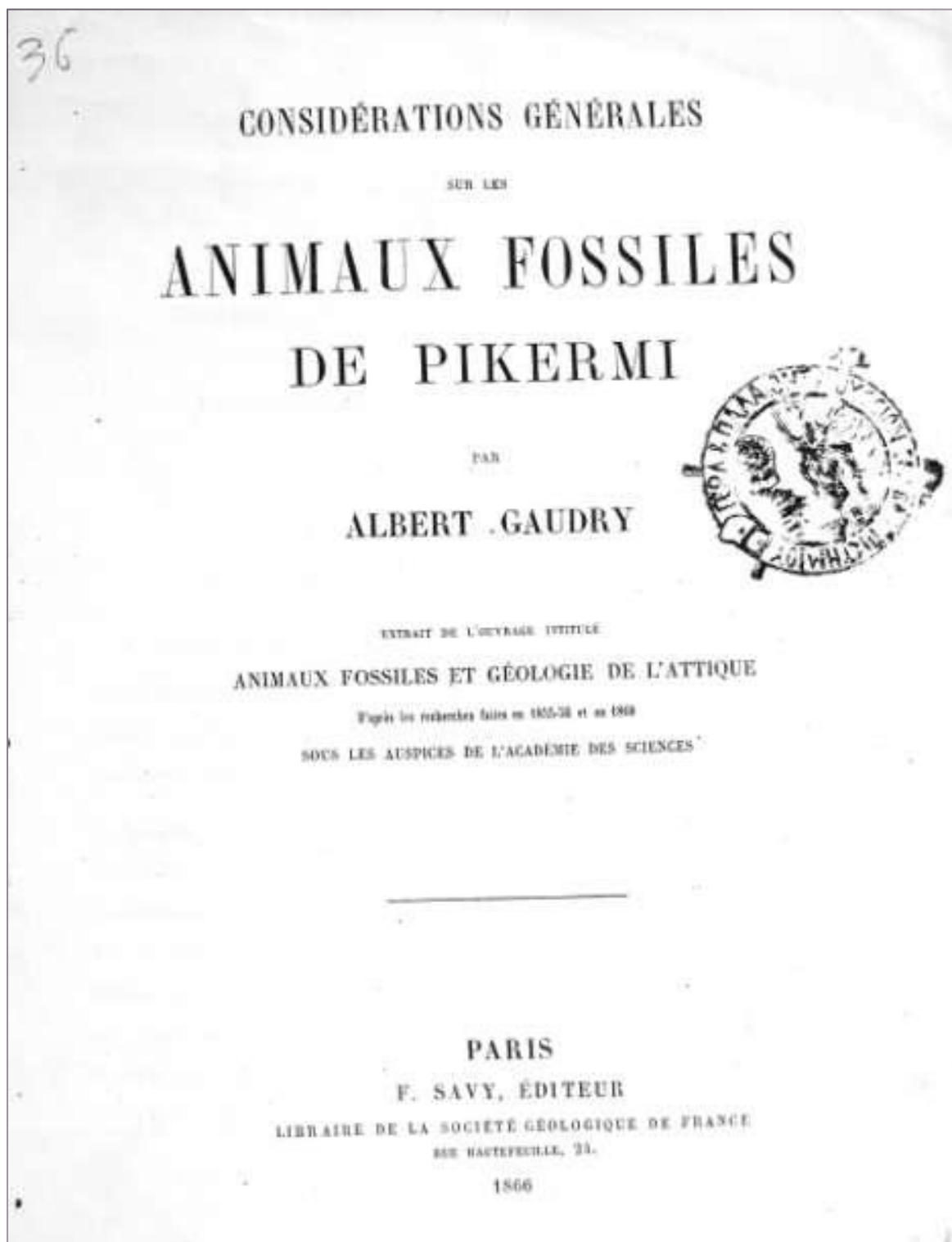
από την ανασκαφή αποτελούν ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθιστώντας τη περιήγηση του επισκέπτη σε αυτό μία εμπειρία μοναδική.

