



**ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**ΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ**  
**ΤΩΝ ΕΝΕΤΙΚΩΝ ΝΕΩΡΙΩΝ ΧΑΝΙΩΝ**

**ΣΟΦΙΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ-ΜΑΡΙΑ**

**ΑΠΡΙΛΙΟΣ, 2023**



## Σχολή Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης

*Διπλωματική εργασία:*

*«Μελέτη σκοπιμότητας του έργου αποκατάστασης των  
Ενετικών Νεωρίων Χανίων»*

*Σοφιού Παναγιώτα – Μαρία*

*ΑΜ: 2014010154*

*Επιβλέπων καθηγητής: Ζοπουνίδης Κωνσταντίνος*



## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Τα Ενετικά Νεώρια ή αλλιώς Αρσενάλια είχαν κάνει την εμφάνισή τους στο λιμάνι των Χανίων από τα πρώτα κιόλας χρόνια της ενετικής αποικιοκρατίας τον 16ο αιώνα. Εκείνη την περίοδο ενετικός στόλος κυριαρχούσε στη λεκάνη της Μεσογείου. Η ανάγκη για την κατασκευή εγκαταστάσεων όπως είναι τα Νεώρια καθίσταται επιτακτική για τους Ενετούς καθώς τα μακρά πολεμικά τους πλοία έχρηζαν συντήρησης και διατήρησης σε καλή κατάσταση επί μονίμου βάσης. Η κίνηση αυτή εξασφάλιζε την προστασία του στόλου επιτρέποντάς του να είναι ανά πάσα στιγμή σε ετοιμότητα και παράλληλα προσέφερε επιπλέον ασφάλεια στους κατοίκους της πόλης των Χανίων. Με την πάροδο των χρόνων, η υποβάθμιση του αρχικού ρόλου του λιμανιού σε συνδυασμό με την πλημμελή συντήρησή του, οδήγησαν στην εγκατάλειψη της αρχικής χρήσης των Νεωρίων και στην εκμετάλλευσή τους για άλλους σκοπούς επιφέροντας παραμορφώσεις και σημαντικές φθορές στη δομή και τη μορφολογία τους. Από τα 2 συγκροτήματα των 23 ενετικών Νεωρίων, σήμερα έχουν διασωθεί μόλις τα 9, για την ακρίβεια 7 συνεχόμενοι θόλοι, το Μεγάλο Αρσενάλι (Κέντρο Αρχιτεκτονικής της Μεσογείου) και 2 Νεώρια από το συγκρότημα του Μόρο, με τη μορφή ιστορικού μνημείου η κατάσταση του οποίου υποβαθμίζεται διαχρονικά. Κατανοώντας λοιπόν τη σπουδαιότητα του μνημείου αυτού παγκόσμιας πολιτιστικής κληρονομιάς, το οποίο συνέβαλε στην ανάπτυξη όχι μόνο της ναυτιλίας και του θαλάσσιου εμπορίου, αλλά και στη διαμόρφωση της ιστορίας στην ευρύτερη περιοχή της Μεσογείου, γίνεται όλο και πιο επιτακτική η ανάγκη της συντήρησης και αποκατάστασής του. Η παρούσα διπλωματική εργασία

πραγματεύεται το έργο για την αποκατάσταση και ανάδειξη των Νεωρίων στα Χανιά, στόχος του οποίου είναι η αναβάθμιση τόσο του ίδιου του εμβληματικού ιστορικού μνημείου όσο και της συνολικής εικόνας του ενετικού λιμένα Χανίων, δημιουργώντας ιδιαίτερη πολιτιστική-τουριστική προοπτική στην ευρύτερη περιοχή. Σκοπός λοιπόν αυτής της μελέτης, είναι η διερεύνηση της σκοπιμότητας του έργου για την αποκατάσταση των Ενετικών Νεωρίων καθώς και ο έλεγχος της βιωσιμότητας της επένδυσης. Η εν λόγω εργασία η οποία χωρίζεται σε 5 θεματικές ενότητες, πραγματοποιεί αρχικά μια αναδρομή στην ιστορία των Νεωρίων, δίνοντας έμφαση στα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτών. Στη συνέχεια περιγράφει τη σημασία της αποκατάστασης και αναστήλωσης των ιστορικών μνημείων, εστιάζοντας στα επιμέρους μέρη του εγχειρήματος της αποκατάστασης των Νεωρίων των Χανίων. Έπειτα αναλύει τα εκτιμώμενα σενάρια χρήσεων και λειτουργίας του έργου, καθώς και τα κοινωνικοοικονομικά οφέλη καταλήγοντας στα συμπεράσματα της μελέτης.

## **ABSTRACT**

*The Venetian shipyards, or Arsenalia, first appeared at the port of Chania in the early years of Venetian colonialism in the 16th century when the Venetian fleet dominated the Mediterranean basin. The need for the construction of facilities such as the Arsenalia became imperative for the Venetians, as their long warships needed to be maintained and kept in good condition on a permanent basis. This ensured the protection of the fleet, allowing it to be on standby at all times, while offering additional security to the inhabitants of the city of Chania. Over the years, the degradation of the original role of the harbor, in combination with its poor maintenance, led to the abandonment of the original use of the Arsenalia and their reuse for other purposes, causing deformations and significant damage to their structure and morphology. Today, only 9 out of the 23 Venetian Arsenalia complexes have survived, including 7 consecutive domes, the Great Arsenal (Centre for Mediterranean Architecture), and 2 Arsenalia from the Moros complex, in the form of a historical monument, whose condition has deteriorated throughout the years. Given the importance of this World Heritage Site, which contributed not only to the development of shipping and maritime trade but also to the history of the wider Mediterranean region, the need for its conservation and restoration is becoming increasingly urgent. The present thesis deals with the project for the restoration and promotion of the Arsenalia in Chania. The aim of this project is to upgrade both the emblematic historical monument itself and the overall image of the Venetian port of Chania, creating a special cultural tourism perspective in the wider region. The purpose of this study is, therefore, to investigate the feasibility of the project for the restoration of the Venetian Arsenalia and to check the viability of the investment. This thesis, which is divided into 5 thematic sections, firstly reviews the history of the Arsenalia, focusing on the most characteristic examples of them. Then it describes the importance of the restoration and rehabilitation of historical monuments, focusing on the individual parts of the restoration project of the Arsenalia in Chania. Finally, it analyzes the estimated scenarios of the use and operation of the project, as well as the socio-economic benefits, leading to the conclusions of the study.*

## ***Ευχαριστίες***

*Καθώς όλα τα ταξίδια κάποια στιγμή φτάνουν στο τέλος τους, έτσι με την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής, το δικό μου μακρύ, πρώτο ταξίδι ολοκληρώνεται.*

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω πρωτίστως τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ζοπουνίδα Κωνσταντίνο Καθηγητή Χρηματοοικονομικής Διοίκησης και Διευθυντή του Εργαστηρίου Συστημάτων Χρηματοοικονομικής Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης, καθώς και την κ. Τσιτσιρίδη Ελπίδα για την πολύτιμη συμβολή τους και την καθοδήγησή τους όλο αυτό το χρονικό διάστημα.*

*Ακόμη χρωστάω ένα μεγάλο ευχαριστώ από καρδιάς σε όλους τους δικούς μου ανθρώπους που όλα αυτά τα χρόνια έβαλαν το δικό τους λιθαράκι και με την στήριξή τους με βοήθησαν να ολοκληρώσω τις σπουδές μου και να κλείσω τον πρώτο εκπαιδευτικό μου κύκλο.*

*Σας ευχαριστώ όλους θερμά!*

*Στη γιαγιά μου που την έχασα πρόσφατα..*

*Culture itself is neither education nor law-making:  
it is an atmosphere and a heritage.*

**H.L Mencken**

## Περιεχόμενα

### Κεφάλαιο 1

1.1. Εισαγωγή.....	σελ:10
1.2. Συντήρηση και αποκατάσταση ιστορικών μνημείων .....	σελ:11
1.3. Σημασία αποκατάστασης και επανάχρησης ιστορικών μνημείων.....	σελ:14
1.4. Δομή εργασίας .....	σελ:17

### Κεφάλαιο 2

2.1 Τα Νεώρια ως δομή.....	σελ:19
2.2 Τα Νεώρια της Μεσογείου μέσα στο χρόνο.....	σελ:20
2.3 Νεώρια στη Μεσόγειο .....	σελ:24

### Κεφάλαιο 3

3.1 Ενετικά Νεώρια Χανίων .....	σελ: 42
3.2 Ιστορική αναδρομή.....	σελ: 43
3.3 Εγχειρήματα αποκατάστασης .....	σελ:49
3.4 Υφιστάμενη κατάσταση και μελλοντικά σχέδια .....	σελ:51

### Κεφάλαιο 4

4.1 Εισαγωγή .....	σελ:59
4.2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος .....	σελ:61
4.2.1 Μάκρο περιβάλλον- PEST ανάλυση .....	σελ:61
4.2.2 Μίκρο περιβάλλον- 5 δυνάμεις Porter .....	σελ:76
4.3 Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος- SWOT.....	σελ 85

### Κεφάλαιο 5

5.1 Παρατηρήσεις και Συμπεράσματα .....	σελ:95
Εικόνες – πίνακες.....	σελ:101
Βιβλιογραφία .....	σελ:104



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

*Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη γενική έννοια των αρχαιολογικών χώρων και των μουσείων, την ανάγκη συντήρησης και αποκατάστασης τους, καθώς και της αρμονικής επανένταξής τους στη σύγχρονη κοινωνία και στον ιστό της πόλης. Τέλος επισημαίνεται το γεγονός ότι η επανάχρηση και αξιοποίησή τους επαναφέρει μνήμες και ιστορικές αναφορές του παρελθόντος στους νεότερους.*

## 1. Εισαγωγή

Ο σημερινός άνθρωπος έχοντας ανάγκη να γνωρίσει το παρελθόν του και την ιστορία του, καλείται να αναδείξει και να προστατέψει τα αρχαιολογικά ευρήματα και τα μνημεία του. Με αυτό τον τρόπο, επισημαίνεται και αναγνωρίζεται η οικονομική, κοινωνική και πολιτική εξέλιξη της κοινωνίας μας. Υπάρχει λοιπόν μια γενική ανάγκη για επανασύνδεση του ανθρώπου με την ιστορία του και το παρελθόν του, καθώς η μνήμη μιας κοινωνίας ή ενός λαού, είναι το σύνολο των υλικών και πνευματικών έργων, που δημιούργησε ο λαός αυτός στο χώρο και στο χρόνο κατά το παρελθόν. *(Περδικογιάννη Χελιώτη, 2016)*

Ο στόχος από την ανάδειξη του παρελθόντος, είναι η καθημερινή επαφή του πολίτη με το ιστορικό παρελθόν του, σε μία προσπάθεια εκτίμησης και κατανόησης του τοπικού πλούτου. Η κρίση όμως της κοινωνίας μας σε όλους τους τομείς, κοινωνική, περιβαλλοντική, οικονομική, έχει επιπτώσεις και στο σχεδιασμό, ανάδειξη, διαχείριση και γενικά προστασία των αρχαιολογικών και ιστορικών χώρων και μνημείων, με αποτέλεσμα την υποβάθμισή τους και την μετατροπή τους πολλές φορές σε “αστικά κενά” σε χώρους δηλαδή χωρίς ταυτότητα. *(Περδικογιάννη Χελιώτη, 2016)*

Οι αρχαιολογικοί χώροι και τα ιστορικά μνημεία, «αποτελούν έναν ισχυρό και πυκνό ιστό που γύρω τους έχει πλεχτεί η ζωή μας» ο οποίος ιστός, πρέπει να προστατευτεί αλλά και να ενταχθεί σαν αναπόσπαστο κομμάτι στο σημερινό σύγχρονο περιβάλλον. *(Δ.Α. Ζήβας, 1997).*

Πάντα σύμφωνα με τον Δ.Α. Ζήβα η ένταξη των μνημείων και των αρχαιολογικών χώρων είναι αναγκαίο να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις και στους ρυθμούς της σημερινής εποχής. Η επιλογή μεταξύ του να διατηρηθούν τα μνημεία «σαν μουσειακά αντικείμενα / εκθέματα / εμπορεύματα ή σαν ζωντανούς οργανισμούς» ενταγμένους στο ρυθμό και τις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής είναι ζωτικής σημασίας.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρείται η προσέγγιση του μνημειακού χώρου των Νεωρίων των Χανίων, μέσα από τη μελέτη τους ως ένα πολιτιστικό τοπίο,

το οποίο εκτός από προστασία χρειάζεται και περαιτέρω ανάδειξη έτσι ώστε να μπορέσει να αποτελέσει κομμάτι της σημερινής κοινωνίας, να δώσει έμπνευση, να εξελίξει και να εξελιχθεί. Μέσα από την διαδικασία διερεύνησης του θεωρητικού υποβάθρου, τη μελέτη ανάλογων παραδειγμάτων, τη μελέτη της σημαντικότητας, αλλά και τα στοιχεία του περιβάλλοντος της παλιάς πόλης των Χανίων, καθορίστηκε μια προσέγγιση της νέας μορφής τους η οποία αποσκοπεί στον επαναπροσδιορισμό της σημασίας των Νεωρίων.

Τα Ενετικά Νεώρια της παλιάς πόλης των Χανίων, τα οποία όπως προδίδει και η ονομασία τους ανάγονται στα χρόνια της Ενετικής Κατοχής (1204-1669), αποτελούν μία από τις πολλές κατασκευές που άφησαν οι Ενετοί ως πολιτιστική παρακαταθήκη στην πόλη των Χανίων με πιο σημαντικές αυτές των Ενετικών τειχών, της τάφρου, του φρουρίου Φιρκά, της πλατείας Συντριβανιού, του φάρου καθώς και των προμαχώνων του Αγίου Νικολάου του Μώλου, της Sabbionara, της Piatta Forma και της Santa Lucia (1595-1601).

Η σημερινή εικόνα του μνημειακού συνόλου είναι εμφανώς αλλοιωμένη λόγω των συνεχών επεμβάσεων και της αλλαγής χρήσεων του τα παλαιότερα χρόνια καθώς και σημαντικών φθορών που έχει υποστεί από τη σεισμική δόνηση των 6,9 ρίχτερ τον Ιανουάριο του 2006. Τα τελευταία δεκαέξι χρόνια το κτίριο είναι μη ενεργό και δεν έχουν πραγματοποιηθεί εργασίες συντήρησής του. Έτσι η κατάσταση διατήρησής του είναι αρκετά κακή, με αποτέλεσμα να έχει ανάγκη από άμεση και ουσιαστική προστασία.

### **1.1 Συντήρηση και αποκατάσταση ιστορικών μνημείων**

Με την έννοια της συντήρησης [conservation, preservation (αγγλ. γαλλ.), conservazione (ιταλ.)] νοείται κάθε εργασία ήπιας μορφής που έχει ως σκοπό την πρόληψη και προστασία. Στόχος της συντήρησης είναι πρωτίστως η καταστολή και η επιβράδυνση της προϋπάρχουσας φθοράς του μνημείου καθώς και η επικέντρωση σε επιφανειακές επεμβάσεις που δεν μεταβάλλουν ριζικά τη δομή του. Η συντήρηση, ως διαδικασία, προϋποθέτει την ατέρμονα ενασχόληση για τη διατήρηση των μνημείων, στο φυσικό τους περιβάλλον και του περιβάλλοντος αυτού ώστε να αξιοποιηθούν για ωφέλιμο ως προς την κοινωνία σκοπό. (*Χάρτα της Βενετίας, 1964*).

Η αποκατάσταση [(restoration (αγγλ.), restauration (γαλλ.), restauro (ιταλ)] αφορά μια πολυσύνθετη διαδικασία, στο φάσμα της οποίας περιλαμβάνεται και η συντήρηση, η οποία λαμβάνει χώρα για λόγους είτε τεχνικούς (μηχανικές αντοχές, στατικές αντοχές) είτε αισθητικούς (μη αναγνωσιμότητα του μνημείου). Πρέπει να υπογραμμιστεί πως οι εργασίες αποκατάστασης πραγματοποιούνται πάντα με τον ανάλογο σεβασμό ως προς το μνημείο και της ιστορίας που αυτό φέρει. Η αρχική σύνθεση πρέπει να διαχωρίζεται από τις προσπάθειες αποκατάστασης, η οποίες οφείλουν να ενσωματώνονται με αρμονία με το σύνολο, να αναγνωρίζονται από τα πρωτότυπα μέρη, φέροντας τη σφραγίδα της εποχής μας. Ως προϋποθέσεις για μια ορθή επέμβαση αποκατάστασης ορίζονται οι ακόλουθες, όπου σε πολλές περιπτώσεις ταυτίζονται με εκείνες τις προϋποθέσεις της αναστήλωσης.

- Εκπόνηση προκαταρκτικών διεπιστημονικών μελετών ώστε να γίνει σε βάθος κατανοητή η κατάσταση και τα προβλήματα διατήρησης του μνημείου.
- Περιορισμός της επέμβασης σε τέτοιο βαθμό ώστε να είναι εμφανής η αρχική μορφή, αρχιτεκτονική και διακόσμηση του μνημείου.
- Υπερίσχυση της αναλογίας ποσοστού παλαιού προς νέου υλικού.
- Σεβασμός απέναντι προς όλες τις ιστορικές μεταμορφώσεις του μνημείου και κριτική αξιολόγηση προκειμένου να μην απομακρυνθεί κατάλοιπο κάποιας ιστορικής φάσης.

Η συντήρηση και η αποκατάσταση είναι έννοιες οι οποίες σχετίζονται μεταξύ τους και αλληλοσυμπληρώνονται, αποσκοπώντας στη διάσωση των μνημείων, τα οποία αποτελούν όχι μόνο έργα τέχνης αλλά και ιστορικές μαρτυρίες.

Τα μνημεία αποτελούν ιστορικές μαρτυρίες για τους δημιουργούς τους και για όσους έζησαν με αυτά. Εκτός από την ιστορική και αισθητική τους αξία, αποτελούν ανάμνηση μιας εποχής όπου χαρακτηριζόταν από την αρμονική συμβίωση του ανθρώπου με τη φύση, η οποία και αποτελούσε πηγή έμπνευσης για αυτόν. Έτσι είναι ορθό τα μνημεία να αντιμετωπίζονται ως μια τέχνη του παρελθόντος.

Η ιστορία του ελληνικού χώρου ξεκινάει από την παλαιολιθική περίοδο περί το 40.000 π.Χ όπου και ξεκινάει να κατοικείται σύμφωνα με τα ευρήματα που έχουν

έρθει στο φως μέχρι και σήμερα. Επομένως, είναι απόλυτα λογικό η Ελλάδα να διαθέτει μεγάλη ιστορία, με πολυάριθμα πολιτιστικά αγαθά, διαφορετικών ιστορικών προελεύσεων και χρονικών περιόδων. Αξίζει να σημειωθεί πως αναγνωρίζονται παγκοσμίως ως επίτευξη αξιοσημείωτης ιστορικής και καλλιτεχνικής αξίας.

Ακόμη πρέπει να ληφθεί υπόψη, πως κάθε περιοχή έχει τη δική της πολιτιστική κληρονομιά η οποία δεν αντικαθίσταται και έτσι πρέπει να διασφαλιστεί η συνέχεια της μέσω πολιτικών οι οποίες συνδέονται με τη διατήρηση και αποκατάσταση της. *(Παυλογεωργάτος 2003).*

Όσον αφορά την προώθηση της πολιτιστικής κληρονομιάς είναι σημαντική τόσο για τους κατοίκους μιας περιοχής, όσο και για το τουριστικό προφίλ της περιοχής και την προσέλκυση επισκεπτών οι οποίοι θέλουν να έρθουν σε επαφή με τον πολιτισμό και τα έθιμα του τόπου.

Έτσι καθίσταται εμφανές πως η πολιτιστική κληρονομιά αφορά σε κάθε είδους δημιουργία του ανθρώπου ή της φύσης και απαιτείται η προστασία της ώστε να εξασφαλιστεί η ύπαρξή της στις επόμενες γενιές. Τις τελευταίες δεκαετίες μία από τις βασικές συνισταμένες του χωρικού συνδυασμού είναι η διαχείριση των πολιτιστικών αγαθών, αφού έχει αναγνωριστεί η σημασία των πολιτιστικών αγαθών για την πρόοδο και οικονομική εξέλιξη των τοπικών κοινωνιών *(Μπεριάτος 2002).*

Το σύνολο των ενεργειών ενός ατόμου αντικατοπτρίζει και τον πολιτισμό του, ο οποίος λαμβάνει επιρροές αλλά και επηρεάζει την καθημερινή του ζωή αποτελώντας μοναδική έκφραση της κάθε περιοχής.

Η αναγκαιότητα για διαφύλαξη της πολιτιστικής κληρονομιάς αναγνωρίστηκε τη δεκαετία του '60 από τη Χάρτα της Βενετίας, στην οποία περιλαμβάνονται φυσικά μνημεία πολιτισμού, αρχαιολογικά /ιστορικά κτήρια και άυλα στοιχεία και παραδόσεις *(Ahmed 2006)*. Το 1968 από την UNESCO ελήφθησαν αποφάσεις σχετικά με την πολιτιστική ιδιοκτησία και τη διαφύλαξη αυτής, η οποία και βρίσκεται σε καθεστώς κινδύνου. Το 1982 στην πολιτιστική κληρονομιά, εντάχθηκαν και τα άυλα στοιχεία αυτής. Ο κατάλογος UNESCO της παγκόσμιας πολιτιστικής και φυσικής κληρονομιάς αποτελεί το πιο σημαντικό αρχείο, το οποίο περιλαμβάνει μνημεία από όλο τον πλανήτη, δηλαδή περισσότερες από χίλιες εγγραφές και εκατόν εξήντα εφτά κράτη-μέλη του εν λόγω φορέα.

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί πως τα ενετικά μνημεία των Χανίων αποτελούν μέρος της πολιτιστικής κληρονομιάς τόσο της πόλης, όσο και όλης της χώρας. Με το Φ.Ε.Κ. 605/Β/16-9-1965 (Υπουργική Απόφαση 16307/9-9-1965), μεγάλο μέρος της παλιάς πόλης των Χανίων, εντός των Ενετικών οχυρών, χαρακτηρίστηκε ως διατηρητέο μνημείο με στόχο τη διατήρηση και ανάδειξη του ιστορικού της χαρακτήρα.

## **1.2 Σημασία αποκατάστασης και επανάχρησης ιστορικών μνημείων**

Η αποκατάσταση και επανάχρηση μνημείων με ιστορική αξία προσφέρει κοινωνικά, πολιτιστικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά οφέλη, διότι αρχικά πρόκειται για κτίσματα που δεν επαναλαμβάνονται πλέον με τις παρούσες συνθήκες τεχνολογίας και οικονομίας, επίσης γιατί προκαλούν αισθητικό ενδιαφέρον και τέλος γιατί προσελκύονται τουρίστες που θέλουν να γνωρίσουν τον τοπικό πολιτισμό.

Ταυτόχρονα ενισχύονται οι παρακάτω αξίες:

- **Ιστορική.** Το μνημείο θεωρείται πηγή πληροφοριών για τα ιστορικά, κοινωνικά και πολιτιστικά γεγονότα.
- **Καλλιτεχνική.** Το μνημείο ή ορισμένα στοιχεία αυτού μπορεί να θεωρούνται έργα τέχνης.
- **Αισθητική.** Η αξία αυτή εξαρτάται από την καλλιτεχνική αξία του μνημείου αλλά και από την κατάστασή του, την ομοιογένεια και την συνολική ομοιογένεια του περιβάλλοντος του.
- **Αυθεντικότητας.** Δομικών και διακοσμητικών στοιχείων του μνημείου που έχουν διαφυλαχθεί στο πέρασμα των χρόνων.
- **Μνήμης.** Το μνημείο ως σύμβολο αντικατοπτρίζει και θυμίζει ιστορικά, πολιτιστικά και κοινωνικά γεγονότα.
- **Τοπόσημον.** Χαρακτηρίζει τη σχέση του μνημείου με την περιβάλλουσα περιοχή του, την πόλη και το βαθμό προβολής του. (Μαίστρου , 2011)

Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια το θέμα της δυνατότητας επανάχρησης των μνημείων έχει απασχολήσει ιδιαιτέρως. Έτσι πολλά από αυτά, μετά από την

αποκατάστασή τους ξαναγίνονται μέρος της καθημερινότητας ενός τόπου με την επανένταξή τους στη σύγχρονη αστική καθημερινή ζωή.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι σύγχρονες επεμβάσεις στα μνημεία και στους άλλους χώρους πολιτισμού χρήζουν τολμηρών δραστηριοτήτων ανάδειξής τους αλλά ταυτόχρονα μεγάλης προσοχής και σεβασμού στην ιστορία και τη μνήμη της παράδοσης που φέρουν. (Τουρνικιώτης, 2006)

Η προσθήκη στοιχείων του σήμερα είναι απαραίτητη ούτως ώστε να παραταθεί η ζωή ενός μνημείου του παρελθόντος και να πραγματοποιηθεί η ομαλή μετάβασή του στη σύγχρονη εποχή. (Κίζης, 2007)

Σύμφωνα με τον Cohen (1999) η επαναλειτουργία και η επαναχρησιμοποίηση κτηρίων ιστορικής σημασίας και αναφοράς, πρέπει να συμβαδίζει με την καθημερινότητα και τις ιδιομορφίες του τόπου, ειδάλλως υπάρχει περίπτωση ανεπιτυχούς επανένταξής τους στη σύγχρονη αστική καθημερινή ζωή.

Δεν αρκεί απλώς η επιδιόρθωση του κτηρίου με την έννοια της απλής αποκατάστασης και ενδυνάμωσης του κελύφους, αλλά κρίνεται απαραίτητη η ένταξη του στο χώρο, η ενίσχυση και ανάπτυξη των ρόλων του, για τους κατοίκους και την περιοχή. Οι νέες χρήσεις θα πρέπει να προσαρμοστούν στις ανάγκες και στις απαιτήσεις του τόπου και των κατοίκων, διαφορετικά υποσκάπτεται η επιτυχία του έργου καθώς επίσης και η ενσωμάτωσή του στην καθημερινότητα.

Επίσης σύμφωνα με τον Doratli(2012) η ορθή επαναλειτουργία ενός χώρου με ιστορική σημασία συνεισφέρει, υποστηρίζει και καθιστά ευρύτερο τον κύκλο ζωής του τόπου που βρίσκεται.

Συμπερασματικά, είναι καιρός για τους σύγχρονους αρχιτέκτονες και τους τοπικούς φορείς να αφήσουν πίσω τη λογική αποκατάστασης ενός μνημείου μόνο από κτηριακής δομικής άποψης αψηφώντας την αξιοποίηση και επανάχρησή του γιατί μ' αυτό τον τρόπο αψηφούνται και οι μνήμες και οι ιστορικές αναφορές του παρελθόντος.

Στην Ελλάδα και στις υπόλοιπες μεσογειακές χώρες σώζονται πολλά από τα μνημεία της αρχαιότητας. Αποτελούν ότι απέμεινε από έναν μεγάλο πολιτισμό που αναβίωσε κατά την αναγέννηση για να αποτελέσει τα θεμέλια του σύγχρονου δυτικού πολιτισμού. Τα αρχαία αυτά μνημεία που έχουν διασωθεί, με εξαίρεση αυτά των

θεάτρων, έχουν χάσει την αρχική τους χρήση και πλέον χρησιμοποιούνται αποκλειστικά ως εκθέματα. Είναι σημαντικό να υπάρξει, κατά τις επεμβάσεις που πραγματοποιούνται σε αυτά, ισορροπία μεταξύ του ερειπιώδους χαρακτήρα τους και της βελτιωμένης μορφής τους ώστε να μπορέσουν να αναδείξουν την αρχική τους καλλιτεχνική αξία αλλά και να ενταχθούν στην καθημερινότητα των κατοίκων στο σύγχρονο αστικό περιβάλλον. Η ισορροπία αυτή εκτός από το ότι δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί, διαφέρει και από μνημείο σε μνημείο. (Μπαστέα, 2008)

Το ερώτημα που τίθεται είναι αν στην Ελλάδα θα μπορούσε να υποστηριχθεί η πρακτική της επανένταξης και επανάχρησης των ιστορικών μνημείων στο αστικό περιβάλλον του σήμερα ή εκτιμάται μόνο υπό τη μορφή δομικής κτηριακής αποκατάστασης. Έχει παρατηρηθεί ότι οι επεμβάσεις που γίνονται σε ιστορικούς χώρους και μνημεία στην Ελλάδα είναι πολύ συντηρητικές. Τολμηρές επεμβάσεις όπως για παράδειγμα έγιναν στους Ισπανικούς μεσαιωνικούς πύργους για την επανάχρηση τους ως κατοικίες ή στις δυτικές εκκλησίες για την μετατροπή τους σε μουσεία και βιβλιοθήκες δεν συναντώνται στην χώρα μας. (Φιλιππούλου, 2008)

Έχει παρατηρηθεί πως στην Ελλάδα όσον αφορά την αποκατάσταση και επανάχρηση ιστορικών χώρων επιλέγεται συνήθως η μετατροπή τους σε μουσεία, γεγονός που έχει λάβει μεγάλη διάσταση ιδίως τα τελευταία χρόνια. Επιτυχία και ευστοχία των εγχειρημάτων επανάχρησης μνημείων ως μουσεία μέσω κατάλληλων επεμβάσεων κρίνεται η σύνδεση των εκθεμάτων που προβάλλονται σε αυτά με το μνημείο που τα στεγάζει ως φυσική εξέλιξη της αρχικής του χρήσης.

Συμπερασματικά, η ταύτιση μεταξύ περιέχοντος και περιεχομένου επιτυγχάνεται μέσω του εύστοχου συνδυασμού της πρωτότυπης αρχιτεκτονικής με την καλλιτεχνική αξία του ιστορικού μνημείου με κατά το δυνατόν λιγότερες επεμβάσεις. Μ' αυτό τον τρόπο η μουσειολογική αυτή προσέγγιση διευκολύνεται από την αρχιτεκτονική του χώρου και έτσι μεταδίδεται βιωματικά στους επισκέπτες το μήνυμα της ιστορικής αξίας του μνημείου με τη μορφή ενός σύγχρονου μουσείου. (Κίζης, 2008)



### **1.3 Δομή Εργασίας**

#### **Κεφάλαιο 1**

##### **1 Εισαγωγή**

##### **1.1 Συντήρηση και αποκατάσταση ιστορικών μνημείων**

##### **1.2 Σημασία αποκατάστασης και επανάχρησης ιστορικών μνημείων**

##### **1.3 Δομή εργασίας**

#### **Κεφάλαιο 2**

##### **2.1 Τα Νεώρια ως δομή**

##### **2.2 Τα Νεώρια της Μεσογείου μέσα στο χρόνο**

##### **2.3 Νεώρια στη Μεσόγειο**

#### **Κεφάλαιο 3**

##### **3.1 Ενετικά Νεώρια Χανίων**

##### **3.2 Ιστορική αναδρομή**

##### **3.3 Εγχειρήματα αποκατάστασης**

##### **3.4 Υφιστάμενη κατάσταση και μελλοντικά σχέδια**

#### **Κεφάλαιο 4**

##### **4.1 Εισαγωγή**

##### **4.2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος**

##### **4.2.1 Μάκρο περιβάλλον- PEST ανάλυση**

##### **4.2.2 Μίκρο περιβάλλον- 5 δυνάμεις Porter**

##### **4.3 Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος- SWOT ανάλυση**

#### **Κεφάλαιο 5**

##### **5.1 Παρατηρήσεις και Συμπεράσματα**

Εικόνες και πίνακες

Βιβλιογραφία

## Κεφάλαιο 2ο

*Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια των Νεωρίων, ο τρόπος κατασκευής τους και η χρήση τους ανά τους αιώνες. Επίσης παρατίθενται τα κυριότερα Νεώρια της Μεσογείου, ως οι βασικοί ανταγωνιστές της δομής των Νεωρίων των Χανίων, με την ιστορική τους διαδρομή και τέλος τη σημερινή τους μορφή.*

## 2.1 Τα Νεώρια ως δομή

Η λέξη Νεώριο, στα λατινικά *navalia*, αποτελεί διαχρονικό δάνειο από την αρχαία ελληνική λέξη νεώριον η οποία αντίστοιχα προέρχεται από τη λέξη νεωρός, όπου παράγεται από τις αρχαίες λέξεις ναῦς + οὔρος. Πρόκειται για έναν ναυτικό όρο η σημασία του οποίου είναι ο πολεμικός λιμένας ή αλλιώς ο ναύσταθμος. Ο όρος Νεώριο συνδέεται άμεσα με τους όρους νεωλκείο και νεώσοικος. Τα νεωλκεία είναι πρακτικά τα ναυπηγεία και αφορούν τα επικλινή κατασκευάσματα ή τη διαμόρφωση της ακτής επί της οποίας στηρίζεται και γλίστρα ειδική ναυπηγική σχάρα στην οποία τα πλοία κατασκευάζονται, επισκευάζονται ή καθαρίζονται και βάφονται.

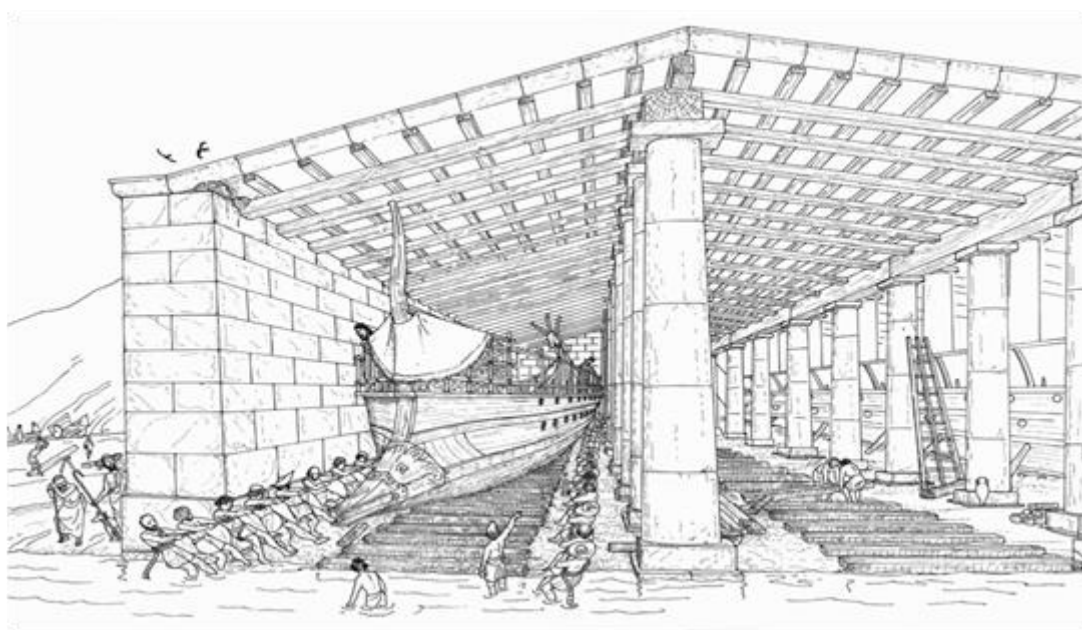
(Λεξικό της Κοινής Νεοελληνικής, 1998)

Η επικλινή αυτή κατασκευή χρησιμεύει για την ανέλκυση ή καθέλκυση των σκαφών και τις περισσότερες φορές βρίσκεται μπροστά από το ναυπηγείο αποτελώντας τμήμα αυτού. Αντίστοιχα νεώσοικος είναι το στεγασμένο νεωλκείο δηλαδή ένας στεγασμένος χώρος για την κατασκευή, συντήρηση και φύλαξη των σκαφών. Στο εσωτερικό των Νεωρίων συχνότατα υπήρχαν και νεωλκεία και νεώσοικοι. Αξίζει να σημειωθεί πως ο όρος Νεώριο, στην αρχαιότητα είχε την έννοια του ναύσταθμου ή και του πολεμικού λιμένα εν αντιθέσει με τη σύγχρονη εποχή όπου χρησιμοποιείται για να δηλώσει το χώρο κατασκευής πλοίων, δηλαδή το ναυπηγείο.



## 2.2. Τα Νεώρια της Μεσογείου μέσα στο χρόνο.

Την εμφάνισή τους είχαν κάνει ήδη τα Νεώρια από τα αρχαία κιόλας χρόνια, αποτελώντας εγκαταστάσεις δίπλα στη θάλασσα που χρησίμευαν για τη φύλαξη πολεμικών πλοίων. Η κατασκευή εγκαταστάσεων όπως είναι τα Νεώρια καθίστατο επιτακτική, καθώς τα μακρά πολεμικά πλοία έχρηζαν συντήρησης για τη διατήρησή τους σε καλή κατάσταση, προκειμένου να είναι ετοιμοπόλεμα σε περίπτωση ναυμαχίας. Δεδομένων των συνθηκών, ήταν απαραίτητη η φύλαξή τους σε ξηρό μέρος. Ιδιαίτερης προσοχής και μεταχείρισης δε, έχρηζαν οι τριήρεις, οι οποίες λόγω του ότι έχουν εύθραυστο σκαρί δεν μπορούν να παραμείνουν για μεγάλο χρονικό διάστημα εντός θάλασσας καθώς είναι πιθανό να βαρύνουν και έτσι να υπάρξει επιπλοκή ως προς την ευελιξία και την ταχύτητά τους. Κάθε μεγάλο λιμάνι από τις αρχαίες παράλιες πόλεις είχε το Νεωρίό του, με μεγαλύτερα εκείνα των Αθηνών, με το Νεώριο της Ζέας να έχει χωρητικότητα για μέχρι και 200 τριήρεις. Η κατασκευή του χρονολογείται στην εποχή του Θεμιστοκλή, με την κατασκευή του να ξεκινάει μετά το πέρας των Μηδικών πολέμων. Καταστράφηκε από τους Σπαρτιάτες περί το 404π.Χ. και χτίστηκε ξανά τον 4ο αιώνα π.Χ. Η νέα αυτή κατασκευή μπορούσε να φιλοξενήσει έως 372 πολεμικά πλοία, ενώ τη μέγιστη ακμή του γνώρισε στα χρόνια της ακμής του αθηναϊκού ναυτικού, δηλαδή το χρυσό αιώνα του Περικλή.



*Εικ. 2 Απεικόνιση ενός νεωρίου όπως φαινόταν πριν από 2.500 χρόνια, μέρος μιας τεράστιας ναυτικής βάσης που έχτισαν οι αρχαίοι Έλληνες. (πηγή: Bjørn Lovén / The Zea Harbour Project)*

Άλλα Νεώρια του αρχαίου ελλαδικού κόσμου ήταν της Σάμου, της Θάσου, της Κορίνθου, της Κέρκυρας, του Γύθειου, των Συρακουσών. Τα Νεώρια όπως έχει αναφερθεί και παρά πάνω, αποτελούνταν από διαμερίσματα, τους νεόσοικους οι οποίοι ήταν κατασκευασμένοι με δίρριχτες στέγες και το δάπεδό τους ήταν επικλινές προς τη θάλασσα. Η ανέλκυση των πολεμικών πλοίων από τη θάλασσα πραγματοποιούνταν είτε με ράμπες με σχισμή στη μέση, είτε με την τοποθέτησή τους σε σειρές από ξύλα κατά πλάτος των Νεωρίων.



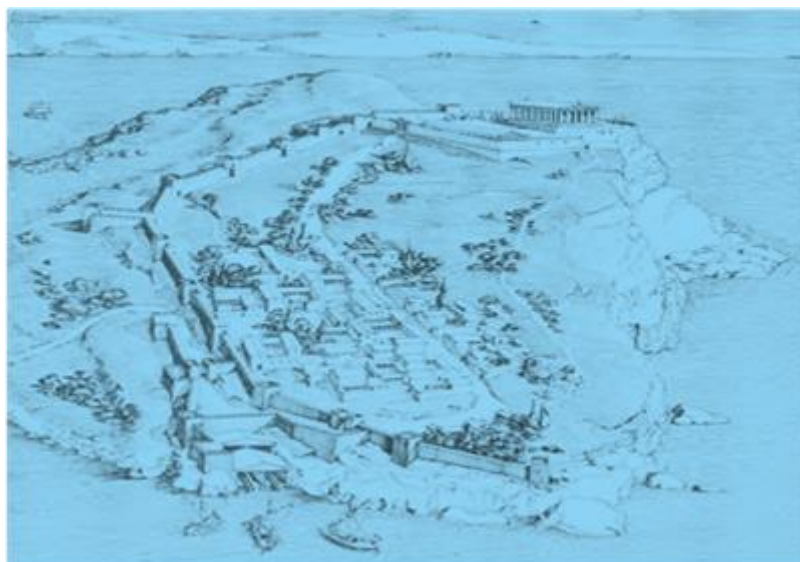
*Εικ. 3 Ψηφιακή αναπαράσταση νεόσοικων για τη φύλαξη πολεμικών πλοίων της Κλασσικής Αθήνας, τριήρων στη συγκεκριμένη εικόνα. (πηγή: Ιστορικές Αναδιφήσεις-Περικλής Δεληγιάννης.)*

Στη συνέχεια παρατίθενται ορισμένα ακόμα χαρακτηριστικά παραδείγματα Νεωρίων.

Ο *Κάνθαρος* (ο ορμίσκος έναντι του σταθμού στο μετρό Πειραιώς): Πρόκειται για το δεύτερο σε μέγεθος Νεώριο μετά της Ζέας, όπου εκτός από το συγκρότημα των Νεωρίων είχε και εμπορική ζώνη.

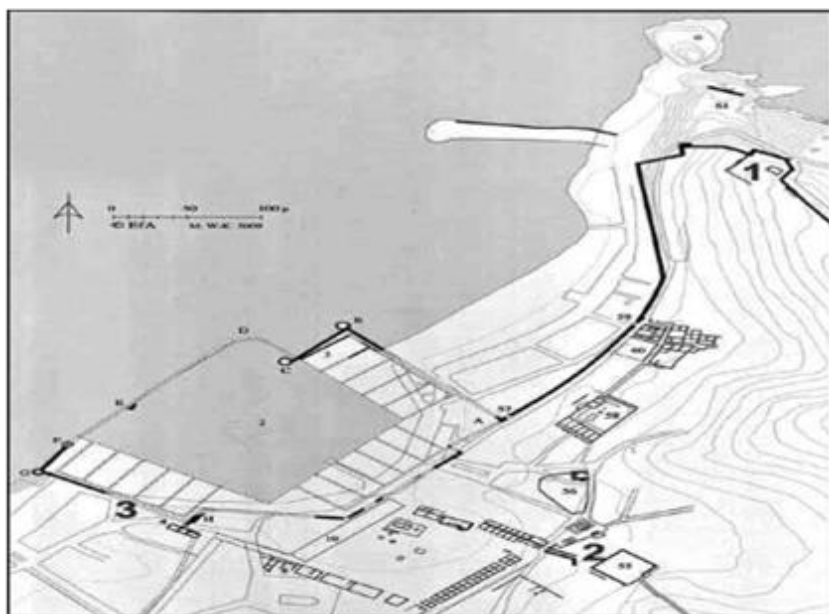
Η *Μουνιχία* (Τουρκολίμανο, Μικρολίμανο): Το μικρότερο σε μέγεθος Νεώριο του Πειραιά με χωρητικότητα 82 πολεμικών πλοίων κατά τον 4ο αιώνα π.Χ.

Το *Σούνιο*: όπου συναντάται διαφορετική μορφή Νεωρίων. Ο νεόσοικος βρίσκεται εκτός των τειχών του φρουρίου και είναι απομονωμένος από την υπόλοιπη οχύρωση με διατοίχιση, έχοντας χωρητικότητα δύο πολεμικών πλοίων. Το βορεινό τμήμα προστατεύεται από έναν Πύργο. Λόγω της μικρής χωρητικότητας του καθώς και της θέσης του στο άκρο του ακρωτηρίου του Σουνίου, δίνει την αίσθηση πως δεν πρόκειται για ναύσταθμο αλλά για μικρό φυλάκιο.



Εικ. 4 Νεώρια, Σούνιο (πηγή : *arxaiologia.gr*)

Τα Νεώρια της Θάσου χρονολογούνται το 530 π.Χ. την εποχή του τυράννου Πολυκράτη, ήρθαν στο φως έπειτα από οκταετείς ανασκαφές (1984-1992) της Εφορείας Εναλίων Αρχαιοτήτων μαζί με τη Γαλλική αρχαιολογική Σχολή Αθηνών και έχουν αποτελέσει σημαντικό οδηγό για τη μελέτη άλλων Νεωρίων. Ο κλειστός πολεμικός λιμένας είχε τετράπλευρο σχήμα. Η βορειοανατολική πλευρά (Α,Β) είχε μήκος 148,60 μ. και στρεφόταν νοτιοδυτικά σε μήκος 45 μ., όσο και το μήκος των Νεωρίων. Αντίστοιχα, η νότια πλευρά στρεφόταν βορειοανατολικά κατά 31 μ. Στην προέκταση του τμήματος αυτού βρισκόταν μέχρι την παλαιοχριστιανική περίοδο η δυτική επιθαλάσσια πλευρά.



Εικ. 5 Νεώρια της Θάσου (πηγή : *arxaiologia.gr*)



Τα Νεώρια της Κω δημιουργήθηκαν σε λάξευμα του βράχου, σήμερα μπορεί να παρατηρηθούν πέντε σειρές από κίονες που διαμόρφωναν 6 παράλληλα διαμερίσματα για την ανέλκυση των πλοίων. Τα συγκεκριμένα Νεώρια αποτελούν χαρακτηριστικό παράδειγμα για τον τρόπο ανέλκυσης των τριηρών, χρησιμοποιώντας ξύλινα οριζόντια δοκάρια. Η μέθοδος αυτή υιοθετήθηκε στους ελληνιστικούς χρόνους.



Εικ. 6 Κως Νεώρια που αποκαλύφθηκαν ύστερα από ανασκαφή. (πηγή : [archaiologia.gr](http://archaiologia.gr))

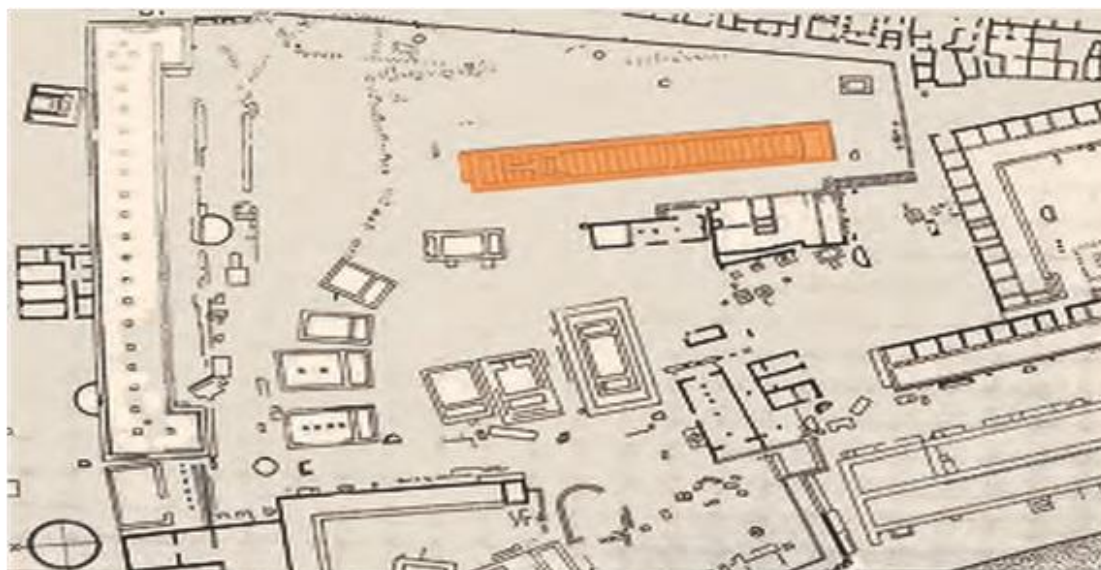
Τα Νεώρια της Κύπρου στην περιοχή Παμπούλα στο αρχαίο Κίτιον χρονολογούνται περί τον 4ο αιώνα προ Χριστού. Η δομή που διαθέτουν είναι παράλληλα διαμερίσματα με στέγη από κεραμίδια όπου προστάτευε τα πολεμικά πλοία. Διέθεταν και αυτά ράμπα ανέλκυσης προς τη θαλάσσια περιοχή.

Τόσο στην Καρχηδόνα όσο και στις Συρακούσες οι ανασκαφές έφεραν στο φως Νεώρια του 3ου αιώνα π.Χ. Σημαντική καινοτομία των Νεωρίων της Καρχηδόνας είναι πως διέθεταν επάνω όροφο για την εξαρτία των πλοίων.

Μερικά ακόμη πολύ γνωστά Νεώρια τα οποία έχουν βρεθεί στην κεντρική νησιώτικη αλλά και νότια Ελλάδα είναι της Αίγινας, της Κέας και της Βοιωτίας.

Εκτός από τα Νεώρια που κατασκευάζονταν δίπλα στη θάλασσα και η χρήση τους ήταν η επισκευή και η φύλαξη πολεμικών πλοίων, έχουμε και μία ειδική περίπτωση Νεωρίων, τα Νεώρια σε ιερά. Σε αυτή την κατηγορία, τα Νεώρια βρίσκονταν στη στεριά και πιο συγκεκριμένα σε χώρους λατρείας. Έτσι στα συγκεκριμένα συνήθιζαν να αφιερώνουν τα πλοία μετά από μία σημαντική μάχη, στη θεότητα που εκπροσωπούσε το συγκεκριμένο ιερό.

Μερικά από τα πιο σημαντικά Νεώρια αυτής της κατηγορίας υπάρχουν στο Ηραίο της Σάμου, το μνημείο των ταύρων στο ιερό της Δήλου και το Νεώριο μέσα στο ιερό των μεγάλων θεών της Σαμοθράκης.



Εικ. 7 Δήλος, Νεώριο σε ιερό. (πηγή : [archaiologia.gr](http://archaiologia.gr))

Προχωρώντας τα χρόνια και φτάνοντας στους Ρωμαϊκούς χρόνους, βλέπουμε ότι δεν υπάρχουν πολλές μαρτυρίες για Νεώρια στους ρωμαϊκούς χρόνους, ωστόσο υπάρχει αναφορά από τον Ισίδωρο όπου αναφέρεται στα Νεώρια ως χώρους κατασκευής πλοίων («*Navalia sunt loca ubi naves fabricantur*», *Ισίδωρος Etymologiarum sive Originum* XIV.8.38). Ανάλογα ο Βιτρούβιος δίνοντας περιγραφή του ιδανικού λιμένα έχει μιλήσει για στοές, Νεώρια και εισόδους προς τα εμπόρια. Επιβεβαιώνεται έτσι πως έχει υπάρξει αλλαγή της χρήσης και του ρόλου τους. Ωστόσο η ομοιότητα των ρωμαϊκών *navallia* με τους αρχαιοελληνικούς νεώσοικους καθιστά ορατό πως η αρχιτεκτονική των κτηρίων δεν έχει αλλάξει με την πάροδο των αιώνων. Μάλιστα εγκαταστάσεις με *navallia* έχουν βρεθεί σε ψηφιδωτά δάπεδα όπως αυτό που βρίσκεται στο μουσείο του Βατικανού της Via Adreatina. (Σίμωνι, 2011)

### 2.3 Νεώρια στη Μεσόγειο

Η οικονομική ανάπτυξη των κρατών της Ευρώπης μετά το 1.000μ.Χ. καθώς και η ανασφάλεια μετακίνησης μέσω ηπειρωτικών οδών, έφεραν την ανάπτυξη παραθαλάσσιων περιοχών της Μεσογείου και την κυριάρχηση των θαλάσσιων εμπορικών οδικών αρτηριών.