Η δημιουργία του μουσείου θα επιφέρει κοινωνικά, οικονομικά, πολιτισμικά και περιβαλλοντικά οφέλη και θα αποτελέσει εργαλείο για την αστική αναζωογόνηση του Δήμου Ραφήνας-Πικερμίου, και ολόκληρης της ανατολικής Αττικής.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Αποσπάσματα από διεθνείς και ελληνικές δημοσιεύσεις αναφορικά
με το Παλαιοντολογικό Θησαυρό του Πικερμίου

Π1



LA GRÈCE

SOUS LE RAPPORT

GÉOLOGIQUE ET MINÉRALOGIQUE

PAR

A. CORDELLA

INGÉNIEUR DES MINES

A LA



DEMANDE DE LA COMMISSION CENTRALE DE LA GRECE

POUR

L'EXPOSITION UNIVERSELLE DE 1878



PARIS .

IMPRIMERIE DE A. PARENT

29-31, RUE MONSIEUR-LE-PRINCE, 29-31

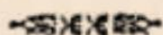
1878

ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΝ Ο ΠΡΟΜΗΘΕΥΣ

ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΩΝ ΤΩΝ ΦΥΣΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΦΗΡΜΟΣΜΕΝΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

πρὸς χρῆσιν τῶν πολλῶν



ΒΙΒΛΙΟΝ ΤΕΤΑΡΤΟΝ

ΓΕΩΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΙΣ

ΤΟΥ

ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΔΑΦΟΥΣ

ΜΕΤΑ ΠΟΛΛΩΝ ΕΙΚΟΝΩΝ

ΥΠΟ

Κ. ΜΗΤΣΟΠΟΥΛΟΥ



ΕΝ ΑΘΗΝΑΙΣ

ΕΚ ΤΟΥ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟΥ ΠΑΣΣΑΡΗ ΚΑΙ ΒΕΡΓΙΑΝΙΤΟΥ

1890

ΓΕΩΛΟΓΙΚΗ ΙΣΤΟΡΙΑ
ΤΗΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΧΩΡΑΣ

ΛΟΓΟΣ

ΕΚΦΩΝΗΘΕΙΣ ΤΗ 3^η ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1900

ΕΝ ΤΗ ΜΕΓΑΛΗ ΛΙΘΟΥΣΗ

ΤΟΥ

ΕΘΝΙΚΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ

ΥΠΟ

Κ. Μ. ΜΗΤΣΟΠΟΥΔΟΥ

τακτικού καθηγητού της ορυκτολογίας και γεωλογίας

ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΟΝΤΟΣ ΤΗΝ ΠΡΥΤΑΝΕΙΑΝ

ΤΟΥ ΕΤΟΥΣ 1900—1901



ΕΝ ΑΘΗΝΑΙΣ
ΕΚ ΤΟΥ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟΥ Π. Δ. ΣΑΚΕΛΛΑΡΙΟΥ
1901