Πόλεις κράτη που άκμασαν, όπως το Αμόλφι, η Πίζα, η Γένοβα, η Ανκόνα, η Βενετία εκτεθειμένες στις επιδρομές των πειρατών, κυρίως των Σαρακηνών, οργάνωσαν με τρόπο αυτόνομο την άμυνά τους με ενίσχυση του ναυτικού στόλου.











Η σταδιακή κατάκτηση εδαφών από τους Ενετούς και τις άλλες πόλεις-κράτη από τον 10ο – 16ο αιώνα στη Μεσόγειο και ειδικά στον Ελλαδικό χώρο, στην Κρήτη, στις Κυκλάδες, την Εύβοια, την Κύπρο, τα Επτάνησα και την Πελοπόννησο, συνέβαλε στη διαμόρφωση μιας νέας πραγματικότητας πολιτικής αλλά και πολιτιστικής.

Από την εποχή αυτή, διασώζονται πολλά Νεώρια και ιδιαίτερα στη λεκάνη της Μεσογείου όπου συναντάμε σημαντική συγκέντρωση από αυτά. Στον *Συγκεντρωτικό Πίνακα Νεωρίων* που ακολουθεί έχει καταγραφεί μεγάλο μέρος των διασωθέντων Νεωρίων στην Ελλάδα, Ισπανία, Ιταλία, Κροατία, Τουρκία και Τυνησία ενώ όπως φαίνεται στην σύντομη περιγραφή τους, πολλά από αυτά έχουν συντηρηθεί και αξιοποιηθεί ως μουσεία, χώροι εκθέσεων και πολιτισμού.

*Εικ. 8 Συγκεντρωτικός Πίνακας Νεωρίων (Οι εικόνες έχουν επιλεγεί από επίσημες σελίδες, μέσω αναζήτησης στο google search)*

ΑΑ	Χώρα	Πόλη	Ονομασία	Εικόνα
1	Ελλάδα	Ηράκλειο	Νεώρια Ηρακλείου	
2	Ελλάδα	Κέρκυρα	Γουβιά της Κέρκυρας	
3	Ιταλία	Βενετία	Arsenale di Venezia	
4	Ιταλία	Παλέρμο	Arsenale di Palermo	
5	Ιταλία	Πίζα	Arsenali medicei	

6	Ιταλία	Πίζα	Arsenali della Repubblica di Pisa	
7	Ιταλία	Αμάλφι	Antico Arsenale della Repubblica di Amalfi	
8	Ιταλία	Ρώμη	Arsenale Clementinao Pontificio di Ripa Grande	
9	Ισπανία	Βαλένθια	Reales Atarazanas	
10	Ισπανία	Βαρκελώνη	Drassanes Reials de Barcelona	
11	Ισπανία	Σεβίλλη	Atarazanas de Sevilla	
12	Κροατία	Χβαρ	Hvar Arsenal	
13	Τουρκία	Ατάλλεια	Alanya Belediyesi Shipyard	
14	Τυνησία	Ghar el-Melh	Ghar el-Melh	

Από τα Νεώρια που συγκεντρώνονται στον παραπάνω πίνακα, στον Ελλαδικό χώρο συναντάμε τα εξής:

## Νεώρια του Ηρακλείου

Οι Ενετοί, επιθυμώντας την άριστη κατάσταση τόσο του εμπορικού, όσο και του πολεμικού τους στόλου ανά πάσα στιγμή, έδιναν ιδιαίτερη σημασία στην κατασκευή και αναβάθμιση των λιμανιών που διέθεταν και τα Νεώρια ήταν πολύ σημαντικά γι' αυτούς. Έτσι προχώρησαν στην κατασκευή των Νεωρίων του Ηρακλείου στο λιμάνι του Χάνδακα, τα οποία κατασκευάστηκαν σε τέσσερις φάσεις από τον 15ο έως και τον 17ο αιώνα. Στην αρχική μορφή, ήταν κατασκευές ανοιχτές προς τη θάλασσα, ώστε να εισχωρεί το νερό στο εσωτερικό τους και να πραγματοποιείται ευκολότερα η ανάσυρση των πλοίων. Σήμερα έχουν διασωθεί τμήματα από πέντε Νεώρια. Το τέσσερα αποτελούν τμήμα του συγκροτήματος νοτιοδυτικά του λιμανιού (Arsenali Vechii) ενώ το άλλο ανήκει στα Arsenali Nuovi νοτιοανατολικά του λιμανιού. Έχει γίνει αποκατάσταση και είναι πλήρως επισκέψιμο από το κοινό. (Τζομπανάκη, Χανιωτάκη Σταρίδα, 2011)



Εικ. Εικ. 9 Νεώρια Ηρακλείου (πηγή: arxailogia.gr)

## Γουβιά της Κέρκυρας

Το αρσενάλι που βρίσκεται στον όρμο του οικισμού των Γουβιών Κέρκυρας (Βενετσιάνικα Ναυπηγεία), έχει κηρυχθεί ως διατηρητέος αρχαιολογικός χώρος με φορέα προστασίας την 21η Εφορεία Βυζαντινών Αρχαιοτήτων. Αποτελεί κατασκευή ναυπηγικής αρχιτεκτονικής του 18ου αιώνα, όπου και κατασκευάστηκε με σκοπό να στεγάσει τις γαλέρες της Γαληνότητας. Από αρχιτεκτονικής άποψης λόγω των ελάχιστων πηγών, δεν είναι γνωστή η ακριβής αρχική μορφή του. Αποτελείται από

μια ακολουθία τριών Νεωρίων από τοξωτές λιθόκτιστες αποβάθρες από τα οποία σήμερα διασώζονται μόνο οι περιμετρικές τοιχοποιίες, δίχως στέγη, και σε ερειπιώδη κατάσταση. Η όψη του κτηρίου είναι στραμμένη προς τη θάλασσα η οποία σε πρότερη μορφή τους εισχωρούσε στο εσωτερικό τους και διευκόλυνε την ανάσυρση των σκαφών. Παρά την πλημμελή συντήρηση του κτηρίου και τη σχεδόν ερειπωμένη του μορφή, φιλοξενεί συχνά πολιτιστικές εκδηλώσεις. Είναι το μοναδικό που έχει σωθεί στο Ιόνιο και έχει ενταχθεί στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ιόνια Νησιά 2014-2020» προκειμένου να ολοκληρωθεί η αποκατάστασή του.



Εικ. 10 Βενετσιάνικα Ναυπηγεία, Γουβιά Κέρκυρας (πηγή: Βικιπαίδεια)

Στην Ιταλία σώζονται αρκετά Νεώρια με πιο χαρακτηριστικά τα εξής:

**Νεώρια της Βενετίας**, γνωστά και ως Arsenale di Venezia, αποτελούν ένα από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα Νεωρίων Ενετικής κατασκευής, και αφορούν ένα συγκρότημα πρώην οπλοστασίων και ναυπηγείων στην πόλη της Βενετίας στη βόρεια Ιταλία. Για τα Arsenale δεν υπάρχει ημερομηνία ίδρυσης διότι οι θεωρίες που το ήθελαν να ιδρύεται στις αρχές του 12ου αιώνα το 1104, από τον δόγη Faliero Ordelafo, δεν επιβεβαιώνονται. Η τοποθεσία που επιλέχθηκε να κατασκευαστεί το Arsenale βρίσκεται στο ανατολικό άκρο της Βενετίας, βόρεια του Canale di San Marco καλύπτοντας μια έκταση 25 εκταρίων και καταλαμβάνοντας περίπου το ένα πέμπτο της πόλης. Η τοποθεσία βρισκόταν σε στρατηγική τοποθεσία στο San Pietro di Castello κοντά και σε άμεση σύνδεση με τη θάλασσα.

Η δραστηριότητα των Arsenale στόχευε σχεδόν αποκλειστικά στην κατασκευή και την ανακατασκευή των πλοίων που αποτελούσαν τον στρατιωτικό στόλο, συμπεριλαμβανομένης της προετοιμασίας των απαραίτητων υλικών για τον εξοπλισμό. Το γεγονός ότι υπήρχαν πολλά εργαστήρια για κάθε τμήμα που έπρεπε να κατασκευαστεί, τα Arsenale ανταποκρίνονται κατά κάποιο τρόπο στην έννοια του εργοστασίου με μια σύγχρονη έννοια. Έχουν οριστεί ως το μεγαλύτερο βιομηχανικό συγκρότημα παραγωγής της σύγχρονης εποχής, όπου το κράτος έπαιζε τον επιχειρηματικό ρόλο του εφοπλιστή, του μοναδικού ιδιοκτήτη των δομών παραγωγής που επένδυε κεφάλαια και είχε τον έλεγχο του βιομηχανικού κύκλου. Συγκεκριμένα περιλάμβανε τρεις διακριτές βιομηχανίες: ναυπηγική, σχοινουργία και κατασκευή όπλων.

Τα Arsenale χρονολογούνται ήδη από τον 12ο αιώνα έχοντας ως αποτέλεσμα να ενσωματώνουν πολλές επιρροές και αρχιτεκτονικά στυλ. Η τελική φυσική ύπαρξη των Arsenale έχει χτιστεί παραπάνω από μια φορές, και ως εκ τούτου, δεν αποτελεί μια αδιάσπαστη ομοιογενή ενότητα. Στα Arsenale di Venezia πλέον στεγάζεται το Ναυτικό Μουσείο της Βενετίας και ο υπόλοιπος χώρος χρησιμοποιείται ως εκθεσιακός χώρος πολλαπλών χρήσεων φιλοξενώντας δράσεις όπως της Biennale. Τα Arsenale di Venezia εγκαταλείφθηκαν και τέθηκαν σε αχρησία για δεκάδες χρόνια διότι η προσβασιμότητα και κατ' επέκταση οι ενέργειες αποκατάστασης τους ήταν δύσκολες. Αρχικά υλοποιήθηκε η προσπάθεια ανάπλασης του Οπλοστασίου της Βενετίας, το οποίο μετά την ολοκλήρωσή του αποτέλεσε σημαντικό μνημείο πολιτισμικής κληρονομιάς στοχεύοντας στην χρησιμοποίηση του κτηρίου για γραφεία και εργαστήρια (Alberotanza, 2002). Η τοποθεσία των Arsenale di Venezia διευκόλυνε την σχεδίαση υδάτινων δρόμων για τη μεταφορά εργαζομένων αλλά και επισκεπτών. Στο πλαίσιο μιας στρατηγικής τουριστικής αξιοποίησης τους προτάθηκε η τροποποίηση του Μεγάλου Αρσεναλίου σε μαρίνα, μουσείο αλλά και πανεπιστήμιο. Η επιτροπή Citta'D'Acqua εξισορρόπησε τη μεγάλη είσοδο των τουριστών από ξηράς προτείνοντας την χρησιμοποίηση των Arsenale ως υδάτινη πύλη εισόδου στην Βενετία. Ωστόσο το 1994 έγινε ξανά πρόταση για την μετατροπή των κτηρίων τους σε αναγνωστήρια της Δημοτικής βιβλιοθήκης ή πανεπιστημίου. Επίσης, η εξ' ολοκλήρου ανακατασκευή του κατεστραμμένου καμπαναριού ενίσχυσε την τουριστική δραστηριότητα της Βενετίας. Ο Άγιος Μάρκος θεωρείται από τα πιο πολυσύχναστα μέρη γι' αυτό και προτάθηκε η δημιουργία μιας άλλης τουριστικής περιοχής ως λύση αποσυμφόρησης της πλατείας του.





Εικ. 11 Arsenale di Venezia, Venezia 16ος αιώνας (πηγή [venice-tourism.com](http://venice-tourism.com))



Εικ. 12 Venice: The Arsenal, 1755-1760. Πίνακας του Francesco Guardi (Φωτογ. Σοφίου Π.Μ. 2022 προσωπικό αρχείο)



Εικ. 13 Arsenale di Venezia, Venezia (πηγή labienalle.org)

**To Arsenale di Palermo** χτίστηκε το 1621- 1630, έργο του αρχιτέκτονα του Παλέρμο Mariano Smiriglio. Το μνημείο επαναλειτούργησε το 1997 ως μουσειακός χώρος και συγκεκριμένα ως θαλάσσιο μουσείο. Στο ισόγειο υπάρχουν έξι καμάρες που συνεχίζονταν στο πίσω αίθριο, που δεν καλύπτονται πλέον. Οι καμάρες στέγαζαν τα σκαριά υπό κατασκευή. Το 1943 υπέστη σοβαρές ζημιές από βομβαρδισμούς, όπου καταστράφηκε όλο το πίσω μέρος μαζί με το μικρό παρακείμενο εκκλησάκι.

Εγκαινιάστηκε το 1997 και χρησιμοποιήθηκε ως γραφεία της Εποπτείας της Θάλασσας και ως χώρος μουσείου.



Εικ. 14 Arsenale di Palermo, Παλέρμο, φωτογραφία του 1908 (πηγή museodelmarepalermo.it)

Τα **Arsenali medicei** βρίσκονται και αυτά στην πόλη της Πίζας και ήταν ένα σύνολο κτηρίων του δέκατου έκτου αιώνα που ήταν αφιερωμένα στη ναυπηγική. Σχεδιασμένο από τον Bernardo Buontalenti, τα κτήρια χτίστηκαν στα χρόνια της εξουσίας του Κόζιμο Α' (1537-1574), αποτελώντας μέρος της εκτεταμένης πολιτικής εδαφικής αναδιοργάνωσής του, η οποία συνεχίστηκε αργότερα από τους γιους του Φραντσέσκο Α' (1564-87) και Φερδινάνδο Α' (1587-1609). Την εποχή της κατάκτησης της Πίζας από τους Φλωρεντίνους το 1509, η πόλη βρισκόταν σε κατάσταση παρακμής και ερήμωσης. Για να την αναζωογονήσει, ο Κόζιμο Α' αποφάσισε να κάνει την Πίζα πόλο οικονομικής ανάπτυξης. Ο κύριος σκοπός ήταν να δοθεί στην Πίζα ο ρόλος του θαλάσσιου κέντρου της Μεσογειακής επικράτειας και η κατασκευή των Νεωρίων αποτέλεσε αποφασιστικό βήμα. Τον 17ο αιώνα η ανάπτυξή του παρεμποδίστηκε από την κατασκευή νέων ανταγωνιστικών Νεωρίων στο Λιβόρνο και το Πορτοφεράιο καθώς και από μια διαφορετική θαλάσσια πολιτική. Τους επόμενους δυο αιώνες τα Arsenali Medicei υποβαθμίστηκαν σταδιακά εκμεταλλευόμενα για διαφορετικές χρήσεις. Κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, ολόκληρη η περιοχή δέχτηκε βομβαρδισμούς και καταστράφηκε ένα από τα κτήρια του συγκροτήματος. Μετά την αποκατάσταση της δομής που ξεκίνησε το 2013, τα Arsenali Medicei φιλοξενούν το Μουσείο Αρχαίων Πλοίων της Πίζας ανοιχτό στο κοινό από το 2019.



Εικ. 15 Arsenali Medicei, Pisa (πηγή [turismo.pisa.it](http://turismo.pisa.it))

Τα **Arsenali della Repubblica di Pisa** ήταν ένα αρχαίο συγκρότημα κτηρίων με στόχο την παραγωγή και επισκευή γαλέρων της αρχαίας Δημοκρατίας της Πίζας.



Χρονολογούνται στις αρχές του δέκατου τρίτου αιώνα, όταν ολόκληρη η πόλη οχυρώθηκε περιμετρικά με τείχη περικλείοντας στο εσωτερικό τα Arsenali. Στα τέλη του δέκατου τέταρτου αιώνα μέρος των Arsenali μετατράπηκε σε αποθήκες και εργοστάσιο όπλων. Από τα μέσα του 16ου αιώνα έπαψε να είναι στρατιωτικό φρούριο και εκεί ιδρύθηκε ο Βοτανικός Κήπος, ο οποίος αργότερα μεταφέρθηκε σε άλλο σημείο της πόλης. Τον δέκατο όγδοο αιώνα εκεί βρίσκονταν οι φυλακές και χτίστηκε στρατώνας ιππικού, που επλήγη σκληρά από τους βομβαρδισμούς του 1943, μαζί με τα περισσότερα από τα μεσαιωνικά Νεώρια. Σήμερα έχει απομείνει μόνο ένα κτήριο, που καταστράφηκε μερικώς κατά τους βομβαρδισμούς του Β' Παγκοσμίου Πολέμου και ανακαινίστηκε το 2015.



Εικ. 16 Arsenalli della Repubblica, Pisa (πηγή wikipedia.org)

Συνεχίζοντας πάντα στο χώρο της Ιταλίας έχουμε το **Antico Arsenale della Repubblica di Amalfi**. Κόσμημα μεσαιωνικής αρχιτεκτονικής, υπάρχει για να συντηρήσει τη μνήμη της αιώνιας θαλάσσιας κυριαρχίας των Αμάλφι. Ήταν το αρχαίο ναυπηγείο της Ναυτικής Δημοκρατίας του Αμάλφι, το οποίο σήμερα φιλοξενεί το Museo della Bussola e del Ducato Marinaro di Amalfi. Εκτίθενται γλυπτά, αρχαίες περγαμηνές, ρούχα της εποχής του Δουκάτου.



*Εικ. 17 Antico Arsenale della Repubblica di Amalfi, Amalfi (πηγή arsenalediamalfi.it)*



*William Εικ. 18 Kentridge/More sweetly play the dance, Antico Arsenale della Repubblica di Amalfi (πηγή arsenalediamalfi.it)*

Τέλος δεν μπορούμε να μην αναφερθούμε στο **Arsenale Clementino Pontificio di Ripa Grande στη Ρώμη**. Κατασκευάστηκε τον 18ο αιώνα και η χρήση του ήταν ως αποθήκες αλατιού. Μετά το πέρας της αποκατάστασής του θα χρησιμοποιηθεί σαν πολιτιστικό κέντρο, κτήρια γραφείων, εργαστήρια και άλλα κέντρα εργασίας.



Εικ. 19 Arsenale Clementino Pontificio di Ripa Grande, Roma (πηγή: wikipedia)

Στην Ισπανία επίσης συναντάμε:

Τα **Reales Atarazanas** (Βασιλικά Ναυπηγεία) στην πόλη της Βαλένθια της Ισπανίας είναι πέντε Νεώρια που χρονολογούνται στον 14ο αιώνα και έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην εμπορική θαλάσσια άνθηση που σημειώθηκε στη Βαλένθια κατά τον Μεσαίωνα.

Στις μέρες μας έχει απομείνει μόνο ο κεντρικός πυρήνας που έχει ορθογώνιο σχήμα και η επιφάνειά του είναι περίπου 3.500τμ. Καθ' όλη τη διάρκεια του 16ου αιώνα, έχασαν σιγά σιγά τον αρχικό τους σκοπό ως ναυπηγείο και χρησιμοποιήθηκαν ως αποθήκη σιτηρών και πυροβολαρχιών, καθώς και ως χώρος υποδοχής για πρόσωπα εξουσίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι η διαδικασία ανάκτησης του κτηρίου ξεκίνησε από την στιγμή που ανακηρύχθηκε Ιστορικό Μνημείο το 1949. Μετά την αποκατάσταση τους, από το 1994 έχουν παραχωρηθεί στο Δημοτικό Εκθεσιακό Μέγαρο και λειτουργούν ως πολιτιστικό κέντρο.





Εικ. 20 Νεώρια Reales Atarazanas, Valencia (πηγή:valenciaactua.es)

Το **Drassanes Reials de Barcelona** (Βασιλικά Ναυπηγεία της Βαρκελώνης) είναι ένα συγκρότημα Νεωρίων που έχει διασωθεί μέχρι την εποχή μας μετά από περισσότερους από επτά αιώνες ιστορίας. Όλα ξεκίνησαν με μια εγκατάσταση που δημιουργήθηκε στα μέσα του 13ου αιώνα στην παραλία της Βαρκελώνης, έξω από τα τείχη της πόλης και στους πρόποδες του όρους Montjuïc. Τέσσερις πύργοι και τρία τμήματα τείχους περιέκλειαν έναν χώρο για την κατασκευή και συντήρηση πολεμικών πλοίων που βρίσκονταν στην υπηρεσία του Βασιλιά της Αραγωνίας, Πέτρου του Μεγάλου. Ήταν ένας χώρος ανοιχτός στη θάλασσα, για να πλέουν και να βγαίνουν τα πλοία. Μετά την ίδρυση αυτής της πρώτης ένωσης, το συγκρότημα συνέχισε να αναπτύσσεται. Προστέθηκαν ισχυροί τοίχοι και επάλξεις και ο χώρος έγινε τελικά ένα μεγάλο μεσαιωνικό ναυπηγείο. Στις αρχές του 16ου αιώνα, ενώ αποτελούσε ένα από τα κύρια εργαλεία της εξωτερικής πολιτικής της Ισπανίας, μέρος των Βασιλικών Ναυπηγείων της Βαρκελώνης κατέρρευσαν ενώ λίγο αργότερα ανακατασκευάστηκαν επαναχρησιμοποιώντας μόνο τμήματα από τα παλιά. Τα περισσότερα από αυτά που βλέπουμε σήμερα είναι από αυτήν την περίοδο. Μέχρι τα μέσα του 18ου αιώνα, τα Βασιλικά Ναυπηγεία της Βαρκελώνης ήταν ένα μεγάλο εργοστάσιο γαλερών, μιας βιομηχανίας που απασχολούσε άμεσα ή έμμεσα χιλιάδες άτομα και χρησίμευε ως κινητήρια δύναμη τόσο για την πόλη όσο και για την εθνική οικονομία της Ισπανίας. Τον επόμενο αιώνα χρησιμοποιήθηκε ως στρατώνας, φυλακή και χυτήριο κανονιών και τελικά έγινε οπλοστάσιο για το πυροβολικό ενώ στις αρχές του 20ου αιώνα σχεδόν κατεδαφίστηκαν με τις μεγάλες αστικές ανακαινίσεις που γνώρισε η Βαρκελώνη.

Με βάση τα τμήματα αυτών που σώθηκαν, τον Οκτώβριο του 1936 δημιουργήθηκε το Ναυτικό Μουσείο της Βαρκελώνης και σύντομα αποφασίστηκε ότι ήταν ο καλύτερος χώρος για να στεγαστεί λόγω της μακράς της ναυτικής ιστορίας και τέλος το 1976 ανακηρύσσονται Ιστορικό Μνημείο, υπό την προστασία της Πολιτιστικής Περιουσίας Εθνικού Ενδιαφέροντος.



Εικ. 21 Ψηφιακή απεικόνιση των Βασιλικών Ναυπηγείων κατά το δεύτερο μισό του XVI αι. Δημιουργήθηκε για το ιστορικό περιοδικό *DespertaFerro Especiales "La Armada española I. El Mediterraneo, S.XVI"*



Εικ. 22 *Drassanes Reials*, Βαρκελώνη (πηγή: [turismoencatunya.es](http://turismoencatunya.es))

Τέλος, τα **Atarazanas de Sevilla** (Βασιλικά Ναυπηγεία της Σεβίλης) στην Ισπανία, αποτελούνται από ένα συγκρότημα επτά Νεωρίων τα οποία χτίστηκαν το 13ο αιώνα. Τα Νεώρια αυτά ανακηρύχθηκαν ως μνημείο το 1969, ενώ το 1993 περιήλθαν στην

κυριότητα της Περιφέρειας Ανδαλουσίας. Το 1995 πραγματοποιήθηκαν εργασίες αποκατάστασης από το Υπουργείο Πολιτισμού της Ισπανίας και έκτοτε χρησιμοποιούνται ως χώρος πολιτισμού, φιλοξενώντας πολιτιστικά δρώμενα και εκθέσεις. Να σημειωθεί πως τα Βασιλικά Ναυπηγεία της Σεβίλλης χρησιμοποιήθηκαν για τα γυρίσματα μιας από τις πιο δημοφιλείς σειρές της νέας γενιάς, του *Game of Thrones*.



Εικ. 23 Reales Atarazanas, Σεβίλλη (πηγή *Sevilla.abc.es*)

Στην πόλη Χβαρ της Κροατίας βρίσκεται το **Hvar Arsenal** το οποίο κατασκευάστηκε τον 14ο αιώνα ως ναυπηγείο συντήρησης. Περνώντας τα χρόνια έγινε επέκταση και στην πορεία χρησιμοποιήθηκε ως αποθήκες, κινηματογράφος και στα μισά του 20ου αιώνα έγινε διαμόρφωση στον 1<sup>ο</sup> όροφο για τη λειτουργία θεάτρου της περιοχής. Σήμερα είναι ένα κτήριο με πολλές λειτουργίες με επίκεντρο το θέατρο. Για την αποκατάσταση του Νεωρίου η χρηματοδότηση δόθηκε από τον Δήμο του Hvar, την Περιφέρεια Σπλιτ- Δαλματίας, από το Υπουργείο Πολιτισμού και Περιφερειακής Ανάπτυξης και μέρος της χρηματοδότησης από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής ανάπτυξης. Η χρήση του χώρου σήμερα περιλαμβάνει εκθέσεις, πολιτιστικές εκδηλώσεις και θεατρικές παραστάσεις.





*Hvar Εικ. 24 Arsenal, Hvar (πηγή:topohvar.at)*

Στην Τουρκία βρίσκουμε το συγκρότημα των Νεωρίων της **Alanya Belediyesi Shipyard** κοντά στην Αττάλεια. Ήταν έργο των Σελτζούκων και κατασκευάστηκε το 1221 μ.Χ. Η δομή του αποτελείται από πέντε θόλους με μυτερές καμάρες, χαρακτηριστικό παράδειγμα της ναυτικής αρχιτεκτονικής της εποχής. Το ναυπηγείο δεν εξυπηρετούσε μόνο την κατασκευή μεγάλων πλοίων, αλλά και την επισκευή πλοίων, χρησιμοποιήθηκε σαν αποθήκες σιδήρου καθώς επίσης είχε και διοικητικές εγκαταστάσεις. Η χρήση του σαν ναυπηγείο συνεχίστηκε έως τη δεκαετία του '60 και σήμερα λειτουργεί σαν έκθεση ναυπηγικής και λοιπές εκθέσεις.



*Εικ. 25 Alanya belediyesi shipyard, Alanya (πηγή alanyatouristinformation.com)*



Εικ. 26 Alanya belediyesi shipyard, Alanya (πηγή [alanyatouristinformation.com](http://alanyatouristinformation.com))

Τέλος στην Τυνησία εντοπίζουμε το συγκρότημα Νεωρίων στην πόλη **Ghar el-Melh**, το οποίο κατασκευάστηκε στις αρχές του 18ου αιώνα. Με το πέρασμα των χρόνων όμως και λόγω καιρικών συνθηκών και δυσκολιών έχασε την αίγλη του.



Εικ. 27 Arsenal Ghar el Melh, Τυνησία (πηγή: [wikipedia.org](http://wikipedia.org))



### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

*Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται μία αναλυτική περιγραφή των Νεωρίων των Χανίων, εξιστορώντας την πορεία τους στο χρόνο, τις άκαρπες προσπάθειες αποκατάστασης καθώς και τα μελλοντικά σχέδια αξιοποίησής τους. Τέλος επισημαίνονται κάποια συμπεράσματα τα οποία κρίνουμε ότι θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψη στη μελέτη και λειτουργία της δομής.*

### 3.1 Ενετικά Νεώρια Χανίων

Το κτηριακό συγκρότημα των Νεωρίων των Χανίων βρίσκεται στην εσωτερική λεκάνη του ενετικού λιμένα (Εικ 28 & 29). Η οδική πρόσβαση στο συγκρότημα γίνεται από την οδό Δασκαλογιάννη. Δυτικά από τα Νεώρια βρίσκεται το παλιό κτήριο του Τελωνείου και μετά το μεγάλο Αρσενάλι που αποτελεί το τελευταίο προς τη δύση Νεώριο του αρχικού συγκροτήματος. Στον ανατολικό μυχό του λιμανιού σώζονται άλλα δύο Νεώρια και οι τοίχοι ενός τρίτου που είναι γνωστά ως Νεώρια του Μόρο.



Εικ 28 Σύγχρονη φωτογραφία του παλαιού Ενετικού λιμένα Χανίων. (πηγή: archaeologia.gr)



Εικ 29 Η θέση του Μεγάλου αρσενάλι (1), του παλιού Τελωνείου (2), των νεωρίων (3) και νεώριο Μόρο(4). (προσωπικό αρχείο )

### 3.2 Ιστορική αναδρομή

Κατά τον 11ο αιώνα η σταδιακή εξάλειψη της πειρατείας στις Δαλματικές ακτές έδωσε τη δυνατότητα στο στόλο της Βενετίας να εξαπλωθεί από την Αδριατική στο Ιόνιο Πέλαγος, προάγοντας παράλληλα το εμπόριο μεταξύ Δυτικής Ευρώπης, Βυζαντίου και Ισλαμικού κόσμου. Η οικονομική ακμή που ακολούθησε την κυριαρχία του ενετικού στόλου στη Μεσόγειο οδήγησε στην κατασκευή ενός πρωτοποριακού για την εποχή συγκροτήματος εμπορικών αλλά και πολεμικών ναυπηγείων γνωστό και ως Αρσενάλι της Βενετίας.

Οι Ενετοί μέσω της ιμπεριαλιστικής πολιτικής που ακολούθησαν, κατέλαβαν το 1252 την Κρήτη για μια δεκαετία ενώ αμέσως μετά η κυριαρχία της περιοχής των Χανίων πέρασε στα χέρια των αντιπάλων τους Γενοβέζους για είκοσι χρόνια μέχρι που επέστρεψε ολοκληρωτικά στους Ενετούς το 1285. Τα Χανιά επιλέχθηκαν και ως τόπος διαμονής του τοπικού απεσταλμένου (ρέκτορα) από τη Βενετία. Μέσω της ενετοκρατίας οι κάτοικοι της Κρήτης ήρθαν σε επαφή με την Ευρώπη και επηρεάστηκαν έμμεσα από την Αναγεννησιακή εποχή.

Με το πέραςμα των χρόνων η επέκταση της Οθωμανικής αυτοκρατορίας δημιούργησε στους Ενετούς την ανάγκη κατασκευής νέων έργων οχύρωσης σε ολόκληρη την Κρήτη. Τη σχεδίαση και την οργάνωση των οχυρωματικών έργων την επιμελήθηκαν μηχανικοί και αρχιτέκτονες από την Ευρώπη ενώ την πρακτική υλοποίηση τους οι ντόπιοι κάτοικοι του νησιού. Συγκεκριμένα, οι ντόπιοι κάτοικοι που ανήκαν στα κατώτερα κοινωνικά στρώματα αναγκάζονταν να εργαστούν χειρωνακτικά για αυτά, ενώ σε περίπτωση πολιορκίας οι ίδιοι θα έμεναν απροστάτευτοι εφόσον έμεναν εκτός των φρουρίων που κατασκεύαζαν.

Η έλλειψη των οικονομικών πόρων αλλά και των κατασκευαστικών υλικών, καθυστερούν την κατασκευή και ολοκλήρωση των 15 αρχικά Νεωρίων που προέβλεψαν οι Βενετοί μηχανικοί.

Από το 1320 και μετά ξεκίνησε η κατασκευή του λιμανιού των Χανίων, η εκβάθυνση και ο καθαρισμός του κόλπου ενώ το 1551 κατασκευάστηκε ο λιμενοβραχίονας με τις επάλξεις κατά μήκος του. Ταυτόχρονα με την κατασκευή των οχυρωμάτων, το 1467 αποφασίστηκε και η κατασκευή των Νεωρίων μπροστά από τον λόφο του Καστελίου, στο βόρειο τμήμα του λιμανιού για φύλαξη και την επισκευή των πλοίων των Ενετών κατά τους χειμερινούς μήνες.

Τα Νεώρια των Χανίων ήταν υπόστεγες κατασκευές, θολωτές, κτισμένες από λαξευμένους ψαμμόλιθους στις περιμέτρους των τόξων, αετωματική επίστεψη στις όψεις, ανοιχτές προς τη θάλασσα για την διευκόλυνση της εισόδου των караβιών, με μέσο μήκος 50, πλάτος 9 και ύψος 10 μέτρα.

Οι δυο πύλες εισόδου του συγκροτήματος βρίσκονταν μια στο νότιο τμήμα του 9ου Νεωρίου και μια στην δυτική πλευρά του 17ου Νεωρίου, ενώ οι τοίχοι στο ενδιάμεσο ήταν διάτρητοι με τοξωτές διόδους.

Το 1525 είχαν ολοκληρωθεί τα δύο πρώτα Νεώρια, λίγο αργότερα αποφασίστηκε η κατασκευή άλλων τριών από τον ρέκτορα L.Loredan (1551-2) το ένα ολοκληρώθηκε, ενώ μερικά χρόνια μετά κατασκευάστηκαν άλλα δυο και θεμελιώθηκαν άλλα τέσσερα από τον ρέκτορα Augetto Barozzi (1575).

Συνολικά έως το 1580 είχαν ολοκληρωθεί έντεκα Νεώρια ενώ ένα χρόνο μετά προγραμματίστηκε η ανέγερση άλλων πέντε με υλικά από τη Βενετία. Ο Alvise Grimani το 1585 έθεσε τα θεμέλια για άλλα δυο από τα οποία το ένα μόνο ολοκληρώθηκε, το γνωστό Μεγάλο Αρσενάλι. Μια δεκαετία αργότερα ο Giovanni Mocenico αποφάσισε να εκτελέσει κάποιες επισκευές στους θόλους που είχαν υποστεί αλλοιώσεις από σεισμούς.

Το 1599 προστέθηκε ένας ακόμη θόλος από τον γενικό προβλεπτή Benedetto Moro, ενώ προτάθηκε η ανέγερση άλλων πέντε ανατολικότερα στο νησί Lagonissi εκ των οποίων μόνο τα τρία κατάφεραν να ολοκληρωθούν δυο με πέτρινο θόλο και ένα με ξύλινη σκεπή 1612-1614.



Εικ. 30 Χάρτης του 1618 ο οποίος απεικονίζει τα πέντε ανατολικά Νεώρια. (πηγή: el.travelogues.gr)



Η απειλή της Οθωμανικής κυριαρχίας ήταν πλέον γεγονός γι' αυτό και αυτά ήταν και τα τελευταία Νεώρια που κατάφεραν να ολοκληρωθούν. Σύμφωνα με τον Francesco Basilicata εν έτη 1630 είχαν κατασκευαστεί πλήρως δεκαοκτώ Νεώρια στα Χανιά και άλλα πέντε στο νησάκι Lagonissi ημιτελώς.

Ο σημερινός ιστιοπλοϊκός όμιλος Χανίων στεγάζεται στο τρίτο Νεώριο που ολοκληρώθηκε το 1636 με υλικά από την Βενετία και ανακατασκευάστηκε τα τελευταία χρόνια. Λίγα χρόνια αργότερα προτάθηκε η κατασκευή άλλων δυο Νεωρίων από τον γενικό προβλεπτή Basadore αμέσως μετά όμως τα Χανιά καταλήφθηκαν από τους Οθωμανούς.



Εικ. 31 Χάρτης του 1649 που απεικονίζει τα τρία πραγματοποιούμενα ανατολικά νεώρια.Χάρτης του Cosmografo Coronelli. (1649) (Δημοτική Βιβλιοθήκη Χανίων. )



Εικ 32 Ιστορικός χάρτης Χανίων του M.Boscini που απεικονίζει τα Νεώρια, 1651. (Πηγή:Καλλιγάς-Ρωμανός, 1977)

Κατά την περίοδο της τουρκοκρατίας από το 1645 η έλλειψη συντήρησης του λιμανιού και η υποβάθμιση του ρόλου του συντέλεσαν ώστε να εγκαταλειφθεί η αρχική χρήση των Νεωρίων και να μετατραπούν κυρίως σε στρατιωτικές αποθήκες και από το μεγάλο συγκρότημα των 17 Νεωρίων σταδιακά γκρεμίστηκαν τα 9 (Εικ 32).

Από τις αρχές κιόλας του 20ου αιώνα ο χώρος όπου εισερχόταν το νερό μπροστά από την είσοδο των ανατολικών Νεωρίων είχε μπαζωθεί ενώ τα δυο βόρεια ημιτελή Νεώρια του Μορο είχαν διαμορφωθεί σε προμαχώνα και κτήριο με σαχνισί και τα δυο νότια είχαν κλειστεί από μπροστά με πέτρινο τοίχο (Εικ 33). Μέχρι τα μέσα του 20ου αιώνα τα Νεώρια τροποποιήθηκαν πολλές φορές για να εξυπηρετήσουν τις πολλές και διαφορετικές χρήσεις που τους δόθηκαν. Οι φωτογραφίες 34, 35 και 36 απεικονίζουν διάφορα παραδείγματα των αλλαγών αυτών μέχρις ότου να πάρουν τη μορφή που έχουν σήμερα (Εικ 37).

Αξίζει να σημειωθεί πως στο Μεγάλο Αρσενάλι, το μόνο Νεώριο που βρίσκεται αποκομμένο από το υπόλοιπο συγκρότημα, προστέθηκε όροφος το 1872 και έχει υπάρξει χώρος εξυπηρέτησης αρκετών δημόσιων υπηρεσιών ανά τα χρόνια, όπως χώρος σχολείου της Χριστιανικής κοινότητας, φιλοξένησε θεατρικές παραστάσεις στη μεγάλη αίθυσά του από το 1892, έως το 1923 λειτούργησε ως δημόσιο Νοσοκομείο ενώ το 1928 μέχρι το 1941 χρησιμοποιήθηκε ως Δημαρχείο της πόλης των Χανίων. Σήμερα γνωστό και ως Κέντρο Αρχιτεκτονικής της Μεσογείου, είναι χώρος εκδηλώσεων και εκθέσεων που ασχολείται ως επί το πλείστον με την αρχιτεκτονική. Το υπόλοιπο συγκρότημα των Νεωρίων υπέστη ήδη από το 1941 αρκετές ζημιές από τους βομβαρδισμούς, ωστόσο συνέχισε να αποτελεί χώρο φιλοξενίας πολιτιστικών κυρίως δράσεων μέχρι το 2006 όπου τα Χανιά επλήγησαν από τον καταστροφικό σεισμό των 6,9 της κλίμακας ρίχτερ. Έκτοτε λόγω των σημαντικών φθορών που υπέστησαν απαγορεύτηκε κάθε δραστηριότητα καθώς και η είσοδος του κοινού σε αυτά και χρησιμοποιείται μόνο ένα μικρό τμήμα τους ως αποθήκη του Δήμου.



Εικ.33 Άποψη ανατολικών Νεωρίων (του Moro) στις αρχές του 20ου αιώνα (Πηγή: [11] Giuseppe Gerola. (1905-1932). *Monumenti Veneti nell' isola di Creta*, I-IV, Βενετία.)



Εικ.34 Άποψη εισόδου δυτικών Νεωρίων στις αρχές του 20ου αιώνα. Στο βάθος διακρίνονται τα τρία ανατολικά νεώρια (Πηγή: Μεσογειακός άτλαντας της βενετσιάνικης κληρονομιάς)





Εικ.35 Άποψη των ανατολικών Νεωρίων λίγο μετά τον Β'ΠΠ (διακρίνεται η βάση γερμανικού πολυβόλου), οι φεγγίτες των δυτικών όψεων έχουν διαμορφωθεί με πρόχειρα ημιπερατά ανοίγματα (κλώστρα) μέσω της αραιής τοποθέτησης οπτόπλινθων. (Πηγή: Μεσογειακός άτλαντας της βενετσιάνικης κληρονομιάς.)



Εικ.36 Η είσοδος προς τον λιμένα από την νοτιοδυτική αρχή του συγκροτήματος των δυτικών Νεωρίων (προέκταση οδού Δασκαλογιάννη), όπως ήταν διαμορφωμένη το 1911 (Πηγή: Giuseppe Gerola. (1905-1932). Monumenti Veneti nell' isola di Creta, I-IV, Βενετία.)





Εικ. 37 Σύγχρονη φωτογραφία Νεωρίων. (Πηγή ιστότοπος Πολυτεχνείου Κρήτης)

Τα Νεώρια των Χανίων εξυπηρέτησαν διάφορες χρήσεις, όπως χώρους για την επισκευή μικρών σκαφών, αποθήκες της ένωσης Γεωργικών συνεταιρισμών και του Τελωνείου, χώρους εμφιάλωσης κ.λ.π. Τα τελευταία χρόνια η χρήση των τριών δυτικών Νεωρίων ήταν για πολιτιστικές εκδηλώσεις (συναυλίες, εκθέσεις κ.λ.π.) ενώ τα υπόλοιπα χρησιμοποιούνται από τη 13η Εφορία Βυζαντινών αρχαιοτήτων και σαν αποθήκες.

### 3.3 Εγχειρήματα αποκατάστασης

Κατά τη μακρά διάρκεια ζωής των Ενετικών Νεωρίων των Χανίων, έχουν κατατεθεί αρκετές προτάσεις με σκοπό την αποκατάστασή τους και την επανένταξή τους στην καθημερινότητα της πόλης, ωστόσο καμία από αυτές δεν είχε γίνει δεκτή ώστε να προχωρήσει η υλοποίησή τους. Μόνη εξαίρεση η ανακατασκευή του “Μεγάλου Αρσεναλίου” και του “Νεώριο Μόρο” που ξεκίνησαν τη δεκαετία του 1990 και ολοκληρώθηκαν το 2002.

Ενδεικτικά παραθέτουμε κάποια προγράμματα, τα οποία όμως δεν υλοποιήθηκαν.

- Το 1977 εκπονήθηκε η μελέτη “Αποκατάσταση των Νεωρίων και δημιουργία Πολιτιστικού Κέντρου” με εντολοδότη τη Νομαρχία Χανίων.

- Το 1980 εκπονήθηκε μελέτη από τους Κ. Βαρδάκη – Αιμιλία Κλάδου, για λογαριασμό του ΤΕΕ της Δυτικής Κρήτης την “Προκαταρκτική έκθεση για επισκευή, συντήρηση και χρήση των Νεωρίων της Παλιάς Πόλης Χανίων” με προτάσεις που αφορούσαν τον καθορισμό, την αποκατάσταση και τη χρήση αυτών.
- Μια άλλη μελέτη αφορούσε την “Αποκατάσταση για πολιτιστικές και εμπορικές χρήσεις των Νεωρίων” για λογαριασμό του Υπουργείου Συντονισμού εκπονήθηκε το 1982.
- Το 1985 πραγματοποιήθηκε μελέτη από την UNESCO με αρχιτέκτονα τον διάσημο Ιταλό Ρέντζο Πιάνο με μία σειρά προτάσεων που καλύπτουν το Μεγάλο Αρσενάλι και το Παλαιό Τελωνείο. Ήταν η πιο ολοκληρωμένη και περιλάμβανε τις παρακάτω προτάσεις:
  - Κλειστό και ανοικτό θέατρο για τα κτήρια του Π. Τελωνείου.
  - Προφυλαγμένο κήπο για το μεγάλο Νεώριο με δημόσιες υπηρεσίες στεγασμένες στο πίσω μέρος του (αφορά το Μ. Αρσενάλι που τότε δεν είχε ούτε οροφή).
  - Θέατρο (σε πρώτη φάση ώσπου να ολοκληρωθεί το οριστικό θέατρο στο Τελωνείο) μέσα στο 1ο Νεώριο στα ανατολικά.
  - Ναυτικό Μουσείο στο 2ο Νεώριο και στο 3ο Νεώριο στο οποίο να συμπεριλαμβάνεται και μια απομίμηση ναυπηγείου για την κατασκευή Ενετικών γαλέρων. Για το 3ο Νεώριο πρότεινε μάλιστα να εισχωρήσει το νερό σε μια απόσταση 10 μέτρων μέσα στο κτήριο για να είναι πιο φυσική η απομίμηση του ενετικού ναυπηγείου.
  - Βιβλιοθήκη στο 4ο Νεώριο και σύνδεση του με το Ναυτικό Μουσείο.
  - Στο 5ο Νεώριο αίθουσα για το Πολυτεχνείο Κρήτης που είχε δεχθεί ένα χρόνο πριν τους πρώτους φοιτητές.
  - Κινηματογράφο στο 6ο Νεώριο.
  - Στο 7ο Νεώριο αίθουσα εκδηλώσεων για τις ανάγκες των κατοίκων της περιοχής και των ψαράδων σε τοπικό χρώμα.
- Επίσης το 1990 πραγματοποιήθηκε “Φωτογραμμετρική αποτύπωση του συνόλου των Νεωρίων” υπό την αιγίδα του Υπουργείου Πολιτισμού και του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου.

### 3.4 Υφιστάμενη κατάσταση και Μελλοντικά σχέδια

Μετά από μία σειρά διαπραγματεύσεων και προτάσεων στις 5 Ιουλίου του 2020 υπεγράφη η τετραμερής σύμβαση με τίτλο “Ερευνητικές Εργασίες για την Ιστορική και Τεχνολογική Τεκμηρίωση της Μελέτης Ωρίμανσης των Έργων Αποκατάστασης-Απόδοσης Χρήσεων-Ανάδειξης των Νεωρίων στα Χανιά” μεταξύ του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού, (κύριος του μνημειακού συγκροτήματος) μέσω της Εφορείας Αρχαιοτήτων Νομού Χανίων, που εντός της αρμοδιότητάς της βρίσκονται τα Νεώρια, της Περιφέρειας Κρήτης, του Δήμου Χανίων και του Πολυτεχνείου Κρήτης το οποίο μέσω της επιστημονικής του ομάδας, μελετά την αποκατάσταση κι επανένταξη του συγκροτήματος. Για πρώτη φορά μεγάλοι θεσμικοί φορείς καθώς και η τοπική κοινωνία συντονίστηκαν με το βέλτιστο τρόπο για τη μέγιστη αξιοποίηση των Νεωρίων για το καλό του κοινωνικού συνόλου.

Κατά την περίοδο Αυγούστου-Οκτωβρίου 2020 ο Δήμος των Χανίων προχώρησε στην ενημέρωση των πολιτών για το έργο επανάχρησης των Νεωρίων μέσω ιστοσελίδας του Δήμου, με σκοπό την επικοινωνία και τη διερεύνηση των απόψεων των κατοίκων για το μελλοντικό σχεδιασμό και προοπτικών χρήσεών τους. Τα αποτελέσματα αυτής της ενέργειας, η οποία είχε μεγάλη συμμετοχή από το κοινό, υπογράμμισαν την ανάγκη και την επιθυμία των κατοίκων και μη των Χανίων, να ενταχθεί ως πολιτιστικός χώρος στις δραστηριότητες της καθημερινής ζωής και κυρίως να συμβάλει στην προαγωγή του πολιτιστικού προφίλ των Χανίων και της Κρήτης παγκοσμίως.

Σύμφωνα με τη μελέτη του Πολυτεχνείου Κρήτης, η δομή του συγκροτήματος των Νεωρίων των Χανίων, δεν έχει αλλοιωθεί σε σημαντικό βαθμό με εξαίρεση την καταστροφή των εννέα ενδιάμεσων νεωσοίκων. Δεδομένης όμως της χρόνιας έλλειψης συντήρησης, των παρεμβάσεων που έχουν γίνει κατά τη διάρκεια της ζωής του συγκροτήματος, των σεισμών που έχουν επιδράσει στο κέλυφος του κτηρίου, αλλά και της φθοράς από τη θάλασσα, χρήζει άμεσης συντήρησης και ενίσχυσης της δομής του.

Αδιαμφισβήτητα οι μελλοντικές παρεμβάσεις αποκατάστασης, αξιοποίησης και επανάχρησης της δομής προϋποθέτουν την τήρηση και το σεβασμό της αρχής της διατήρησης της αυθεντικότητας και της φυσιογνωμίας του μνημείου.

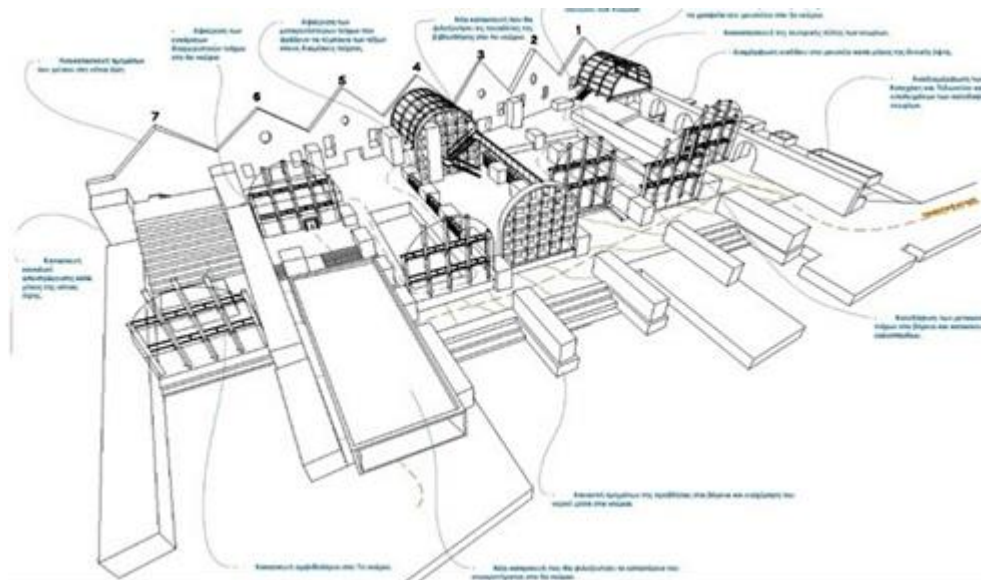
Για το λόγο καταλήξαν ότι ο βέλτιστος τρόπος προσέγγισης είναι:

- Διατήρηση του ομοιογενούς χαρακτήρα της δομής, που σημαίνει ότι θα πρέπει να διατηρηθεί σε κάθε ένα από τα επτά Νεώρια ο ενιαίος χαρακτήρας του συγκροτήματος. Ο διαχωρισμός των χώρων καθώς και η ενδεχόμενη “τμηματοποίηση” τους θα προκαλούσαν σύγχυση στην έννοια της αρχικής λειτουργίας των Νεωρίων. Η μη παρέκκλιση από τη θεματική και την ομοιογένεια του συγκροτήματος κρίνεται απαραίτητη για τη διατήρηση της αρχικής φυσιογνωμίας του μνημείου.
- Διατήρηση της φυσικής υλικής φθοράς, δηλαδή θα πρέπει να διατηρηθεί το αποτύπωμα του χρόνου. Οι παρεμβάσεις θα πρέπει να στοχεύουν στην ανάδειξη της παλαιότητας του μνημείου διατηρώντας τις φθορές που προκλήθηκαν σ αυτό στο πέρασμα των χρόνων. Σ αυτό το πλαίσιο συνίσταται η αποφυγή ενδεχόμενων προσθηκών σύγχρονων στοιχείων για τη διατήρηση της αυθεντικότητας του.
- Επαναπροσδιορισμός της σχέσης του συγκροτήματος των Νεωρίων με το αστικό περιβάλλον των Χανίων, τόσο εκείνο της ιστορικής μνήμης όσο και αυτό της σύγχρονης ζωής.