"ΤΟ ΑΣΤΥ" 1η Μαΐου, 1901

Μίαν περίπου ὥραν μακρὰν τῆς πρωτευούσης, ἐν μέσῳ διαστήματι τῆς αραθωνίου ὁδοῦ καὶ πρὸς τὰς νοτιοανατολικὰς ὑπαρξείας τοῦ Πεντελικοῦ, ὑπὸ ἄς βαθυσκάους καὶ ὑδροχαρεῖς πλατάνους καὶ τὸ μελωδικὸν ἄσμα τῆς ἀηδόνος, ξάγει ἡ σκαπάνη τοῦ ἐργάτου, καταλλήλως ὑπὸ τῆς ἐπιστήμης διευθυνομένη, πρὸς θαυμασιὸν παντὸς ἐπισκέπτου, τὴν ἄλλοτε ἐν τῇ Ἀττικῇ ζῶσαν καὶ νῦν κλιποῦσαν δημιουργίαν τῶν τεραστίων θηλαστικῶν μαστοφόρων. Ἐκεῖ δεκάδες τολλαὶ ἐργατῶν ἐν διαφόροις σημείοις τῆς δυτικῆς ὁχθῆς τοῦ ἐκ Πεντελικοῦ μέχρι Ἰαφίνας διαρρέοντος τὴν πεδιάδα "Μεγάλου Ρεύματος" σκάπτοντες εὐρίσκουσι ἔλειον νεκροταφείων τῶν θηλαστικῶν ἐκείνων, ἅτινα κατὰ τὴν νεωτάτην ριτογενῆ περίοδον καθίστων ζωηρὰν καὶ τὰ μάλιστα ἐπίφοβον τὴν ἐπιφάνειαν οὗ τμήματος τούτου τῆς γῆς, ὅπερ σήμερον καλύπτεται ὑπὸ πύκνων καὶ πλατάνων ἐν ᾧ ἐπικρατεῖ ἡρεμος ἡσυχία. Ἐν τοῖς ἐκεῖ ὀρύγμασι δέλεπει τις εθαμμένους πελωρίους χαυλιόδοντας τοῦ Μαμουθίου καὶ τοῦ Μαστόδοντος, ὑνόδοντας, κρανία ρινοκερῶτων, ἀντιλοπῶν, πιθήκων, υἰαινῶν, μαχαιροδότων, καμηλοπαρδάλεων καὶ ἄλλων θηλαστικῶν ἅτινα εἶχον ζῆσοι πρὶν γεννηθῆ το κτηνώπιον γένος.

Ἡ πρώτη νύξις περὶ ὑπάρξεως τοιούτων ἀπολιθωμάτων ἐρρίφθη ἤδη ἀπὸ οὗ 1835 καὶ 1838, αἱ δὲ πρῶται ἀνασκαφαὶ ἐγένοντο τὸ 1853 ὑπὸ τῆς ἑλληνικῆς Κυβερνήσεως διὰ τοῦ ἀειμνήστου καθηγητοῦ Ἡρ. Μητροπούλου, τὸ δὲ 855 καὶ 1856 δαπάναις τῆς γαλλικῆς Κυβερνήσεως διὰ τοῦ καθηγητοῦ κ. Ἰωδρῦ, τὸ 1882 δαπάναις τῆς Βερολινίου Ἀκαδημίας διὰ τοῦ κ. Dames καὶ 886, ὑπὸ τοῦ πρίγκηπος τῆς Ὁρλεάνης.

Συστηματικώτεραι καὶ ἐκτενεστέρα εἶνε αἱ σήμερον ἐνεργούμεναι ἀνασκαφαὶ δαπάναις τοῦ Βρεττανικοῦ Μουσείου, ἀντιπροσωπευομένου ὑπὸ τοῦ πριμελητοῦ αὐτοῦ κ. Woodward, ὃν συνοδεύει καὶ βοηθεῖ ἡ ἀξιόλογος νεαρὰ Λονδινέζα σύζυγος αὐτοῦ, κυρία Maud. Τὰς ἀνασκαφὰς ἐφορεῖ καὶ διευθύνει ὁ κρείτιστος παρ' ἡμῖν Παλαιοντολόγος κ. Θ. Σκούφος.

Ἐπισκεφθεὶς χθὲς μετὰ τῶν συναδέλφων κ. κ. Νέγρη, Σούτσου καὶ Λίδα τὰς μεγάλους ἐνδιαφέροντος ταύτας ἀνασκαφὰς καὶ ἀκροασθεὶς μετὰ προσοχῆς τὰς ἐξηγήσεις τῶν κ. κ. Woodward καὶ διδάκτορος Σκούφου, ἐσχημάτισα τὴν πεποίθησιν, ὅτι πολλὰς εὐαρέστους ἐκπλήξεις θέλει παρουσιάσει εἰς τὸ ἑλληνικὸν ἔθνος ἐκτενεστέρα καὶ συστηματικώτερα τοῦ Πικερμίου ἔρευνα. Αἱ γινόμεναι νῦν ἔργασίαι θέλουσι πλουτίσει ἐπὶ τοῦ παρόντος οὐ μόνον τὸ Βρεττανικὸν Μουσεῖον, ἀλλὰ καὶ τὸ ἡμέτερον Φυσιολογικὸν, ὅπερ συμφώνως πρὸς τὰ προαποφασισθέντα θὰ λάβῃ τὴν μερίδα του.