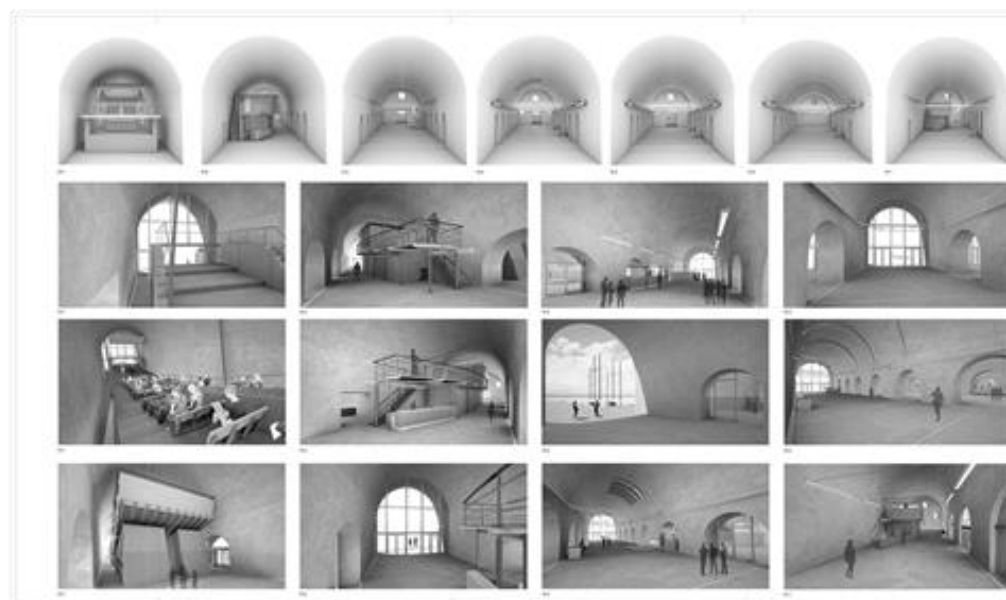
Η μελέτη συμπεριλαμβανομένων των απόψεων από τους κατοίκους και τους φορείς της πόλης των Χανίων, λαμβάνοντας υπόψη τη χωροταξική διάταξη των Νεωρίων στόχευσε στην ένταξή τους στο αστικό περιβάλλον κατά τον σχεδιασμό τους.

Η χρήση των επτά Νεωρίων εξετάστηκε σε συνάρτηση με τα υπόλοιπα κτήρια πολιτισμού στο άμεσο περιβάλλον, και πιο συγκεκριμένα με το θέατρο Μίκης Θεοδωράκης (παλαιό Τελωνείο), το Κέντρο Αρχιτεκτονικής Μεσογείου (Μεγάλο Αρσενάλι), το θέατρο Δημήτρη Βλησίδη (ανατολικά της παλιάς πόλης στο Κούμ Καπί). Συγκεκριμένα για το πέμπτο και έκτο Νεώριο εξετάζεται η δημιουργία μόνιμης έκθεσης με θέμα τη ναυπηγική, με τη χρήση εποπτικών και ψηφιακών μέσων, άμεσα συνυφασμένη με την ιστορία του συγκροτήματος των Επτά Νεωρίων. Συγχρόνως ενδιαμέσα, υπάρχει σημαντικό απόθεμα χώρων: η πύλη της Άμμου, οι ελεύθεροι χώροι έως τα Νεώρια Μόρο, ο ναός Αγίου Φραγκίσκου (παλιό Αρχαιολογικό Μουσείο), η Δημοτική Πινακοθήκη, το Ναυτικό Μουσείο, το Γυαλί τζαμί, οι οποίοι αποτελούν κόμβους τεχνών, χώρους συνάθροισης και φιλοξενίας εκδηλώσεων, καθιστώντας τα Χανιά έναν σημαντικό πολιτιστικό κόμβο στη Μεσόγειο, ικανό να φιλοξενήσει μεσαίου μεγέθους συνέδρια αλλά και μεγάλα καλλιτεχνικά φεστιβάλ.

Οι εικόνες 38, 39 προβάλλουν τη μελλοντική μορφή των Νεωρίων εκτιμώμενη από την αρχιτεκτονική ομάδα του Πολυτεχνείου Κρήτης ενώ στις εικόνες 40 και 41 απεικονίζονται η κάτοψη του συγκροτήματος και η όψη προς τη θάλασσα (Βόρεια όψη) αντίστοιχα.



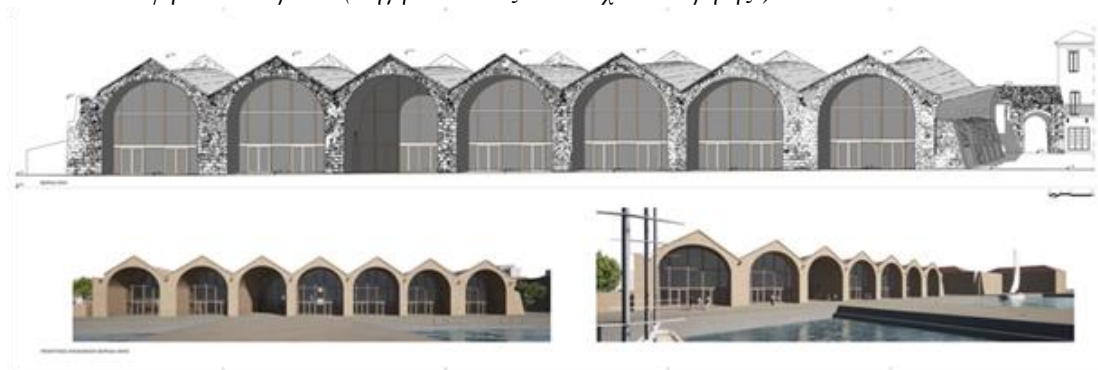
Εικ. 38 Προοπτικές απεικονίσεις προτάσεων σχεδιασμού. (Πηγή ιστότοπος Πολυτεχνείου Κρήτης.)



Εικ. 39 Προοπτικές απεικονίσεις προτάσεων σχεδιασμού. (Πηγή ιστότοπος Πολυτεχνείου Κρήτης.)



Εικ. 40 Κάτοψη των Νεωρίων. (Πηγή ιστότοπος Πολυτεχνείου Κρήτης.)



Εικ. 41 Βόρεια όψη των Νεωρίων (προς τη θάλασσα). (Πηγή ιστότοπος Πολυτεχνείου Κρήτης)

Ως προς την αξιοποίηση των χώρων, προβλέπει και για τα 7 Νεώρια να είναι ανοικτά προς βορρά με καθαίρεση των υπαρχόντων νεότερων κατασκευασμένων τοίχων και αντικατάσταση με υαλοπίνακες με ξύλινο σκελετό.

Για τα Νεώρια από το N1 έως N4 (N1 το πρώτο ανατολικά του “Μ.Θεοδωράκης”) προτείνεται η χρήση τους ως χώροι περιοδικών εκθέσεων και εκδηλώσεων. Η είσοδος θα γίνεται τόσο από τα βόρεια όσο και από τα δυτικά, εξασφαλίζοντας με αυτό τον τρόπο την άμεση επικοινωνία του εκθεσιακού χώρου με το κέντρο της πόλης, το θέατρο Μίκης Θεοδωράκης, που είναι το παλαιό Τελωνείο, καθώς και με την παλιά κεντρική πύλη του συγκροτήματος, που βρίσκεται στο τέλος της οδού Δασκαλογιάννη, μίας από τις κύριες οδούς της παλιάς πόλης των Χανίων. Το 5ο Νεώριο προβλέπεται να είναι η κύρια είσοδος του συγκροτήματος και ταυτόχρονα μία στεγασμένη διάβαση, που θα είναι ανοικτή κατά τις πρωινές και απογευματινές



ώρες στους πολίτες και τους επισκέπτες και που θα μπορεί να λειτουργήσει συγχρόνως και ως χώρος στάσης - ανάπαυσης αλλά και ως χώρος περιστασιακών συγκεντρώσεων και εκδηλώσεων. Θα είναι ανοικτό προς τον βορρά, όπως ήταν αρχικά όλα τα Νεώρια, με δυνατότητα να κλείνει με υαλοστάσιο. Θα είναι ο χώρος όπου ο επισκέπτης θα μπορεί να αντιληφθεί την άμεση σχέση των Νεωρίων με τη θάλασσα και να αναβιώσει τη ζωή και τις συνθήκες που επικρατούσαν όταν ο χώρος λειτουργούσε ως ναυπηγείο.

Το 6ο Νεώριο προβλέπεται να στεγάσει βοηθητικές λειτουργίες όπως αναψυκτήριο, χώρους υγιεινής, αποθήκη, γραφεία καθώς επίσης και μία μικρή μόνιμη έκθεση με θέμα τη ναυπηγική τέχνη και την ιστορία του κτηρίου.

Το 7ο Νεώριο, τελευταίο σε σχέση με τους χώρους κίνησης, θεωρείται κατάλληλο να φιλοξενήσει μια ξεχωριστή χρήση, έναν χώρο ομιλιών και σκηνικών τεχνών, με χωρητικότητα 200 ατόμων, καθώς έχει αυτόνομη είσοδο και επικοινωνεί με τα υπόλοιπα Νεώρια μόνο με μία τοξωτή δίοδο στον νότο και μικρότερο άνοιγμα στην βορεινή απόληξή του. Το 5ο και 6ο Νεώριο μπορούν να είναι ανοικτά σε καθημερινή βάση, με τη χρήση τους να είναι χώροι επίσκεψης, ενημέρωσης και εκδηλώσεων αλλά και ως χώροι διέλευσης, στάσης, ανάπαυσης. Τα υπόλοιπα Νεώρια μπορούν να λειτουργούν μόνον όταν φιλοξενούν εκδηλώσεις, μεμονωμένα ή και όλα συγχρόνως.

Νεώρια	Εμβαδόν (τ.μ.)	Προτεινόμενη χρήση
N. 1 (δυτικό)	466	Υποδοχή, Εκθεσιακός χώρος, Τουαλέτες
N. 2	454	Εκθεσιακός χώρος
N. 3	457	Εκθεσιακός χώρος
N. 4	456	Εκθεσιακός χώρος
N. 5	465	Διαμπερές πέρασμα, Εκθεσιακός χώρος. Χώρος επισκέψιμος καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας, ενώ θα κλείνει το βράδυ. Δυνατότητα φιλοξενίας εκδηλώσεων.
N.6	453	Εκθεσιακός χώρος, Πατάρι ικανό να φιλοξενεί summer schools και σεμινάρια / Διοικητικές υπηρεσίες, Φουαγιέ 7ου Νεωρίου, Αναψυκτήριο, Τουαλέτες (6), Αποθηκευτικοί χώροι (50 τ.μ.)
N.7	413	Χώρος εκδηλώσεων / διαλέξεων (≈200 θέσεων)

Εικ. 42 Πίνακας προτεινόμενων χρήσεων Νεωρίων N1-N7.

Το μέγεθος του συγκροτήματος των Νεωρίων που είναι περίπου 3.000m<sup>2</sup> αλλά και η κοντινή απόσταση με χώρους πολιτισμού όπως το Θέατρο “Μ. Θεοδωράκης” (

Παλαιό Τελωνείο), και το Κέντρο Αρχιτεκτονικής Μεσογείου (Μεγάλο Αρσενάλι) στα δυτικά του συγκροτήματος δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την ανάπτυξη πλήθους δραστηριοτήτων με τη δυνατότητα συνδυαστικής ή και απομονωμένης χρήσης μεταξύ των 7 επιμέρους Νεωρίων. Θα πρέπει λοιπόν στην επαναλειτουργία και επανάχρηση των επτά Νεωρίων να συνυπολογιστούν και να ληφθούν υπόψη και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν και συνδέουν τη λειτουργία τους με αυτή των άλλων δύο πολιτιστικών κέντρων.

Έτσι λοιπόν μπορούμε να επισημάνουμε κάποιες βασικές παρατηρήσεις που θα ήταν σημαντικό να ληφθούν υπόψη:

– Σε περίπτωση συνδυασμού των χώρων πολιτισμού, για παράδειγμα στο πλαίσιο μίας μεγάλης διοργάνωσης, το αναψυκτήριο θεωρείται ότι θα έπρεπε να συνδέει το Νεώριο με το θέατρο “Μ. Θεοδωράκης”, ως κοινός χώρος διάδρασης και χαλάρωσης του κοινού, συνυπολογίζοντας ότι το θέατρο δε διαθέτει αναψυκτήριο. Έτσι, θα έπρεπε πιθανόν η λειτουργία του αναψυκτηρίου να αναθεωρηθεί, καθώς μπορεί να αποκτήσει σημαντικό ρόλο πρώτον ως χώρος αλληλεπίδρασης των επισκεπτών μίας έκθεσης ή ενός συνεδρίου και δεύτερον ως χώρος στον οποίο ο ντόπιος ή ο επισκέπτης θα μπορεί να ζήσει στιγμές χαλάρωσης, εντός ενός ιστορικού χώρου, δημιουργώντας του μία αίσθηση ισοδύναμη με εκείνη που αποκομίζει σε ιστορικά κέντρα ευρωπαϊκών πόλεων. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημάνουμε τη δυναμική του καταστήματος υγειονομικού ενδιαφέροντος που λειτουργεί εντός του ενός εκ των Νεωρίων του Μορο, το οποίο με δυνατότητα ανάπτυξης περί των 30 καθισμάτων, έχει τη δυνατότητα των 1.260€ μηνιαίου ανταλλάγματος.

– Σε περιπτώσεις πραγματοποίησης εκδήλωσης στο 7ο Νεώριο, όπως για παράδειγμα ενός διεθνούς συνεδρίου, με συμμετοχή η οποία προϋποθέτει υψηλό αντίτιμο για τους συνέδρους ή μίας μουσικής εκδήλωσης με καλλιτέχνες διεθνούς βεληνεκούς, για την παρακολούθηση της οποίας απαιτείται επίσης αντίτιμο, η δέσμευση και του βου Νεωρίου θεωρείται δεδομένη και απαλλαγμένη από οποιαδήποτε άλλη εκδήλωση ή χρήση. Ένας σύνεδρος ή ένας θεατής, που έχει πληρώσει αντίτιμο και έχει ταξιδέψει από οπουδήποτε για να παρακολουθήσει το συνέδριο ή την εκδήλωση αντίστοιχα, δεν είναι θεμιτό αν επιθυμεί τη χρήση του αναψυκτηρίου ή της τουαλέτας του βου Νεωρίου να πρέπει να επιδείξει την ταυτότητα ή εισιτήριο του για να ξαναπεράσει στο 7ο Νεώριο, ενώ παράλληλα στο χώρο του βου Νεωρίου θα υπάρχουν επισκέπτες που παρακολουθούν την έκθεση που υπάρχει στο χώρο.

Κάτι τέτοιο έχει μεγάλη πιθανότητα να προκαλέσει μεγάλη δυσaráσκεια στους υπεύθυνους διοργάνωσης του συνεδρίου ή της εκδήλωσης, οι οποίοι σε επόμενο χρόνο θα προτιμήσουν εναλλακτικό χώρο, για τις διοργανώσεις τους. Θα πρέπει λοιπόν σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον να δοθεί έμφαση σε μικρές λεπτομέρειες οι οποίες μπορούν να κοστίσουν στην εικόνα των Νεωρίων και να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα και εν τέλει σε πτώση της ζήτησης του χώρου.

– Δεδομένου της πληθώρας ναυτικών μουσείων που υπάρχουν στη Μεσόγειο, στην Ελλάδα αλλά και του Ναυτικού Μουσείου Χανίων, αντιλαμβανόμαστε ότι η συγκέντρωση σε ναυτικές συλλογές στην περιοχή αναφοράς είναι υψηλή, επομένως κρίνεται παρακινδυνευμένη η δημιουργία ενός ακόμα ναυτικού μουσείου ή ίσως μία ανάλογη χρήση πιθανόν να μπορούσε να λειτουργήσει ως συμπληρωματική, δε θα προσδώσει όμως σημαντική προστιθέμενη αξία ως προς την αποδοτικότητα.

Ο μόνος τρόπος για να μπορέσει μία έκθεση ναυπηγικής στα Νεώρια Χανίων να αποτελέσει το βασικό λόγο για την επίσκεψη σε αυτά, ενώ υπάρχει ήδη το Ναυτικό Μουσείο Χανίων, είναι η νέα έκθεση να είναι πλούσια και σε πλήθος αλλά και σε αξία εκθεμάτων. Σε αυτή την περίπτωση βέβαια, τα Νεώρια και το Ναυτικό Μουσείο θα λειτουργούν μεταξύ τους ανταγωνιστικά, γεγονός που μακροπρόθεσμα θα λειτουργήσει αρνητικά τουλάχιστον για το ένα εκ των δύο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

*Στο 4ο κεφάλαιο γίνεται μία προσπάθεια ανάλυσης όλων αυτών των παραγόντων, εξωτερικών και εσωτερικών που μπορούν να επηρεάσουν την πορεία και την εξέλιξη ενός οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο θα μπορέσουμε να εντοπίσουμε τυχόν κινδύνους και τις ευκαιρίες προς όφελος της δομής των Νεωρίων των Χανίων.*

#### **4.1 Εισαγωγή**

Στη σύγχρονη κοινωνία, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται και εξελίσσονται σε ένα ασταθές περιβάλλον το οποίο συνεχώς μεταβάλλεται και όπου πολλαπλοί εξωτερικοί παράγοντες επιδρούν στη λειτουργία και την πορεία τους.

Αναμφίβολα οι περισσότεροι από αυτούς τους εξωτερικούς παράγοντες είναι διαφορετικοί για κάθε οργανισμό, ανάλογα και με τον κλάδο που αυτός δραστηριοποιείται, ωστόσο ένας μεγάλος αριθμός εξωτερικών παραγόντων επιδρά στην στρατηγική των περισσότερων από αυτούς ανεξαρτήτως από τον κλάδο που αυτοί εντάσσονται. Στην παρούσα ενότητα θα ακολουθήσει μια ανάλυση όλων αυτών των παραγόντων και θα γίνει ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος και του μακρο-περιβάλλοντος καθώς και ο τρόπος που αυτοί επιδρούν στη δραστηριότητα και την πορεία του συγκροτήματος των Νεωρίων.

#### **Μεταβλητές του περιβάλλοντος**

Ως περιβάλλον ενός οργανισμού θεωρούνται όλοι αυτοί οι παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την εξέλιξή του στο χώρο όπου αυτός δραστηριοποιείται είτε άμεσα είτε έμμεσα. Το περιβάλλον διακρίνεται σε εξωτερικό και εσωτερικό. Σύμφωνα με τον Thompson εξωτερικό περιβάλλον θεωρείται ο χώρος όπου το διοικητικό τμήμα αυτού πρέπει να αναζητήσει τη βιωσιμότητά του, μέσω των πιθανών ευκαιριών (opportunities), και να αποφύγει τις απειλές (threats) που αυτός εγκυμονεί και αποτελείται από το μακρο-περιβάλλον και το μικρο-περιβάλλον. Το μακρο-περιβάλλον ή αλλιώς γενικευμένο περιβάλλον σχετίζεται με τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην ίδια χώρα και αφορά τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες που έχουν επίδραση στη λειτουργία αυτών και το εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του είναι η PEST ανάλυση. Το μικρο-περιβάλλον είναι το άμεσο, κλαδικό περιβάλλον του οργανισμού, το οποίο

δηλαδή είναι κοινό για όλους τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο και σε αυτό εντάσσονται οι προμηθευτές, οι μέτοχοι, οι πιστωτές, οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, οι ανταγωνιστές και λοιπά ενδιαφερόμενα μέλη. Το εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη μελέτη του είναι οι 5 δυνάμεις του PORTER. (Γεωργόπουλος Ν., 2006)

Το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται συνεχώς και μαζί με αυτό μεταβάλλονται και οι παράγοντες που το απαρτίζουν. Επομένως για να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα των οργανισμών, απαιτείται αυτή η μεταβολή να γίνει άμεσα αντιληπτή από την ομάδα που τους πλαισιώνει, η οποία και θα πρέπει να βοηθήσει την προσαρμογή τους σε αυτές τις εξωτερικές μεταβολές. Επιπροσθέτως πρέπει να τονιστεί πως αλλαγές σε μια κατηγορία περιβάλλοντος μπορούν να επιφέρουν αλλαγές και σε άλλη κατηγορία του περιβάλλοντος. Το πόσο σημαντικός είναι ένας παράγοντας και κατά συνέπεια πόσο σημαντικές αλλαγές μπορεί να επιφέρει, θα μπορούσε να εκτιμηθεί με την πιθανότητα πραγματοποίησης αυτού του παράγοντα και την πιθανή επιρροή του στην επιχείρηση. Ακόμα είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το εξωτερικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης διαφέρει ανάλογα με την “περιβαλλοντολογική αβεβαιότητα” δηλαδή ανάλογα με το βαθμό αλλαγής και το βαθμό πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος.

(Γεωργόπουλος Ν., 2006 , Wheelen Σ. and Hunger D., 2008,)



Εικ 43 Περιγραφή του μάκρο-περιβάλλοντος και του μικρο-περιβάλλοντος. (πηγή ΤΕΙ Δυτ. Μακεδονίας, τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Αλεξανδρίτης Αναστάσιος)



## 4.2. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

### 4.2.1 Μάκρο-περιβάλλον

Μια συνήθης πρακτική ανάλυσης του μάκρο-περιβάλλοντος είναι η **ανάλυση PEST** η οποία αποτελεί στρατηγικό εργαλείο του μάρκετινγκ και αναλύει τους 4 βασικούς άξονες που επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτοί είναι η πολιτική (Political) , οικονομική (Economical) , κοινωνική (Social) και τεχνολογική (Technological). Η ανάλυση PEST είναι μια ισχυρή και ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδος για την κατανόηση του στρατηγικού κινδύνου. Προσδιορίζει τις αλλαγές και τις επιπτώσεις της επιχείρησης ή του οργανισμού αναφορικά με τον ανταγωνισμό. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές που είναι πέρα από τον έλεγχο μιας επιχείρησης, αλλά απαιτούν ανάλυση για την εκ νέου ευθυγράμμιση της εταιρικής στρατηγικής στα ευμετάβλητα επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Οι οργανισμοί λειτουργούν ως μέρος ενός μεγαλύτερου περιβάλλοντος. Είναι ευάλωτοι σε μια ποικιλία εξωγενών παραγόντων, που μπορεί να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.

Παρακάτω αναλύονται οι τέσσερις βασικοί άξονες:

#### Πολιτικό Περιβάλλον

Είναι η γενικότερη πολιτική κατάσταση και οι πολιτικές αποφάσεις που ισχύουν στη χώρα και που μπορούν να επηρεάσουν τη δραστηριότητα της κάθε επιχείρησης ή οργανισμού. Είναι κατανοητό ότι ένα σταθερό πολιτικό περιβάλλον, έχει θετικό πρόσημο στις επιχειρήσεις, καθώς μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς περισπασμούς και να εφαρμόζουν τις πολιτικές τους χωρίς να τις μεταβάλουν λόγω πολιτικών αλλαγών.

Μεταβλητές που μπορούν να επηρεάσουν το πολιτικό περιβάλλον είναι οι εξής:

- κυβερνητική πολιτική και σταθερότητα
- φορολογική πολιτική
- οικονομική πολιτική

- εργασιακοί νόμοι και εργασιακές σχέσεις.

Το πολιτικό σύστημα της Ελλάδας είναι Προεδρευόμενη Κοινοβουλευτική Δημοκρατία, με τον Πρωθυπουργό ως αρχηγό της κυβέρνησης και πολυκομματικό σύστημα. Μετά την οικονομική κρίση του 2008 και την πολιτική αστάθεια που ακολούθησε τα επόμενα χρόνια με τις επαναλαμβανόμενες αλλαγές κυβερνήσεων, αλλά και την πανδημία του Covid-19 που έπληξε όλη την υφήλιο με δραματικές επιπτώσεις μεταξύ αυτών και στην οικονομία των χωρών, πλέον η Ελλάδα έχει αρχίσει να εμφανίζει κάποια πολιτική σταθερότητα. Οι προοπτικές έχουν σαφώς βελτιωθεί με τα σχέδια των τελευταίων κυβερνήσεων για την φορολογική μεταρρύθμιση, την άνοδο του κατώτατου μισθού, καθώς και τις προσπάθειές για ενίσχυση της ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας με την αποκατάσταση της αξιοπιστίας της χώρας μας στο περιβάλλον των επενδυτών.

Η κυβερνητική πολιτική των τελευταίων ετών στην Ελλάδα, έδωσε ώθηση στην οικονομία με ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, με άνοδο του κατασκευαστικού κλάδου και εκκίνηση μεγάλων έργων όπως αυτό του ΒΟΑΚ (βόρειος οδικός άξονας Κρήτης), του έργου της γραμμής 4 του μετρό, της Ολυμπίας οδού, τις επεκτάσεις της Αττικής οδού και του προαστιακού, με την έναρξη των έργων στο Ελληνικό και τη μετατροπή του πρώην αναξιοποίητου χώρου του παλαιού αεροδρομίου της χώρας, σε μια “έξυπνη, πράσινη” πόλη. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχουν και τα έργα ανακαίνισης πολλών παλαιών αεροδρομίων της χώρας. Μεταξύ αυτών είναι και το αεροδρόμιο των Χανίων, που έδωσε μία επιπλέον ώθηση στην άνοδο του τουρισμού και την αύξηση του αριθμού των τουριστών που επισκέπτονται τα Χανιά.

Επιπλέον η κυβερνητική πολιτική των τελευταίων ετών έδωσε για τον τουρισμό αξιολογα αποτελέσματα, με μεγάλη ώθηση του ελληνικού τουρισμού διεθνώς και ενδυνάμωση της θέσης της Ελλάδας τουριστικά στον κόσμο, με την ενίσχυση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μέσω επιμορφωτικών προγραμμάτων, με διαμόρφωση στρατηγικής για ενίσχυση του τουρισμού σε νέες αγορές όπως αυτές της Σαουδικής Αραβίας, Ιαπωνίας, Ινδίας, Καναδά, Κίνας .

Αναφορικά με τους χώρους πολιτισμού η τάση των τελευταίων ετών είναι μεγάλες δομές που κατά το παρελθόν έχουν απενεργοποιηθεί και εγκαταλειφθεί να επανεντάσσονται στη λειτουργική δραστηριότητα της κοινωνίας και να

αποδίδονται στους πολίτες. Συγχρόνως έχουν δοθεί πολλές κρατικές επιχορηγήσεις όπως αυτές για το πρόγραμμα της πολιτιστικής πρωτεύουσας Ελευσίνας.

Υπάρχουν ειδικοί νόμοι οι οποίοι καθορίζουν και προστατεύουν τους χώρους πολιτισμού και πιο συγκεκριμένα ενδεικτικά αναφέρουμε το Νόμο υπ' αριθμόν 3028/2022 ο οποίος ορίζει την προστασία των Αρχαιοτήτων και εν γένει της Πολιτιστική Κληρονομιάς, ενώ ο Νόμος υπ' αριθμόν 3525/2007 την Πολιτιστική Χορηγία.

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν την ομαλή πορεία του επενδυτικού περιβάλλοντος και αυτοί είναι, η συνεχής ταραχώδης σχέση με τη γείτονα Τουρκία, ο πόλεμος μεταξύ Ουκρανίας - Ρωσίας, η αβεβαιότητα που έχει δημιουργηθεί στις επιχειρηματικές αγορές, στην αγορά της ενέργειας και των πρώτων υλών. Αυτή η κατάσταση μπορεί να δημιουργήσει ένα κλίμα αβεβαιότητας που ενδέχεται να επηρεάσει τον επιχειρηματικό κόσμο, καθώς και την τουριστική αγορά, όπως επίσης και την αξιοποίηση, ολοκλήρωση και βιωσιμότητα κτηρίων ορόσημο όπως αυτό των Νεωρίων των Χανίων.

#### Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον αφορά τη γενικότερη οικονομική ζωή μιας χώρας. Οι οικονομικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις και τις εξελίξεις μιας επιχείρησης έχουν ισχυρό αντίκτυπο στις επιχειρηματικές επιλογές και ορισμένες εξ αυτών είναι:

- Ρυθμός ανάπτυξης του ΑΕΠ
- Το διαθέσιμο εισόδημα
- Η προσφορά χρήματος
- Η φάση του οικονομικού κύκλου
- Ποσοστά ανεργίας
- Επιτόκια δανεισμού
- Ύψος του πληθωρισμού
- Νομισματική ισοτιμία
- Επίπεδο μισθών
- Το επενδυτικό ενδιαφέρον.

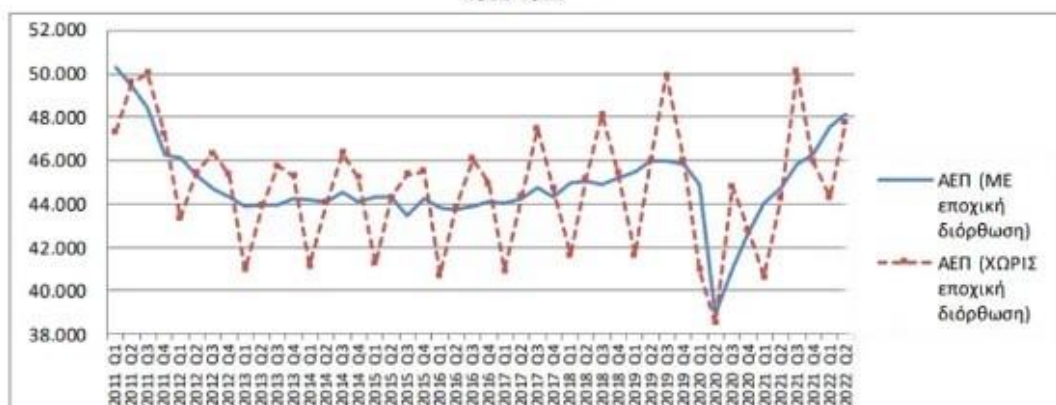
Το **Ακαθάριστο εγχώριο προϊόν** μιας οικονομίας (ΑΕΠ) είναι το σύνολο σε χρηματικές μονάδες των τελικών προϊόντων και παροχών που παράγονται εντός

μιας χώρας σε ένα συγκεκριμένο έτος. Τα εγχώρια προϊόντα ποικίλλουν μεταξύ τους από τα πιο απλά όπως είναι το τρόφιμα, μέχρι τα πιο σύνθετα όπως η παραγωγή αυτοκινήτων. Έτσι γίνεται αντιληπτό ότι δεν καθίσταται εφικτό να πραγματοποιηθεί σύγκριση της παραγωγικής ικανότητας μιας χώρας δίχως τη μετατροπή των αγαθών σε αγαθά με όμοια μονάδα μέτρησης. Η μετατροπή αυτή πραγματοποιείται με τον πολλαπλασιασμό της ποσότητας ενός προϊόντος επί τη τιμή του και δίνει την αξία του προϊόντος σε χρηματικές μονάδες. Αποτελεί πολύ καλό μέτρο του βιοτικού επιπέδου μιας χώρας.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που εξέδωσε η Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ) στις 7 Δεκεμβρίου του 2022, με βάση τα διαθέσιμα εποχικά διορθωμένα στοιχεία, το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) , κατά το 3ο τρίμηνο 2022 παρουσίασε μείωση κατά 0,5%, σε σχέση με το 2ο τρίμηνο 2022, ενώ σε σύγκριση με το 3ο τρίμηνο 2021 παρουσιάστηκε αύξηση κατά 2,8%. Το ΑΕΠ για το 3ο τρίμηνο 2022 επηρεάστηκε ανασταλτικά από το αυξημένο επίπεδο των επιδοτήσεων στο χώρο της ενέργειας, αντισταθμίζοντας σε μεγάλο βαθμό την αύξηση της Ακαθάριστης Προστιθέμενης Αξίας. Οι επιδοτήσεις αυτές δίνονται στις επιχειρήσεις και στα νοικοκυριά, μέσω του ταμείου ενεργειακής μετάβασης.

Το **διαθέσιμο εισόδημα** είναι το άθροισμα των ατομικών εισοδημάτων τα οποία είναι διαθέσιμα προς κατανάλωση ή αποταμίευση. Το διαθέσιμο εισόδημα είναι το εισόδημα από το οποίο έχουν αφαιρεθεί οι άμεσοι φόροι και οι φόροι επί των κερδών και έχουν προστεθεί οι μεταβιβαστικές πληρωμές, δηλαδή χρηματικά ποσά που παρέχει το κράτος ως ενίσχυση, σε άτομα που για διάφορους λόγους δε συμμετέχουν στην παραγωγή του προϊόντος.

Διάγραμμα 2: Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) σε όρους όγκου (Έτος Αναφοράς: 2015)  
ΜΕ και ΧΩΡΙΣ Εποχική Διόρθωση  
2011-2022



Εικ. 44 Το ΑΕΠ στην Ελλάδα για τα έτη 2011 – 2022. (Πηγή ιστότοπος statistics.gr)

Το διαθέσιμο εισόδημα λοιπόν μπορεί να επηρεάζει την πορεία του τουρισμού, καθώς είναι το εισόδημα το οποίο κάθε άτομο μπορεί να καταναλώσει ή να αποταμιεύσει και με αυτό τον τρόπο να επηρεάσει ανάλογα τις τουριστικές ροές.

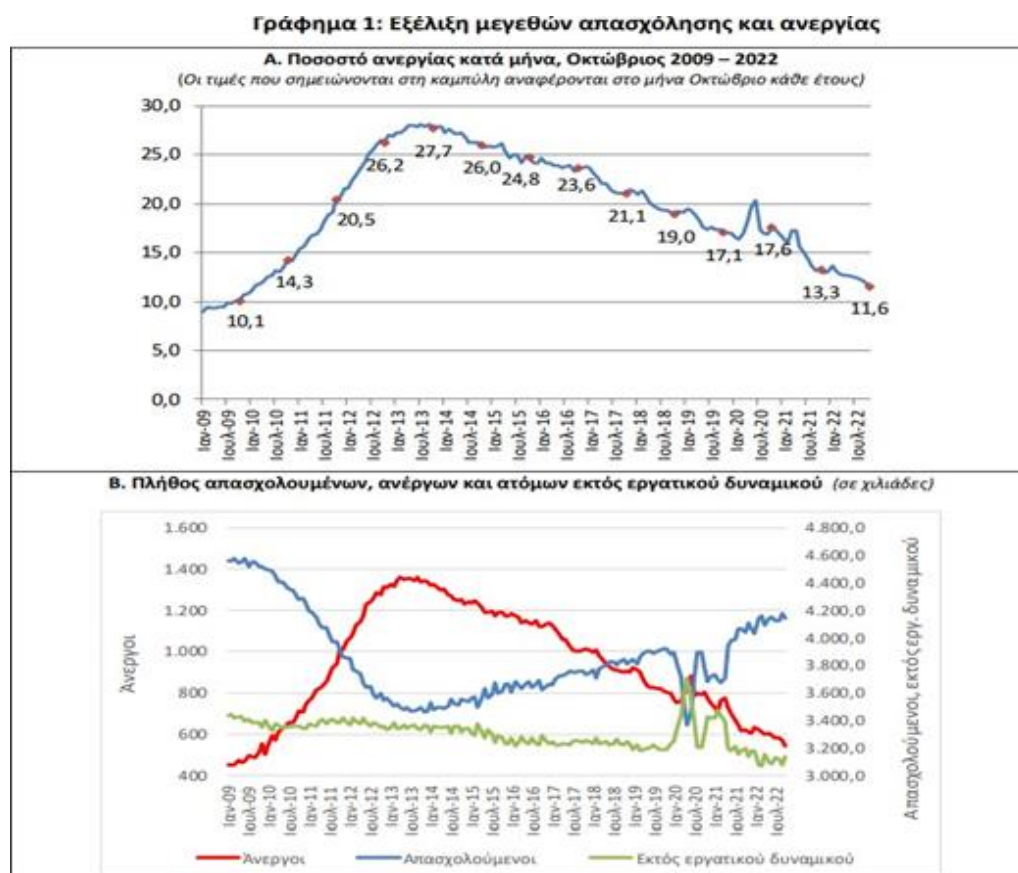
Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ αύξηση κατά 3,48 δισεκατομμύρια ευρώ (10,2%) σημείωσε το διαθέσιμο εισόδημα των νοικοκυριών το γ' τρίμηνο του 2022. Η τελική καταναλωτική δαπάνη, αυξήθηκε κατά 12,7% σε σύγκριση με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2021 από 32,6 δισεκατομμύρια ευρώ σε 36,7 δισεκατομμύρια ευρώ.

Επίσης καταγράφηκε πλεόνασμα στο εξωτερικό ισοζύγιο αγαθών, ύψους 1,37 δισ. ευρώ έναντι πλεονάσματος 1,03 δισ. ευρώ το γ' τρίμηνο του 2021.

Η **ανεργία** θεωρείται ένας από τους πιο σημαντικούς οικονομικούς δείκτες, καθώς συνδέεται άμεσα με τη γενικότερη οικονομική και κατ' επέκταση και κοινωνική κατάσταση μιας χώρας. Το χαμηλό ποσοστό ανεργίας είναι δείκτης που δηλώνει ότι η οικονομία είναι ικανή να δημιουργεί θέσεις εργασίας. Όσο περισσότεροι είναι ο εργαζόμενος πληθυσμός τόσο αυξάνεται η οικονομική δραστηριότητα μιας χώρας, τα εισοδήματα και οι δαπάνες οι οποίοι είναι παράγοντες που ενισχύουν άμεσα την οικονομία. Επίσης το χαμηλό ποσοστό ανεργίας, λειτουργεί θετικά για την εκάστοτε κοινωνία καθώς παρέχει περισσότερες επιλογές στους εργαζόμενους ως προς το είδος και τη θέση εργασίας.

Το ποσοστό ανεργίας στο β' τρίμηνο του 2022 ανήλθε στο 12,4%. Το ποσοστό ανεργίας κατά το προηγούμενο τρίμηνο (Α' 2022) ήταν 13,8% και κατά το αντίστοιχο τρίμηνο του προηγούμενου έτους (Β' 2021) ήταν 15,8%. Επομένως παρακολουθούμε

μια συνεχόμενη πτώση του ποσοστού ανεργίας όπως φαίνεται και στο ακόλουθο γράφημα.

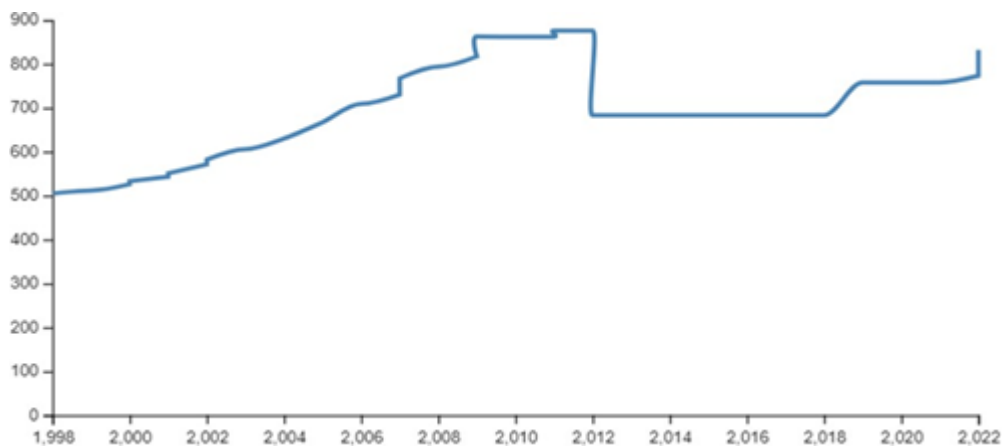


Εικ 45: Εξέλιξη των μεγεθών απασχόλησης και ανεργίας για τα έτη 2009-2022. (Πηγή statistics.gr )

Όσον αφορά το επίπεδο του **κατώτατου μισθού** στην Ελλάδα, παραμένει στα χαμηλότερα επίπεδα της ευρωζώνης αφού μετά την αύξηση την 1 Μαΐου του 2022 ανήλθε στα 713€ και από 1η Απριλίου 2023 θα διαμορφωθεί στα 780€, ύστερα από 10 χρόνια συνεχόμενων μειώσεων. Ο μισθός αποτελεί μέρος του εισοδήματος των οικονομούντων ατόμων, που μαζί με διάφορα άλλα εισοδήματα που προέρχονται από την περιουσία, π.χ. ενοίκια, από συντάξεις κ.λ.π, με τη σειρά τους δαπανώνται για την αγορά αγαθών και υπηρεσιών για την αποταμίευση ή ενδεχομένως για τη διασκέδαση, τον τουρισμό κλπ. .

Επομένως ο μισθός αποτελεί κινητήριο δύναμη για τα εργαζόμενα άτομα και το μέγεθος του επηρεάζει την ποιότητα ζωής και τις αγοραστικές συνήθειες μίας κοινωνίας, ενώ συγχρόνως δίνει τη δυνατότητα πολλαπλών ευκαιριών, δραστηριοτήτων, αυξάνει την τουριστική δραστηριότητα και την ενασχόληση με τα πολιτιστικά δρώμενα ενός τόπου.





Εικ 46 Διάγραμμα εξέλιξης του κατώτατου μισθού στην Ελλάδα για τα έτη 1998-2022.(πηγή statistics.gr )

Η οικονομία μιας χώρας δεν είναι ποτέ στάσιμη αλλά παρουσιάζει πολλές οικονομικές διακυμάνσεις σε όλα τα σημαντικά μεγέθη, όπως στο επίπεδο του εισοδήματος, της ανεργίας, της απασχόλησης, των εξαγωγών, τα οποία μεταβάλλονται διαχρονικά. Οι μεταβολές αυτές είναι οι **οικονομικοί κύκλοι** και παρουσιάζουν μια συστηματική κυκλικότητα. (Λιανός, Παπαβασιλείου Χατζηανδρέου 2013α).

Οι φάσεις ενός οικονομικού κύκλου διακρίνονται σε:

- Ύφεσης. Η φάση της ύφεσης χαρακτηρίζεται από εκτεταμένη ανεργία, έλλειψη επενδύσεων και ανεπαρκή ζήτηση καταναλωτικών αγαθών.
- Ανόδου ή άνθησης. Κατά τη φάση της άνθησης παρατηρούμε αύξηση της παραγωγής του εισοδήματος και της απασχόλησης.
- Κρίσης ή κάμψης. Στη φάση της κρίσης, υπάρχει έντονη τάση για αύξηση των τιμών, καθώς η οικονομία φτάνει το επίπεδο της πλήρους απασχόλησης. Σε αυτό το στάδιο η οικονομία είναι ευάλωτη στους διάφορες παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν και να ανακόψουν την ανοδική της πορεία και τότε επέρχεται η κρίση. Η οικονομία έχει ξεπεράσει το ανώτατο σημείο και εισέρχεται στη φάση της καθόδου.
- Κάθοδος της οικονομίας. Κατά τη φάση της καθόδου, παρατηρούμε μείωση της κατανάλωσης, μείωση των επενδύσεων, του εισοδήματος καθώς και της απασχόλησης. Οι κύκλοι δεν έχουν ούτε σταθερή διάρκεια, ούτε σταθερή έκταση των φαινομένων τους. Έτσι άλλες φορές

η φάση της καθόδου τελειώνει σε μικρό χρονικό διάστημα και άλλες φορές οδηγεί σε παρατεταμένη ύφεση.

Τα τελευταία χρόνια η οικονομική κατάσταση της ελληνικής οικονομίας, έχει παρουσιάσει πολλές διακυμάνσεις. Η οικονομική κρίση της δεκαετίας του 2010 έπληξε την οικονομία της Ελλάδας, φέρνοντας ανεργία, μείωση μισθών, μεγάλη απώλεια επιστημονικού δυναμικού μετά την έντονη μετανάστευση προς αναζήτηση εργασίας, κλείσιμο πολλών επιχειρήσεων, μείωση του κατασκευαστικού τομέα. Σε όλο αυτό, ήρθε να προστεθεί μια πρωτόγνωρη και πολυεπίπεδη κρίση, αυτή της πανδημίας της νόσου Covid-19, η οποία οδηγεί όχι μόνο την ελληνική οικονομία, αλλά και την παγκόσμια σε μια περαιτέρω ύφεση. Ένας άλλος παράγοντας με αρνητικό πρόσημο για την οικονομία είναι ο πόλεμος στην Ουκρανία που εδώ και ένα χρόνο έχει επιφέρει ενεργειακή κρίση σε παγκόσμιο επίπεδο, με ραγδαία αύξηση των τιμών των καταναλωτικών αγαθών. Παρόλα αυτά και σύμφωνα με τους προηγούμενους καταγεγραμμένους δείκτες, παρουσιάζεται μια οικονομική ανάκαμψη για την ελληνική οικονομία με αύξηση των εξαγωγών, ενίσχυση των επενδύσεων, ισχυρό τουριστικό κλάδο, επιβεβαιώνοντας τον οικονομικό κύκλο, που μετά από μεγάλο διάστημα ύφεσης για την ελληνική οικονομία πλέον ξεκινάει η περίοδος ανόδου ή άνθησης.

### Κοινωνικό περιβάλλον

Κοινωνικό περιβάλλον είναι ο φυσικός χώρος μέσα στον οποίο ο άνθρωπος ζει σύμφωνα με ένα σύνολο αξιών και ιδανικών που χαρακτηρίζουν μια κοινωνία. Κάθε εργασιακός χώρος είναι ένας μικρόκοσμος της ευρύτερης κοινωνίας και γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα το κοινωνικό περιβάλλον.

Κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες είναι:

- Δημογραφικά στοιχεία
- Σύνθεση πληθυσμού
- Επίπεδο μόρφωσης
- Κοινωνική ισότητα
- Ηλικιακή σύνθεση πληθυσμού

- Επιρροές στον τρόπο ζωής και κατανάλωσης, αγοραστικές συνήθειες
- Η θέση της γυναίκας στον εργασιακό χώρο.

Σύμφωνα με την τελευταία απογραφή πληθυσμού του 2021, ο **μόνιμος πληθυσμός της Ελλάδας** ανέρχεται σε 10.432.481 κατοίκους, μειωμένος κατά 3,5% σε σχέση με την προηγούμενη καταγραφή του 2011. Από αυτούς το 48,5% δηλαδή 5.075.249 είναι άντρες και το 51,4% δηλαδή 5.357.232 είναι γυναίκες.

Στην περιφερειακή ενότητα Χανίων ο μόνιμος πληθυσμός ανέρχεται σε 155.443 κατοίκους, μειωμένος κατά 0,7% σε σχέση με το 2011. Σε επίπεδο Δήμων ο Δήμος Χανίων παρουσιάζει διαχρονικά αύξηση στον αριθμό των μόνιμων κατοίκων του, από 108.642 το 2011 σε 110.646 του 2021, φαινόμενο που επιβεβαιώνει την οικονομική καθώς και την τουριστική άνθηση του τόπου.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ το Σεπτέμβριο του 2021 το **εργατικό δυναμικό** στην Ελλάδα ανέρχεται σε 4.691.288 άτομα από τα οποία το 87% είναι απασχολούμενοι και το 13% άνεργοι.

Το εργατικό δυναμικό στην Ελλάδα το 2021 εμφανίζεται μειωμένο κατά 28.496 άτομα 0,6% σε σχέση με το 2020. Αυτό οφείλεται στη μεγάλη τάση φυγής των νέων από τη χώρα μας προς εύρεση εργασίας, από την αρχή της οικονομικής κρίσης έως και σήμερα. Η πλειοψηφία των Ελλήνων που μετανάστευσαν προς αναζήτηση εργασίας, ήταν άτομα παραγωγικής ηλικίας, επιφέροντας ένα σημαντικό δημοσιονομικό κόστος λόγω της μη απόδοσης προς το κράτος της επένδυσης που έχει γίνει για την εκπαίδευσή τους, καθώς και της φτωχοποίησης του εργασιακού χώρου αφού πολλοί είναι αυτοί που μετά το τέλος της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αναζητούν εργασία στην Ευρώπη ή την Αμερική αφήνοντας πίσω τους μια “γερασμένη” Ελλάδα. Είναι σημαντικό βέβαια να ειπωθεί και η θετική πλευρά της μετανάστευσης, με τη δυνατότητα πραγματοποίησης επενδύσεων από τους

Έλληνες της διασποράς, μεταφοράς δεξιοτήτων και γνώσεων σε περίπτωση επιστροφής τους στον ελληνικό χώρο εργασίας, ενθάρρυνση διεθνών συνεργασιών κ.λ.π.

Οι **αγοραστικές συνήθειες** μιας κοινωνίας που καθορίζονται από την ικανοποίηση των βιογενετικών αλλά και ψυχογενετικών αναγκών είναι καθοριστικές για το κοινωνικό περιβάλλον. Στις αναπτυγμένες χώρες η

ικανοποίηση των δύο γενετικών αναγκών είναι δεδομένη, μιας και τα βασικά αγαθά που είναι η τροφή, το νερό, τα φάρμακα, η ένδυση κ.λ.π. που είναι απαραίτητα για την επιβίωση του ανθρώπου είναι άφθονα και ο αγοραστής ικανοποιείται επαρκώς. Έτσι ο αγοραστής στρέφεται στην ικανοποίηση των ψυχογενετικών αναγκών η οποία επιτυγχάνεται μέσα από την κατανάλωση υλικών αγαθών, απόκτηση εμπειριών, πραγματοποίηση ταξιδιών κ.λ.π. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια ραγδαία αυξανόμενη τάση και ειδικά μετά τον Covid-19 για δημιουργία εμπειριών και ικανοποίηση αυτών των ψυχογενετικών αναγκών και αυτό γίνεται σε μεγάλο βαθμό μέσα από την εμπειρία σε πολιτιστικούς χώρους. Τα Νεώρια ως μια εν δυνάμει πολιτιστική δομή θα μπορούσε να δώσει τη δυνατότητα της εμπειρίας, συντελώντας στην ικανοποίηση των αναγκών αυτών.

Το **επίπεδο μόρφωσης** στην Ελλάδα σε σχέση με την Ευρωπαϊκή Ένωση στην ηλικιακή ομάδα 25 - 34 σύμφωνα με την έκθεση του ΟΟΣΑ για το έτος 2020, μας κατατάσσει στο μέσο όρο, με ποσοστό 42% στην τριτοβάθμια εκπαίδευση (επίπεδο 5 – 8). Παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η ανάλυση των ποσοστών αυτών με βάση το φύλο. Στην Ελλάδα το ποσοστό των γυναικών 25 - 35 ετών με πτυχίο ανώτατης εκπαίδευσης υπερτερεί των ανδρών κατά 15% (50% γυναίκες 35% άνδρες). Είναι επίσης σημαντικό ότι κατά τη δεκαετία 2009 - 2019 το ποσοστό εξελίχθηκε ανοδικά κατά 12% (από 30% στο 42%). Στην ηλικιακή ομάδα 25 - 64 (ενεργός πληθυσμός) τα ποσοστά ανώτατης εκπαίδευσης είναι σαφώς μικρότερα και κυμαίνονται στο 32% για το 2020.

Δείκτες	ΕΛΛΑΔΑ	ΟΟΣΑ	ΕΕ 23	ΕΕ 28
<b>Πληθυσμός με ανώτατη εκπαίδευση, επίπεδα 5-8, 2019</b>				
Πληθυσμός με ανώτατη εκπαίδευση, στην ηλικιακή ομάδα <b>25-34</b>	42%	45%	44%	41%
Πληθυσμός με ανώτατη εκπαίδευση, στην ηλικιακή ομάδα <b>25-64</b>	32%	40%	37%	33%
Πληθυσμός με ανώτατη εκπαίδευση, στην ηλικιακή ομάδα <b>25-34 – άνδρες</b>	35%	39%	38%	36%
Πληθυσμός με ανώτατη εκπαίδευση, στην ηλικιακή ομάδα <b>25-34 – γυναίκες</b>	50%	51%	51%	46%

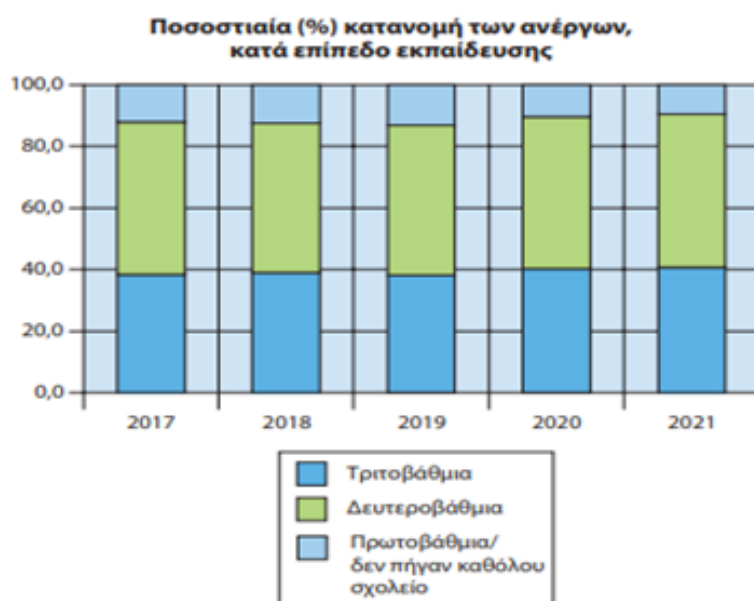
Εικ 47 Πληθυσμός με ανώτατη εκπαίδευση ανά ηλικιακή ομάδα. (πηγή Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης.)