Μὲ πολλὰ καὶ ποικίλα δῶρα ἐπροΐκωσεν ἡ φύσις ἀφ' ἐνὸς καὶ ἡ ἀρχαία καλλιτεχνία ἀφ' ἑτέρου τὴν ἑλληνικὴν χώραν ἅτινα, χρησιμοποιούμενα καταλλήλως, δύνανται νὰ πλουτίσωσιν αὐτὴν: οἷον μὲ πολυειδῆ πλούσια ὄρυκτά, μὲ πηγὰς ἱαματικῶν ὑδάτων, μὲ ἀρχαιότητας τῶν ἱστορικῶν καὶ προϊστορικῶν κατοίκων τῆς χώρας καὶ τέλος διεφύλαξεν ἐν τοῖς ἐρυθροῖς ἀμμυτικοῖς ἀργίλλοις τοῦ Πικερμίου ὀλόκληρον δημιουργίαν τῶν μαστοφόρων, ἧτις ἐξέλιπε μὲν ἀπὸ τοῦ προσώπου τῆς γῆς, δύναται ὁμως ἐξαγομῆν τῶν λειψάνων αὐτῆς ἐκ τῶν ἐγκατῶν, νὰ πλουτίσῃ καὶ τὸ ἑλληνικὸν Μουσεῖον καὶ πολλὰ ἄλλα τῆς ὑψηλῆς καὶ νὰ προσπορίσῃ εἰς τὴν χώραν ἠθικοὺς καὶ υλικοὺς καρπούς.

Ἐκ τῆς ἐπὶ τόπου ἐπισκέψεως καὶ μελέτης ἐμορφώσαμεν τὴν ιδέαν, ὅτι ἐλάχιστον μόνον μέρος τοῦ ὀστεοφόρου ἐδάφους ἀνωρύχθη καὶ ἐξηρευνήθη καὶ ὅτι αἱ γινόμεναι ἐργασίαι μέχρι τοῦδε εἶνε ἀνεπαρκεῖς πρὸς λύσιν γεωλογικῶν ζητημάτων. Φρονούμεν λοιπὸν, ὅτι ἐπέστη πλέον καιρὸς, ὅπως, μετὰ τὴν ἀποπεράτωσιν τῶν ὑπὸ τοῦ Βρεττανικοῦ Μουσείου ἀνασκαφῶν, ὅπερ θὰ δαπανῆσθαι πλέον τῶν 10 χιλ. δραχμῶν, ἡ Κυβέρνησις ἀναλάβῃ, ἰδίαις δαπάναις, τὴν περαιτέρω λεπτομερῆ ἐξέτασιν τοῦ Πικερμίου, ἰδρύουσα ἐπὶ τόπου καὶ φυσιολογικὸν μουσεῖον, ὅπερ θέλει προκαλεῖ τὴν ἐπίσκεψιν τῶν ξένων τῶν μεταβαλλόντων εἰς Μαραθῶνα. Καὶ ἐπὶ τέλος θὰ καταδειχθῇ, ὅτι καὶ ἡ Ἑλλὰς διὰ τῶν ἰδίων αὐτῆς μέσων καὶ τῶν ἐπιστημόνων παρακολουθεῖ τὴν ἐκτελουμένην εἰς τὰς πέραν αὐτῆς πεπολιτισμένης χώρας.

Ἐν Ἀθήναις, τῇ 30 Ἀπριλίου, 1901.

Ἄ. Κορδέλλας

[From the PROCEEDINGS OF THE ZOOLOGICAL SOCIETY OF LONDON,
February 18, 1902.]

On *Mustela palæattica* from the Upper Miocene of Pikermi
and Samos. By C. I. FORSYTH MAJOR.

(Plate VII.¹)

The type of Weithofer's *Mustela palæattica*², from Pikermi, is in the Vienna Museum. It is represented by a badly crushed skull (of which, however, the teeth, minus the incisors, are very well preserved), by the two almost intact mandibular rami, and by part of the skeleton. The whole was kept together and preserved from total destruction by being lodged between the rami of a *Hipparion* mandible.