Άλλο ένα χαρακτηριστικό της ελληνικής αγοράς εργασίας, είναι τα υψηλά **ποσοστά ανεργίας** στις γυναίκες που παρά τη μεγάλη υπεροχή σε σχέση με τους άντρες πτυχιούχους στην ανώτατη εκπαίδευση, το 2021 η ανεργία των γυναικών ήταν 16,9% έναντι 9,8% των ανδρών.

Η απασχόληση των πτυχιούχων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ηλικίας 25 - 34 ετών στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από μεγάλη απώλεια από 81% το 2009 σε 73% το 2019, λόγω οικονομικής κρίσης και βρίσκεται στα χαμηλότερα ποσοστά μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ.

10. ΕΕ: Ποσοστό (%) ανεργίας <sup>(1)</sup> , 2017 - 2021					
Χώρες	2017	2018	2019	2020	2021 <sup>(2)</sup>
ΕΕ 27	8,2	7,3	6,7	7,1	7,0
Ευρωζώνη					
Αυστρία (AT)	5,5	4,9	4,5	5,4	6,2
Βέλγιο (BE)	<sup>(a)</sup> 7,1	6,0	5,4	5,6	6,3
Γαλλία (FR)	9,4	9,0	8,4	8,0	<sup>(a)</sup> 7,9
Γερμανία (DE)	3,8	3,4	3,1	<sup>(a)</sup> 3,9	3,6
Ελλάς (EL)	21,5	19,3	17,3	16,3	14,7
Εσθονία (EE)	5,8	5,4	4,5	7,0	6,2
Ιρλανδία (IE)	<sup>(a)</sup> 6,7	5,8	5,0	5,7	6,2
Ισπανία (ES)	17,2	15,3	14,1	15,5	<sup>(a)</sup> 14,8
Ιταλία (IT)	11,2	10,6	10,0	9,2	9,5
Κύπρος (CY)	11,1	8,4	7,1	7,6	7,5
Λετονία (LV)	8,7	7,4	6,3	8,1	7,6
Λιθουανία (LT)	7,1	6,2	6,3	8,5	7,1
Λουξεμβούργο (LU)	5,5	5,6	5,6	6,8	5,3
Μάλτα (MT)	4,0	3,7	3,6	4,4	3,5
Ολλανδία (NE)	4,9	3,8	3,4	3,8	4,2
Πορτογαλία (PT)	9,0	7,1	6,5	6,9	6,6
Σλοβακία (SK)	8,1	6,5	5,8	6,7	6,8
Σλοβενία (SI)	6,6	5,1	4,5	5,0	4,8
Φινλανδία (FI)	8,6	7,4	6,7	7,8	7,7
Εκτός Ευρωζώνης					
Βουλγαρία (BG)	6,2	5,2	4,2	5,1	5,3
Δανία (DK)	<sup>(a)</sup> 5,8	5,1	5,0	5,6	5,1
Κροατία (HR)	11,2	8,5	6,6	7,5	7,6
Ουγγαρία (HU)	4,2	3,7	3,4	4,3	4,1
Πολωνία (PL)	4,9	3,9	3,3	3,2	3,4
Ρουμανία (RO)	4,9	4,2	3,9	5,0	5,6
Σουηδία (SE)	6,7	<sup>(a)</sup> 6,4	6,8	8,3	8,8
Τσεχία (CZ)	2,9	2,2	2,0	2,6	2,8

Εικ 48 Ποσοστά ανεργίας % 2017-2021 στην ΕΕ. (πηγή statistics.gr)



Εικ 49 Ποσοστιαία κατανομή ανέργων κατά επίπεδο εκπαίδευσης. (πηγή statistics.gr)

6. Εξέλιξη του ποσοστού (%) των ανέργων για το σύνολο του πληθυσμού, για άντρες - θήλεις και για άτομα ηλικίας 15 - 29 ετών, 2011 - 2021 <sup>(1)</sup>				
Έτος	Σύνολο	Άντρες	Θήλεις	Άτομα ηλικίας 15 - 29 ετών
2011	17,9	15,1	21,5	34,8
2012	24,4	21,5	28,2	43,7
2013	27,5	24,5	31,3	48,7
2014	26,5	23,6	30,2	45,0
2015	24,9	21,7	28,9	41,3
2016	23,5	19,9	28,1	38,4
2017	21,5	17,8	26,1	35,6
2018	19,3	15,4	24,2	32,3
2019	17,3	14,0	21,5	28,9
2020	16,3	13,5	19,8	29,8
2021	14,7	11,4	18,9	28,4

Εικ 50 Εξέλιξη του ποσοστού ανεργίας για άντρες-θήλεις για το 2011-2021.(πηγή statistics.gr)

Η συνεχόμενη λοιπόν βελτίωση του κοινωνικού επιπέδου του Έλληνα, το αυξανόμενο επίπεδο μόρφωσης όπως είδαμε παραπάνω, η αλλαγή τρόπου ζωής με συνεχόμενη αύξηση των καταναλωτικών αναγκών καθώς και αναζήτηση ψυχαγωγίας μέσω ταξιδιωτικών και πολιτιστικών εμπειριών μας δίνει μια βεβαιότητα για τη βιωσιμότητα του εγχειρήματος των Νεωρίων των Χανίων.

### Τεχνολογικό περιβάλλον

Στο τεχνολογικό περιβάλλον εντάσσεται κάθε τεχνολογική τάση και ό,τι αυτό συνεπάγεται όπως νέες τεχνολογικές ανακαλύψεις, καινοτομίες, οι αυτοματισμοί των διαδικασιών, η γρηγορότερη επεξεργασία των δεδομένων κ.λ.π.

Οι τεχνολογικές εφαρμογές ξεκίνησαν ήδη από τη δεκαετία του 1960 σε εκθεσιακούς χώρους και σε μεγάλα μουσεία των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής. Στις επόμενες δεκαετίες που ακολούθησαν, οι υπολογιστές εξαπλώθηκαν σε μουσεία και εκθεσιακούς χώρους και προσαρμόστηκαν σε όλες τις σύγχρονες ανάγκες τους. Μάλιστα από τη δεκαετία του 1990 και μετά σημειώθηκε ραγδαία εξάπλωση και του διαδικτύου στο χώρο των τεχνών, των εκθεσιακών χώρων και των μουσείων, όπου έκτοτε οι ηλεκτρονικές εκδόσεις (ενημερωτικό υλικό, κατάλογοι, οπτικοακουστικό υλικό) μπορούσαν να φτάσουν μέσω του διαδικτύου και στην πιο απομακρυσμένη περιοχή.

Σήμερα καθώς διανύουμε την 4η βιομηχανική επανάσταση ή αλλιώς Industry 4.0, η μετάβαση στην ψηφιοποίηση αποτελεί θεμέλιο λίθο για την κατανόηση και



διάδοση του πολιτισμού, συνεπώς και για την ανάπτυξη της χώρας μας. Πιο συγκεκριμένα τα σύγχρονα τεχνολογικά επιτεύγματα επιδρούν όλο και περισσότερο στο βαθμό που οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται, επεξεργάζονται και αλληλοεπιδρούν με τον πολιτισμό και την τέχνη. Έτσι αυτή η εξέλιξη σε επίπεδο τεχνολογικό, εκτιμάται πως θα προχωρήσει σε επαναπροσδιορισμό των παραδοσιακών ρόλων που είχαν έως και σήμερα τα μουσεία αλλά και των φορέων που τα διαχειρίζονται, προάγουν και προβάλλουν την πολιτιστική κληρονομιά στο ευρύ κοινό. Οι νέες τεχνολογίες όπως είναι το machine learning (μηχανική μάθηση), η artificial intelligence (τεχνητή νοημοσύνη) τα blockchains (αλυσίδες συστοιχιών), οι προσομοιωτές, οι διαδραστικοί ξεναγοί - ρομπότ έχουν λάβει ενεργά μέρος σε διάφορους τομείς όπως στον κλάδο της υγείας, της διακυβέρνησης, στις οικονομικές και τραπεζικές υπηρεσίες. Ωστόσο όπως φαίνεται, ο κλάδος του πολιτισμού είναι αυτός που σε σχέση με τους προαναφερθέντες έχει δεχτεί τη μικρότερη επίδραση ιδίως στην Ελλάδα. Έτσι η συνδρομή της τεχνολογίας τα επόμενα χρόνια και οι εξελίξεις εκτιμάται πως θα είναι ραγδαίες υπό την επίδραση και των disruptive technologies (ανατρεπτικών τεχνολογιών).

Τη σημερινή εποχή η χρήση βίντεο, οθονών αφής, προσομοιωτών εικονικής πραγματικότητας και πολλών άλλων σύγχρονων τεχνολογικών μέσων, εκτός της παροχής πληροφοριακού υλικού για τα εκθέματα, δίνουν ζωή στην έκθεση, δίνουν τη δυνατότητα στους επισκέπτες να βιώσουν εμπειρίες βοηθώντας στην αναβίωση σημαντικών ιστορικών γεγονότων και εποχών και πολλαπλασιάζουν τις ευκαιρίες για αλληλεπίδραση.

Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά μερικές από τις πλέον σύγχρονες τεχνολογικές εφαρμογές που υιοθετούνται από τους χώρους πολιτισμού και τα μουσεία τα τελευταία χρόνια, έχοντας σκοπό τη ριζική ανατροπή του τρόπου αλληλεπίδρασης του ανθρώπου με την πολιτιστική του κληρονομιά.

### **Augmented reality (AR ή επαυξημένη πραγματικότητα)**

Το AR μπορεί να χρησιμοποιηθεί στα μουσεία για να δώσει πρόσθετες επεξηγήσεις και με αυτό τον τρόπο οι επισκέπτες να λαμβάνουν περισσότερες πληροφορίες από τα διάφορα εκθέματα. Μια επιπλέον χρήση, είναι η εμφάνιση ψηφιακών εκδόσεων καλλιτεχνών δίπλα στα έργα τους, έτσι ώστε τα τρισδιάστατα πρόσωπά τους να μπορούν να παρέχουν μια αφήγηση. Έτσι το AR

παρέχει τη δυνατότητα να προσθέσουμε μια τρίτη διάσταση στις οθόνες ζωντανεύοντας με αυτό τον τρόπο αντικείμενα, σκηνές, εικόνες.

### **3D Scanning and Imaging**

Με τη χρήση της τεχνολογίας 3D Scanning and Imaging (τρισδιάστατης απεικόνισης, σάρωσης και εκτύπωσης) δίνεται η δυνατότητα για την αναπαράσταση και αναπαραγωγή εκθεμάτων υψηλής ακρίβειας. Αυτό επιτρέπει τόσο τη δημιουργία εικόνων μεγάλης ανάλυσης έργων τέχνης, αλλά καθιστά δυνατή μέχρι και τη μελέτη της τεχνοτροπίας κατασκευής του έργου. Πρέπει να προστεθεί πως η συγκεκριμένη τεχνολογία προσφέρει τη δυνατότητα δημιουργίας εφ' αντιτύπου πολύ μεγάλης ακρίβειας σε δισδιάστατα και τρισδιάστατα έργα τέχνης. Κάτι τέτοιο είναι πολύ σημαντικό καθώς καθιστά δυνατό να μελετηθεί το έργο εξ αποστάσεως, ενώ ταυτόχρονα είναι προσβάσιμο από ένα συνεχώς αυξανόμενο κοινό μέσω ηλεκτρονικών μέσων.

### **Virtual Museums (εικονικά μουσεία)**

Το εικονικό μουσείο είναι μια πολυμεσική εφαρμογή, που ο στόχος της είναι να μεταφέρει στον χρήστη - επισκέπτη την εμπειρία της επίσκεψης ενός μουσείου στην οθόνη του υπολογιστή. Τα εικονικά μουσεία στην πραγματικότητα δεν φιλοξενούν εκθέματα, αλλά μέσω του πολυμεσικού περιεχομένου τους, παρέχουν τη δυνατότητα της πρόσβασης σε πολλές αναπαραστάσεις του ίδιου του έργου ή αντικειμένου, ενώ συγχρόνως υπάρχει η δυνατότητα πρόσβασης σε απομακρυσμένα μέρη και άτομα που δεν θα είχαν τη δυνατότητα επίσκεψης ή σε άτομα ΑΜΕΑ.

Στο σημείο αυτό δεν γίνεται να μην τονιστούν οι επιπτώσεις της πανδημίας Covid-19 καθώς και οι ιδιαίτερα σημαντικές αλλαγές που επήλθαν στο χώρο του πολιτισμού προκειμένου να μπορέσουν τα μουσεία και οι χώροι πολιτισμού να ανταπεξέλθουν και να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα τους. Είναι γνωστό πως με την κρίση που επήλθε από την πανδημία δημιουργήθηκε μια ιδιαίτερα δυσμενής κατάσταση στον κλάδο του πολιτισμού καθώς τα πολιτιστικά κέντρα και μουσεία έπρεπε να παύσουν τη λειτουργία τους για μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτή η διακοπή λειτουργίας συνεπαγόταν και χάσμα μεταξύ των πολιτιστικών κέντρων και του κοινού, συνεπώς και μακροπρόθεσμη μείωση ροών. Το ελληνικό κράτος

έλαβε μέτρα έκτακτης ενίσχυσης του πολιτισμού ενώ το υπουργείο πολιτισμού και αθλητισμού προσέφερε 1.828.140€ ως επιχορήγηση για δράσεις ψηφιακού πολιτισμού, άυλης πολιτιστικής κληρονομιάς και μουσείων. *(Υπουργείο Πολιτισμού & Αθλητισμού)*

Ένα επιπλέον εμπόδιο που έπρεπε να ξεπεράσουν οι χώροι πολιτισμού προκειμένου να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους ήταν και ο περιορισμός εξόδων του κοινού σε κλειστούς χώρους μετά το διάστημα του lockdown λόγω τη αυξημένης μεταδοτικότητας του ιού. Για τη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων στον τομέα του πολιτισμού οι υπεύθυνοι έπρεπε να διενεργήσουν άμεσα για να επιτύχουν ένα σύνολο στόχων. Αρχικά προκειμένου να μπορούν να επιτελέσουν το ρόλο τους απέναντι στο κοινωνικό σύνολο, κατά δεύτερον ώστε να γλιτώσουν επιπλέον πτώση των ήδη μειωμένων ροών και τέλος ώστε να μην απομακρυνθούν από τον κοινό.

Έτσι ήρθαν αντιμέτωποι με τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το αν θα ήταν προτιμότερο να γίνει παύση της λειτουργίας τους, ή αν τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα και η εικονοποίηση θα μπορούσε να λειτουργήσει προς όφελος τους.

*(Γκόρου, 2021)*

Υιοθετήθηκαν καινοτόμες ψηφιακές πολιτιστικές υπηρεσίες, όπου οι εικονικές περιηγήσεις στο εσωτερικό των μουσείων και συλλόγων σημείωσαν ποσοστό 29% ενώ τα διαδικτυακά προγράμματα εκμάθησης 27%. Επιπλέον το 40% των οργανισμών, απευθύνθηκε σε εξειδικευμένο προσωπικό για το σχεδιασμό και την αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογικών μέσων. Ένα άλλο μέσο το οποίο αξιοποιήθηκε από τους πολιτισμικούς οργανισμούς κατά τη διάρκεια της πανδημίας ήταν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης τα οποία λόγω της τότε τρέχουσας κατάστασης και της απομόνωσης των ανθρώπων, είχαν μεγάλη απήχηση σε αυτό.

Κυρίως το facebook, το twitter και το instagram αποτέλεσαν τα κύρια μέσα κοινωνικής δικτύωσης που χρησιμοποίησαν οι οργανισμοί για τη διάδοση του πολιτισμού, καθώς οργάνωναν ομιλίες από εξειδικευμένα άτομα του χώρου για την ενημέρωση του κοινού, επίσης οργάνωναν και ζωντανές επισκέψεις στο εσωτερικό των χώρων πολιτισμού.

Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου ήταν η εύκολη και η άμεση επαφή του κόσμου με την πληροφορία, καθώς και η εξοικονόμηση χρόνου αφού κάθε περιήγηση ή ομιλία διαρκούσε λίγα λεπτά. Επιπροσθέτως μέσω αυτού του προβλήματος που έπληξε τον κλάδο του πολιτισμού φάνηκε η ετοιμότητα στην

οποία βρίσκονται οι οργανισμοί και κατά πόσο καλά και ανεπηρέαστοι μπορούν να παραμείνουν σε μια νέα επερχόμενη κρίση με την ορθή αξιοποίηση των κατάλληλων μέσων, καθώς όταν μιλάμε για επιβίωση ενός χώρου πολιτισμού, πέρα από την προβολή του, εννοούμε κυρίως τη βιωσιμότητά του.

Το στοίχημα που φάνηκε να μη πετυχαίνουν είναι η αύξηση των κερδών τους, καθώς αν και είχαν μεγάλη επισκεψιμότητα, οι υπηρεσίες που παρέχονταν πλέον διαδικτυακά ήταν δωρεάν. Τα σύγχρονα λοιπόν δεδομένα πέρα από τις ανέσεις και το νέο ορίζοντα που ανοίγουν στην επαφή του κοινού με τον πολιτισμό, δημιουργούν και ένα ερωτηματικό σχετικά με τον τρόπο αξιοποίησής τους προκειμένου να μην αποτελέσουν απειλή για το μέλλον και την οικονομική ευημερία του κλάδου του πολιτισμού. (Γκαλάκου, 2021).

Οι άξονες που περιεγράφηκαν παραπάνω στην περίπτωση μιας δομής που επαναχρησιμοποιείται και κυρίως μιας πολιτιστικής δομής όπως αναμένεται να είναι τα Νεώρια, γίνεται αντιληπτό ότι θα δημιουργήσουν κάποιες επιρροές. Για παράδειγμα η πολιτική σταθερότητα είναι σημαντική γιατί θα ενισχύσει την επιχειρηματική και τουριστική διάθεση, έχοντας σαν αποτέλεσμα μια θετική επίδραση στη λειτουργία της δομής. Η βελτίωση του κοινωνικού επιπέδου καθώς και η ανάγκη ψυχαγωγίας μέσω ταξιδιωτικών και πολιτιστικών εμπειριών, προβλέπεται να έχει επίσης θετικό αντίκτυπο. Οι νέες τεχνολογικές εξελίξεις και μάλιστα οι επιδοτήσεις που έχουν δοθεί από το Υπουργείο σε σχέση με τους πολιτιστικούς χώρους, συμβάλλουν στον να καθορίσουν τη φυσιογνωμία των Νεωρίων κατά την επανένταξή τους. Το σύνολο των προαναφερθέντων, η πολιτική σταθερότητα, η οικονομική εμπιστοσύνη στις αγορές, η κοινωνική εξομάλυνση, η νέα διαμόρφωση της φυσιογνωμίας και των αναγκών της κοινωνίας μετά την πανδημία καθώς και οι τεχνολογικές εξελίξεις, συνθέτουν ένα καινούριο μείγμα το οποίο θα πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά τη μελέτη της επανάχρησης και την πρόταση των νέων χρήσεων που θα αποδοθούν στον νέο οργανισμό των Νεωρίων των Χανίων.

#### **4.2.2 Μίκρο-περιβάλλον**

##### **Πέντε Δυνάμεις του Porter**

Ο Michael E. Porter Αμερικανός καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ και σύμβουλος επιχειρήσεων, έγινε ευρέως γνωστός με το βιβλίο του “*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*” που εκδόθηκε το 1980. Από τους τίτλους των βιβλίων καταλαβαίνουμε ότι οι μελέτες του Porter επικεντρώνονται σε θέματα που αφορούν την “ανταγωνιστική στρατηγική” και το “ανταγωνιστικό πλεονέκτημα” των επιχειρήσεων .

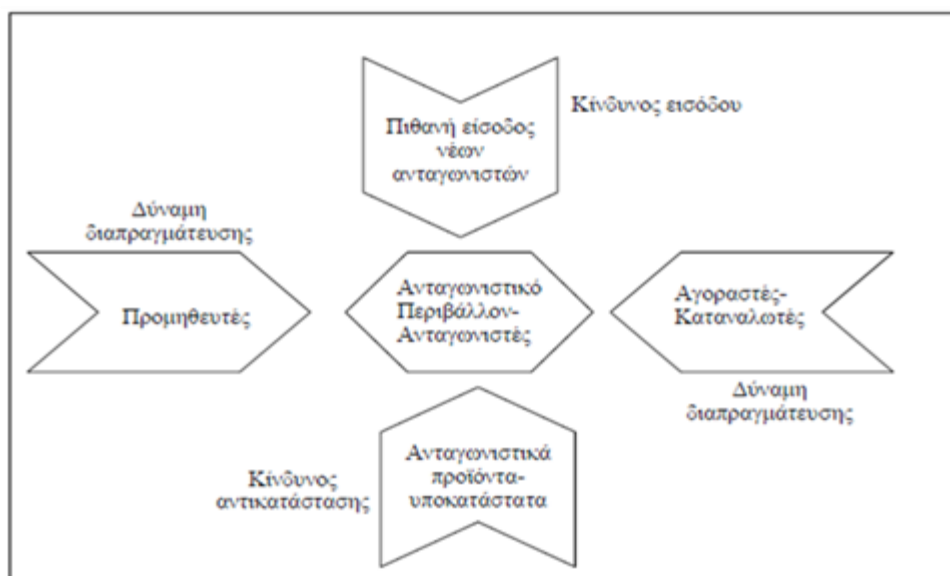
Αυτή η θεωρία βασίζεται στην ιδέα ότι υπάρχουν πέντε δυνάμεις που καθορίζουν την ανταγωνιστική ένταση και την ελκυστικότητα μιας αγοράς. Οι πέντε δυνάμεις του Πόρτερ βοηθούν στον εντοπισμό, του πού βρίσκεται η δύναμη σε μια επιχειρηματική κατάσταση. Αυτό είναι χρήσιμο, τόσο για την κατανόηση της ισχύος της τρέχουσας ανταγωνιστικής θέσης ενός οργανισμού όσο και για την ισχύ μιας θέσης στην οποία μπορεί να αναζητήσει ένας οργανισμός να κινηθεί. .

Οι στρατηγικοί αναλυτές χρησιμοποιούν συχνά τις πέντε δυνάμεις του Porter για να κατανοήσουν εάν τα νέα προϊόντα ή υπηρεσίες είναι δυνητικά κερδοφόρα. Κατανοώντας πού βρίσκεται η δύναμη, μπορεί και είναι εφικτό να γίνει ο εντοπισμός των τομέων ισχύος καθώς και να προβούν στη βελτίωση των αδυναμιών και την αποφυγή λαθών.

«Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter αποτελεί μια μέθοδο ανάλυσης του ανταγωνισμού μιας επιχείρησης, η οποία προέκυψε κατόπιν έρευνας και αφορά τις δυνάμεις που καθορίζουν την σχετική ελκυστικότητα / κερδοφορία μιας βιομηχανίας (industry)» (*exelixis.eu*). Ο Porter αναφέρεται σε αυτές τις δυνάμεις ως το μικροπεριβάλλον, για να το συγκρίνει με το γενικότερο μακροπεριβάλλον. Μια αλλαγή σε οποιαδήποτε από τις πέντε δυνάμεις μιας επιχειρηματικής μονάδας, απαιτεί συνήθως επανεκτίμηση της αγοράς, δεδομένης της συνολικής αλλαγής στις πληροφορίες του κλάδου. (*exelixis.eu*).

Πιο συγκεκριμένα οι «δυνάμεις» του μοντέλου Porter είναι οι εξής

1. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός (existingrivalry)
2. Η απειλή νέων ανταγωνιστών (threatofnewentrants)
3. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων (threatofsubstitutes)
4. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (bargainingpowerofbuyers)
5. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (bargainingpowerofsuppliers).



Εικ. 51 Οι πέντε δυνάμεις του Porter.

Στην συνέχεια θα γίνει ανάλυση των πέντε δυνάμεων που καθορίζουν τον ανταγωνισμό σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter και συγκεκριμένα για τον εξεταζόμενο χώρο πολιτισμού των Νεωρίων ή παρεμφερών μουσείων και πολιτιστικών πολυχώρων της λεκάνης της Μεσογείου. Μέσα απ' αυτή την ανάλυση θα εξαχθούν συμπεράσματα και προοπτικές στο άμεσο μέλλον.

### 1. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός

Η δύναμη του υφιστάμενου ανταγωνισμού λογίζεται ως η πιο βασική από τις πέντε δυνάμεις, όπως φαίνεται και στο σχήμα. Ο παράγοντας αυτός αφορά την προσπάθεια αλλά και τους τρόπους των επιχειρήσεων/οργανισμών να υπερτερήσουν των ανταγωνιστών τους. Σύμφωνα με τον Porter «αντιπαλότητα λαμβάνει χώρα επειδή ένας ή περισσότεροι ανταγωνιστές είτε αισθάνονται την πίεση του ανταγωνισμού είτε αντιλαμβάνονται μια ευκαιρία για να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά». Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν είναι όλοι οι κλάδοι ίδιοι, ορισμένοι είναι πολύ πιο ανταγωνιστικοί από άλλους. Όσον αφορά την ανάλυση μας, ως υφιστάμενος ανταγωνισμός νοείται το σύνολο των οργανισμών αντίστοιχης δραστηριότητας με αυτή των Νεωρίων των Χανίων παρόμοιων χαρακτηριστικών, δηλαδή παρεμφερούς ιστορικού, πολιτιστικού και τουριστικού προφίλ, καθώς και παρεμφερούς γεωγραφικής τοποθεσίας με αντίστοιχη δυναμική και μέγεθος ώστε να μπορούν να συγκριθούν μεταξύ τους.