The characteristic features of this species are furnished by the conformation of the upper and the talon of the anterior lower molar. Whilst the posterior upper premolar (*p. 1*) bears the characteristic features of *Mustela*, in its elongate outlines and the

¹ For explanation of the Plate, see p. 114.

² A. Weithofer, "Beiträge zur Kenntniss der Fauna von Pikermi bei Athen." [Beitr. Pal. Oesterreich-Ungarns, vi, pp. 226-231, pl. x. figs. 1-11 (1888).]

Smn 158-18
Leuchs K.—Thenius E.

ΠΙΚ → WA1
✓ 19/4/09

ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ
ΝΙΚ. Κ. ΣΥΜΕΩΝΙΔΟΥ
No.

Zur Pikerifauna von Ilhan bei Ankara (Anatolien)

Von

Kurt Leuchs

(zusammen mit Erich Thenius)

+

Aus den Sitzungsberichten der Österr. Akademie der Wissenschaften.
Mathem.-naturw. Kl., Abt. I, 158. Bd., 9. u. 10. Heft

Wien 1949

In Kommission bei Springer-Verlag, Wien

Druck: Christoph Reisser's Söhne, Wien V

Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

Ελληνική

- Ανδριακοπούλου Ε., Γιαννάκου Α., κ.ά. (2014), *«Πόλη και πολεοδομικές πρακτικές, για τη βιώσιμη αστική ανάπτυξη»*, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Γεωργόπουλος Ν. (2013), *«Στρατηγικό μάνατζμεντ»*, Γ' εκδόσεις Μπένος, Αθήνα
- Γεωργόπουλος Ν. (2016), *«Πανεπιστημιακές σημειώσεις μαθήματος Στρατηγική Διοίκηση Φορέων Τοπικής & Περιφερειακής Αυτοδιοίκησης»*, ΔΔΠΜΣ Τοπική & Περιφερειακή Ανάπτυξη & Αυτοδιοίκηση, Αθήνα
- Γοσποδίνη Α., Μπεριάτος Η. (2006), *«Τα νέα αστικά τοπία και η ελληνική πόλη»*, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Δασκαλάκη Φ. (2002), *«Επανασχεδιασμός υποβαθμισμένων και κατεστραμμένων περιοχών της Ευρώπης»*, Διεθνές Συμπόσιο υπό την Αιγίδα του Τμήματος Αρχιτεκτόνων Α.Π.Θ, Θεσσαλονίκη
- Θεοδώρου Γ. (1983), *«Οι παλαιοντολογικοί θησαυροί Πικερμίου»*, πρακτικά του Πανελληνίου Ιστορικού και Λαογραφικού Συμποσίου, Αθήνα.
- Θεοδώρου Γ. (2008), *«Πρόταση ανάδειξης των Πικερμικών θησαυρών»*, Τμήμα Γεωλογίας και Γεωπεριβάλλοντος ΕΚΠΑ, Αθήνα.
- Κόνσολα Ντ. (2006), *«Πολιτιστική Ανάπτυξη και Πολιτική»* εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
- Κόνσολα Ντ. (2011), *«Δίκτυα μουσείων στη σύγχρονη πόλη»* Διάλεξη στο Πάντειο Πανεπιστήμιο
- Κορδέλλας Α. (1901), *εφημερίδα «ΤΟ ΑΣΤΥ»*, Αθήνα
- Μαρίνος Γ., Συμεωνίδης Ν. (1974), *«Νέα Ευρήματα εις το Πικέρμι Αττικής και Γενική Γεωλογική Επισκόπησης του Παλαιοντολογικού αυτού χώρου»*, Εκδόσεις του Εργαστηρίου Γεωλογίας και Παλαιοντολογίας του Πανεπιστημίου Αθηνών, Αθήνα

- Μητσόπουλος Κ. (1890), «Γεωλογική Διαμόρφωσις του Ελληνικού Εδάφους», Εκδόσεις της Βιβλιοθήκης των Φυσικών και Εφηρμοσμένων Επιστημών, Αθήνα
- Μπιτσάνη Ευγ. (2004), «Πολιτισμική Διαχείριση & Περιφερειακή Ανάπτυξη, Σχεδιασμός Πολιτιστικής Πολιτικής και Πολιτιστικού Προϊόντος» εκδόσεις Διόνικος, Αθήνα
- Μπουραντάς Δ. (2005), «Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Παπαδάκης Β. (2012), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Συμεωνίδης Ν. (1979), «Ξενάγηση στο χώρο των απολιθωμάτων της Αττικής», Μελέτη του τμήματος Γεωλογίας και Παλαιοντολογίας του Πανεπιστημίου Αθηνών, Αθήνα
- Συμεωνίδης Ν., Θεοδώρου Γ. (1989), «Ιστορία της απολιθωμένης ζωής στο Πικέρμι Αττικής. Αττικό τοπίο και περιβάλλον», Έκδοση Υπουργείου Πολιτισμού, Αθήνα
- Thompson A., Strickland A., Gamble J., επιμέλεια Πολάλης Ι. (2010), «Σχεδιασμός και Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής, Η Αναζήτηση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος», εκδόσεις Utopia, Αθήνα
- Τσιώμης Γ. (2013), «Μνήμη-Μουσείο-Πόλη, Η αρχιτεκτονική του Δημήτρη Φατούρου», επιμ. Πετρίδου Β., και Πάγκαλος Π., Πανεπιστήμιο Πατρών, Πολυτεχνική Σχολή, Τμήμα Αρχιτεκτόνων Μηχανικών, Πάτρα
- Ν.3852/2010 (ΦΕΚ 87/τ. Α'/07-06-2010), «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης»
- Απόφαση ΥΠΠΟ/αρχ./Α1/Φ02/59935/1984/83 (ΦΕΚ 44Β/84), «Κήρυξη περιοχής Πικερμίου ως αρχαιολογικού χώρου και ως τοπίου ιδιαίτερου φυσικού κάλλους»

Ξενογλώσση

- Zukin, S., (1995), «*The Cultures of Cities*», Blackwell Publishers, Cambridge (Mass.) and Oxford

Διαδικτυακοί Τόποι/Ιστοσελίδες

- Baniotopoulou E. (2001), «*Art for whose Sake? Modern Art Museums and their Role in Transforming Societies: The Case of the Guggenheim Bilbao*, *Journal of Conservation and Museum Studies*», <http://www.jcms-journal.com/articles/10.5334/jcms>
- Bravo, D., (2013), «*Louvre-Lens Museum Park Lens (France)*», <http://www.publicspace.org/en/works/h101-parc-du-musee-du-louvre-lens>
- Hyslop, D., (2014), «*Museums can play a role in urban regeneration*», British Council, Voices, 17 July 2014, από: <https://www.britishcouncil.org/voices-magazine/museums-can-play-role-urban-regeneration>
- Riding, A., (2000), «*A Symbol Of Renewal In South London; The Tate Modern, Bright Star On the Thames's Other Side*», The New Yorks Times, Arts, May 1, 2000, από: <http://www.nytimes.com/2000/05/01/arts/symbol-renewal-south-london-tate-modern-bright-star-thames-s-other-side.html?pagewanted=all>
- <http://www.bontourism.com/en/content/louvre-lens-museum>
- http://www.britishmuseum.org/visiting/eating/great_court_restaurant.aspx
- <https://creativegreece./net>
- <http://www.cultureforcitiesandregions.eu>
- <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=242740>, άρθρο της Καραγιαννίδη Ν.
- <http://www.erikeia.gr/history/paleontological.html>
- <https://www.guggenheim.org/about-us>
- <http://www.louvre.fr/en/louvre-lens>
- <http://www.mqw.at/besuch/fuehrungen/>
- <http://network.icom.museum>

- www.strategy-train.eu/index.php?id=75&L=4
- <http://www.tate.org.uk>
- <http://www.theacropolismuseum.gr/el/estiatorio>
- <http://www.timera-energy.com/fuel-for-thought-aug-5th/>
- https://el.wikipedia.org/wiki/In_situ
- <https://el.wikipedia.org/wiki/πικερμι>
- <https://el.wikipedia.org/wiki/στρατηγική>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Tate_Modern