Ο εξεταζόμενος κλάδος των παραμεσόγειων πολιτιστικών χώρων Νεωρίων ή παρεμφερών μουσειακών χώρων, όπως είναι λογικό επηρεάζεται έντονα και μάλιστα εξαρτάται από την τουριστική κίνηση. Η Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα η Κρήτη και ειδικά η περιοχή των Χανίων είναι πολύ ευνοημένη, όσον αφορά τον τουρισμό, αφού και λόγω κλιματικών συνθηκών η τουριστική περίοδος είναι μεγάλη σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Ιδιαίτερα μεταξύ των μηνών Απριλίου και Οκτωβρίου η τουριστική επισκεψιμότητα φτάνει σε πολύ υψηλά επίπεδα. Παρατηρείται ότι λίγοι είναι εκείνοι οι πολιτιστικοί χώροι που είναι ιδιαίτερα ονομαστοί και κυριαρχούν στον κλάδο. Είναι γεγονός ότι τα Νεώρια των Χανίων τα οποία μελετάμε αποτελούν τη ναυαρχίδα των ελληνικών συγκροτημάτων Νεωρίων και συγκεντρώνουν την υψηλότερη επισκεψιμότητα σε σύγκριση με τους υπόλοιπους ιστορικούς χώρους Νεωρίων. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει σε προηγούμενες ενότητες, στον ελλαδικό χώρο οι κύριοι υφιστάμενοι ανταγωνιστές τους θεωρούνται τα Νεώρια που βρίσκονται στο Ηράκλειο της Κρήτης και στα Γουβιά της Κέρκυρας των οποίων το έργο αποκατάστασής τους βρίσκεται σε εξέλιξη. Εκτός του ελλαδικού χώρου, οι κυριότεροι υφιστάμενοι ανταγωνιστές όπως έχουμε αναφέρει και αναλύσει σε προηγούμενα κεφάλαια, εντοπίζονται στην Ιταλία (Πίζα, Βενετία, Παλέρμο, Ρώμη, Αμάλφι), την Ισπανία (Βαλένθια, Βαρκελώνη, Σεβίλλη) και την Κροατία (Χβαρ), τα Νεώρια των οποίων έχουν αποκατασταθεί, επαναχρησιμοποιηθεί και επανενταχθεί στην καθημερινή ζωή των περιοχών που βρίσκονται. Παρατηρείται γενικά ότι η “ζήτηση” για τις υπηρεσίες που παρέχουν αυτού του είδους οι οργανισμοί όπως οι πολιτιστικοί χώροι είναι σταθερή ή αυξάνεται με πολύ αργούς ρυθμούς, γεγονός που ωθεί τους υφιστάμενους ανταγωνιστές, να προσπαθούν είτε να κρατήσουν το μερίδιο “κυριαρχίας” τους, είτε να το αυξήσουν αργά και σταδιακά. Πιο συγκεκριμένα, οι οργανισμοί αυτοί προκειμένου να προωθήσουν τις υπηρεσίες τους προβαίνουν σε ενέργειες προσέλκυσης επισκεπτών, συνήθως οργανώνοντας καμπάνιες και διάφορες εκδηλώσεις πολιτιστικού χαρακτήρα, ώστε να προτιμηθούν έναντι των ανταγωνιστών. Ταυτόχρονα μ’ αυτό τον τρόπο και μέσω της προβολής που αποκτούν στοχεύουν και στο να δώσουν κίνητρα σε ανώτερες αρχές για χρηματοδότηση τους.

## 2. Η απειλή νέων ανταγωνιστών

Η θέση ενός οργανισμού μπορεί να επηρεαστεί από το δυναμικό άλλων οργανισμών την στιγμή που εισέρχονται στον κλάδο. Όσο χαμηλότερα είναι τα “εμπόδια εισόδου” σε έναν κλάδο, τόσο μεγαλύτερη είναι η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών σε αυτόν. Αντιθέτως όπως συμβαίνει στην περίπτωση μας, η απειλή αυτή είναι μικρή εφόσον τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά. Γενικά αν δεν υπάρχουν ισχυρά εμπόδια στην είσοδο νέων οργανισμών στον κλάδο, τότε είναι πιο εύκολο για τους νέους οργανισμούς να εισέλθουν στον κλάδο και να αποδυναμώσουν τη θέση των ήδη υπαρχόντων, δημιουργώντας κατ’ αυτόν τον τρόπο έναν ακόμη πιο έντονο ανταγωνισμό. Αντίθετα, αν υπάρχουν ανθεκτικά εμπόδια στην είσοδο των νέων οργανισμών, τότε οι υπάρχοντες οργανισμοί θα διατηρήσουν τη θέση τους, την οποία αν εκμεταλλευτούν σωστά μπορεί να την αναπτύξουν περαιτέρω και να κερδίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Εξαιτίας της ιδιαιτερότητας του κλάδου των πολιτιστικών χώρων Νεωρίων ή παρεμφερών πολιτιστικών χώρων της παραμεσογείου περιοχής, στον οποίο ισχύουν κρατικοί και νομοθετικοί περιορισμοί, δεν υπάρχει μεγάλη πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο. Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από σχετικά υψηλό βαθμό συγκέντρωσης αφού “κυριαρχούν” λίγοι επιτυχώς αξιοποιημένοι και μεγάλοι πολιτιστικοί χώροι, ενώ μικρότεροι μη επαναχρησιμοποιημένοι επιτυχώς καταλαμβάνουν μικρό μερίδιο της αγοράς. Το γεγονός αυτό προκαλεί έντονο ανταγωνισμό που συνεπάγεται ιδιαίτερη δυσκολία για τους νέους ανταγωνιστικούς πολιτιστικούς χώρους να εισέλθουν στον κλάδο και να ανταγωνιστούν τους υφιστάμενους. Προκειμένου να εισέλθει ένας οργανισμός/πολιτιστικός χώρος στον συγκεκριμένο κλάδο θα πρέπει να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες ανάπτυξης και επανάχρησης σε τέτοιο βαθμό ώστε να μπορεί να ανταγωνιστεί τους ήδη υπάρχοντες πολιτιστικούς χώρους του κλάδου και να διεισδύσει σε αυτόν. Επιπλέον, η υλοποίηση αυτών των ενεργειών που αφορούν την αποκατάσταση και πρακτική επανάχρηση ενός αρχαιολογικού χώρου, στην περίπτωση των Νεωρίων, απαιτεί όχι μόνο πολύ χρόνο αλλά και αρκετά μεγάλα κεφάλαια. Όπως διαφαίνεται λοιπόν, οι απαιτήσεις του κλάδου είναι τόσο μεγάλες που είναι πολύ δύσκολο για έναν νέο ανταγωνιστή να ανταπεξέλθει σε αυτές. Εμπόδια όμως στην είσοδο νέων ανταγωνιστών στον κλάδο γενικότερα, θέτει και το ίδιο το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Στην περίπτωση των πολιτιστικών χώρων όπως των Νεωρίων, οι προϋποθέσεις και

ιδιαίτερα οι προδιαγραφές αποκατάστασης και επανάχρησης ενός ιστορικού χώρου που ισχύουν κρίνονται από παράγοντες του κλάδου ως ιδιαίτερα αυστηρές.

Τέλος, ο ανταγωνισμός δεν αυξάνεται τόσο, όταν εισέρχονται στον κλάδο πολιτιστικοί χώροι που χαρακτηρίζονται από ελλιπή αποκατάσταση και επανένταξη στην καθημερινή ζωή. Αυξάνεται όμως όταν οι νεοεισερχόμενοι ανταγωνιστές αποκτούν παρόμοιο μέγεθος ή “εκτόπισμα”, δηλαδή έχοντας πραγματοποιήσει όλες τις απαραίτητες δράσεις αποκατάστασης με τρόπο τέτοιο ώστε να ενταχθούν ομαλά στην σύγχρονη εποχή και ταυτόχρονα, έχοντας αναπτύξει προοπτικές και δυνατότητες δράσης ίδιες αλλά και μεγαλύτερες από τους ήδη υπάρχοντες πολιτιστικούς χώρους.

Παράλληλα, τα Νεώρια των Χανίων είναι το μεγαλύτερο ενετικό κτηριακό συγκρότημα Νεωρίων της Ελλάδας, καλά διατηρημένο και επαναχρησιμοποιημένο για διαφορετικούς σκοπούς από τη μεσαιωνική εποχή και έχει την προοπτική αξιοποίησης ως πολιτιστικός χώρος πολλαπλών χρήσεων. Το γεγονός αυτό, καθώς και ότι στα Νεώρια των Χανίων στεγάζεται ήδη το ΚΑΜ και φιλοξενεί τα τελευταία χρόνια εκδηλώσεις και πολιτιστικές εκθέσεις, συνεπάγεται την αύξηση του ενδιαφέροντος για αξιοποίηση της ευρύτερης περιοχής, δίνοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον αρχαιολογικό χώρο των Νεωρίων, των Χανίων και κατ’ επέκταση της Ελλάδας ως χώρας. Επιπλέον, η επιλογή στοχευμένων ενεργειών προώθησης με σκοπό την αύξηση της επισκεψιμότητας, η ύπαρξη νέων επενδυτικών κεφαλαίων και η αξιοποίησή τους, περιορίζουν σημαντικά την πιθανότητα εισόδου νέων ισοδύναμων ανταγωνιστών.

### **3. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων**

Ως υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες θεωρούνται εκείνα που απειλούν να αντικαταστήσουν άλλα, ικανοποιώντας τις ίδιες ανάγκες. Όπως είναι λογικό καθώς εμφανίζονται περισσότερα υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες, η ελκυστικότητα του κλάδου αρχίζει να μειώνεται. Με άλλα λόγια η ζήτηση γίνεται πιο ελαστική όσο πολλαπλασιάζονται τα διαθέσιμα προϊόντα ή υπηρεσίες κι αυτό γιατί οι αγοραστές, στην περίπτωση μας επισκέπτες / χρήστες, έχουν περισσότερες επιλογές.

Στον εξεταζόμενο κλάδο των παραμεσόγειων πολιτιστικών χώρων Νεωρίων κάθε χώρος αποτελεί υποκατάστατο για τον άλλο. Ένας υποκατάστατος οργανισμός χρησιμοποιεί διαφορετικά μέσα και τεχνολογίες για να προσπαθήσει να καλύψει την

ίδια ακριβώς ανάγκη που καλύπτει η λειτουργία των ανταγωνιστών. Πιο συγκεκριμένα, η απειλή των υποκατάστατων οργανισμών, αναφέρεται στην πιθανότητα οι ενδεχόμενοι επισκέπτες του πολιτιστικού χώρου των Νεωρίων των Χανίων να μπορέσουν να βρουν έναν διαφορετικό τρόπο να καλύψουν την ανάγκη τους επιλέγοντας έναν υποκατάστατο οργανισμό.

Το ισχυρό τουριστικό προφίλ της Κρήτης και των Χανίων θα αποτελέσει πόλο έλξης για τη δομή των Νεωρίων των Χανίων αυξάνοντας τη ζήτηση τα επόμενα έτη, αφού προσφέρουν πλήθος επιλογών διαμονής, ψυχαγωγίας κλπ. Επιπροσθέτως, ο επανασχεδιασμός των παρεχόμενων πολιτιστικών υπηρεσιών, η διαφοροποίησή τους έναντι των ανταγωνιστών και η διατήρηση ανταγωνιστικών τιμών, μειώνουν σημαντικά το βαθμό απειλής από προσφερόμενες ανταγωνιστικές υπηρεσίες άλλων πολιτιστικών δομών.

#### **4. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Στη μελέτη μας, οι αγοραστές είναι οι επισκέπτες του πολιτιστικού χώρου των Νεωρίων των Χανίων οι οποίοι θέλουν να τον επισκεφτούν και να ζήσουν αυτή την πολιτιστική εμπειρία. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του κλάδου θα μπορούσε να χωριστεί σε δυο τμήματα. Στη δύναμη για αναζήτηση καλύτερων τιμών και στη δύναμη για αναζήτηση καλύτερης ποιότητας. Οι αγοραστές πιέζουν συνήθως τον κλάδο να μειώσει τις τιμές και να αυξήσει την ποιότητα. Όσον αφορά το πρώτο τμήμα, ο πολιτιστικός χώρος των Νεωρίων των Χανίων τον οποίο εξετάζουμε θα έχει και θα πρέπει να διατηρήσει σχετικά χαμηλές τιμές στα αντίτιμα των εισιτηρίων εισόδου με βάση τον ανταγωνισμό, έτσι ώστε να καθίσταται πρακτικά αδύνατο οι αγοραστές/επισκέπτες να ασκήσουν δύναμη σχετικά με τις τιμές. Όσον αφορά το τμήμα της ποιότητας, ο πολιτιστικός χώρος των Νεωρίων των Χανίων θα πρέπει να διασφαλίσει τη μέγιστη δυνατή ποιότητα στις υπηρεσίες που προσφέρει. Παρ' όλα αυτά το θέμα της ποιότητας είναι και υποκειμενικό, επομένως δε μπορεί να είναι απολύτως ελεγχόμενο αν οι αγοραστές/επισκέπτες θα επιλέξουν να στραφούν σε ανταγωνιστές πολιτιστικούς χώρους. Σε κάθε περίπτωση βασιζόμαστε στο γεγονός ότι ο πολιτιστικός χώρος των Νεωρίων των Χανίων, θα πρέπει να έχει πολλά να προσφέρει ώστε να ικανοποιήσει και τον πιο δύσκολο επισκέπτη, έτσι ώστε να είναι ένας βιώσιμος και ανταγωνιστικός οργανισμός.

Θα πρέπει να εκμεταλλευτούμε το γεγονός ότι τουρίστες από όλο τον κόσμο επισκέπτονται την πατρίδα μας για να κάνουν τις διακοπές τους. Η επισκεψιμότητα της πόλης των Χανίων έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, καθώς και ο αριθμός των επισκέψεων τουριστών στα ιστορικά Νεώρια με εξαίρεση τα έτη 2020 – 21 λόγω της πανδημίας. Ο πολιτιστικός χώρος των Νεωρίων των Χανίων μπορεί να αναπτυχθεί προσελκύοντας τουρίστες, αυξάνοντας έτσι την δημοφιλία του αλλά και τα έσοδα του. Κατά τους χειμερινούς μήνες, όπου η ζήτηση για τουριστικές υπηρεσίες ειδικά στα νησιά είναι πολύ χαμηλή, θα πρέπει να προσελκυσθούν διαφορετικού τύπου αγοραστές/επισκέπτες όπως για παράδειγμα μαθητές σχολείων, φοιτητές από πανεπιστήμια καθώς επίσης να πραγματοποιούνται σεμινάρια και θεματικά συνέδρια. Μέσω αυτού, θα συνδυάζεται η αναψυχή με την εκπαίδευση και ο πολιτιστικός χώρος των Νεωρίων των Χανίων θα λειτουργεί όλη τη διάρκεια του χρόνου. Η προσφορά εμπλουτισμένου και εξελιγμένου περιεχόμενου, ενδιαφερουσών εκθέσεων και δραστηριοτήτων και ταυτόχρονα η διατήρηση σταθερά χαμηλών τιμών θα επηρεάσει θετικά τους αγοραστές/επισκέπτες και θα τους οδηγήσει στην επιλογή της δομής των Νεωρίων των Χανίων και όχι κάποιου άλλου ανταγωνιστή.

## **5. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Οι σχέσεις προμηθευτών - επιχειρήσεων/οργανισμών είναι αρκετά σημαντικές στο ανταγωνιστικό παιχνίδι. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη όταν:

- Μπορούν να προσφέρουν το προϊόν φθηνότερα από ότι οι ανταγωνιστές τους.
- Το προϊόν ή η παροχή υπηρεσιών είναι ζωτικής σημασίας για τον κλάδο.
- Όταν έχουν μεγάλο πελατολόγιο.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έγκειται στο γεγονός ότι, ανά πάσα στιγμή, υπάρχει το ενδεχόμενο να αλλάξουν τιμολογιακή πολιτική ή και να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους.

Στην περίπτωση μας οι προμηθευτές αποτελούν τους κύριους συνεργάτες της δομής των Νεωρίων των Χανίων. Η επιτυχία της αποκατάστασης της δομής με τη μορφή ενός σύγχρονου πολιτιστικού χώρου, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη συνεργασία με

τους διάφορους προμηθευτές του. Έτσι προκειμένου να καταστεί το έργο πραγματοποιήσιμο, πρέπει οι προμηθευτές να πιστέψουν την ιδέα της επανάχρησης των Νεωρίων των Χανίων και να συμβάλουν σε αυτή. Με βάση την καθημερινή λειτουργία της δομής, βασικοί προμηθευτές είναι οι εταιρείες διοργάνωσης συνεδρίων, εταιρείες catering, τουριστικά γραφεία, καθώς και θίασοι. Άλλες επιχειρήσεις που αποτελούν επίσης τους προμηθευτές της δομής είναι εκείνες που παρέχουν το απαραίτητο κεφάλαιο, υλικό εξοπλισμό για τις εγκαταστάσεις, τεχνολογικά προϊόντα/υπηρεσίες, αναλώσιμα και άλλα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στην προκειμένη περίπτωση των Νεωρίων των Χανίων, δεν παρουσιάζεται υψηλό “κόστος αλλαγής” προμηθευτών, ούτε ιδιαίτερη μοναδικότητα ως προς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν, με αποτέλεσμα η δυνατότητα υποκατάστασής τους να είναι μεγάλη. Οι μεγάλες και αναγνωρισμένες εταιρείες προμηθευτών με πολλαπλές εφαρμογές στο απαιτητικό περιβάλλον των πολιτιστικών χώρων, είναι αυτές που διατηρούν διαπραγματευτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Σημαντικό μέρος της δύναμής τους αποτελεί και η δυνατότητα παροχής υπηρεσιών υποστήριξης μετά την αγορά των προϊόντων/υπηρεσιών τους. Αναφορικά με τους εν λόγω προμηθευτές, διαπραγματευτικό πλεονέκτημα διατηρούν εκείνοι οι οποίοι τηρούν αυστηρά όλες τις απαιτούμενες διαδικασίες ελέγχου ποιότητας, τα προϊόντα τους διαθέτουν τις απαραίτητες πιστοποιήσεις (πχ ISO), είναι εγκεκριμένα από τους αρμόδιους φορείς και εγγυώνται την ασφάλεια εφαρμογής τους.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στον εξεταζόμενο κλάδο των πολιτιστικών χώρων Νεωρίων ή παρεμφερών ναυτικών μουσείων της παραμεσογείου περιοχής χαρακτηρίζεται ως μικρή και αυτό έγκειται στις διαδικασίες που τηρούνται για την επιλογή τους. Συγκεκριμένα, η ανάθεση έργων γίνεται είτε με απευθείας ανάθεση, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις του Ν. 4412/16 «Δημόσιες Συμβάσεις Έργων, Προμηθειών και Υπηρεσιών (προσαρμογή στις Οδηγίες 2014/24/ΕΕ και 2014/25/ΕΕ)», κατά την οποία οι αναθέτουσες αρχές αναθέτουν το έργο στον οικονομικό φορέα της επιλογής τους αφού κάνουν έρευνα αγοράς και διαβούλευσης, είτε μέσω διαδικασιών προγραμματισμού, σύναψης δημοσίων συμβάσεων και διαγωνισμών μελετών. Η επιλογή λοιπόν και ο τύπος των προμηθευτών είναι κάτι το οποίο θα πρέπει να ληφθεί πολύ σοβαρά υπόψη προκειμένου να μπορεί να γίνει μια καλή εκτίμηση του κόστους και όσο το δυνατόν περισσότερη μείωση του.



### 4.3 Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος

#### Ανάλυση SWOT

Η υλοποίηση του έργου αποκατάστασης και επανάχρησης των ενετικών Νεωρίων των Χανίων χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερη πρωτοτυπία, καθώς αποτελούν τα μοναδικά Νεώρια στην Ελλάδα τα οποία είναι καλοδιατηρημένα και μάλιστα βρίσκονται σε μια ιδιαίτερα ιστορική και τουριστική θέση. Επιπροσθέτως σύμφωνα και με τα μελλοντικά σχέδια χρήσεων, δύναται να μετατραπούν σε ένα πολυχώρο πολιτισμού, απόλυτα λειτουργικό και ενσωματωμένο στα σύγχρονα δρώμενα.

Όπως είναι λογικό, τα μοναδικά αυτά χαρακτηριστικά που συγκεντρώνει η δομή των Νεωρίων των Χανίων περιλαμβάνουν εκτός από δυνατά και κάποια αδύνατα σημεία τα οποία πρέπει να εντοπιστούν και με κατάλληλους χειρισμούς να μετατραπούν και αυτά σε δυνατά. Παράλληλα, κρίνεται απαραίτητο να ληφθούν σοβαρά υπόψη οι παράγοντες που απειλούν τη λειτουργία της δομής και να εφαρμοστούν κατάλληλα μέτρα πρόληψης έτσι ώστε να εκμηδενιστούν κατά το δυνατό οι ενδεχόμενοι κίνδυνοι.

Είναι κατανοητό ότι εφόσον η δομή δε βρίσκεται σε λειτουργία αυτή τη στιγμή, αλλά σε στάδιο μελέτης, έρευνας και σεναρίων, η ανάλυση της εσωτερικής δομής και του εσωτερικού περιβάλλοντος των Νεωρίων βασίζεται σε παραδοχές οι οποίες ενδέχεται να μην ανταποκρίνονται στην τελική τους μορφή.

Είναι απαραίτητο λοιπόν να γίνει μία εκτίμηση όλων αυτών των συνθηκών και των χαρακτηριστικών που θα λάβουν χώρα και υπό τις οποίες η δομή καλείται να λειτουργήσει. Το εργαλείο που θα χρησιμοποιηθεί για την εκτίμηση των συνθηκών της αγοράς είναι η ανάλυση **SWOT (Strengths Weakness Opportunities Threats)**. Παρακάτω θα αναλυθούν χαρακτηριστικά που αφορούν τη δομή των Νεωρίων, τα οποία κατά τη διάρκεια του Έργου και κυρίως κατά το στάδιο ολοκλήρωσής του είναι πιθανό να μεταβληθούν.



Εικ. 52. SWOT (πηγή corporatefinanceinstitute.com)

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται προκειμένου να εκτιμηθεί η τρέχουσα κατάσταση ενός οργανισμού και πραγματοποιείται εντός πλαισίου του βραχυπρόθεσμου στρατηγικού προγραμματισμού. Το εν λόγω εργαλείο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, μέσω των Strengths και Weakness και του εξωτερικού περιβάλλοντος αυτού, μέσω των Opportunities και των Threats όταν πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σχετικές με τους προς επίτευξη στόχους και το σχέδιο υλοποίησής τους. (Χαμπούρη-Ιωαννίδου, 2003)

Στην περίπτωση των Ενετικών Νεωρίων θα χρησιμοποιηθεί η ανάλυση **SWOT** ώστε να εκτιμηθούν οι συνθήκες της αγοράς όπου θα λάβει δράση ο πολιτιστικός χώρος και να επισημανθούν τα **δυνατά σημεία (Strengths)**, τα **αδύνατα σημεία (Weaknesses)**, οι **ευκαιρίες (Opportunities)** και οι **απειλές (Threats)** του περιβάλλοντος της δομής. Όλα τα προαναφερθέντα θα αποτελέσουν τη βάση στην επίτευξη των στόχων της δομής, ενώ συνάμα θα βοηθήσουν στον περιορισμό των κινδύνων.

Η ανάλυση **SWOT** που παρατίθεται στη συνέχεια, εμπεριέχει τόσο στοιχεία που αφορούν το Έργο και την ανάλυση της μελλοντικής δομής των Ενετικών Νεωρίων, όσο και της πόλης των Χανίων, μελετώντας τα ως ολότητα, καθώς υπάρχει άμεση αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών.

Τα **δυνατά σημεία (Strengths)** που έχουν εντοπιστεί και πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι τα ακόλουθα:

- Μέγεθος χώρου και ευελιξία.

Η δομή των Νεωρίων των Χανίων έχει τη δυνατότητα να φιλοξενήσει πολιτιστικές και άλλες εκδηλώσεις ποικίλου μεγέθους. Αυτό βασίζεται στην ευελιξία της χρήσης του χώρου είτε μεμονωμένα για κάθε ένα εκ των επτά Νεωρίων, όπου μπορεί να φιλοξενήσει μικρές εκδηλώσεις τοπικού χαρακτήρα καθώς επίσης και εκθέσεις και διάφορα άλλα πολιτιστικά δρώμενα μικρού βεληνεκού, είτε συνδυαστικά με χώρους των υπολοίπων Νεωρίων για μεγαλύτερες εκδηλώσεις, συνέδρια και πολιτιστικά γεγονότα μεγάλης εμβέλειας. Εδώ θα πρέπει να επισημάνουμε και τη δυνατότητα αξιοποίησης των γειτονικών πολιτιστικών δομών όπως το Δημοτικό Θέατρο “Μίκης Θεοδωράκης, το Κέντρο Αρχιτεκτονικής της Μεσογείου, το Θέατρο Ανατολικής Τάφρου με τα οποία συνδυαστικά θα μπορούν να φιλοξενήσουν ακόμα μεγαλύτερες πολιτιστικές ή συνεδριακές εκδηλώσεις διεθνούς βεληνεκού.

- Τοποθεσία και περιβάλλον χώρος.

Στην πλέον τουριστική περιπατητική διαδρομή στο παλιό λιμάνι της πόλης βρίσκεται το μοναδικό συγκρότημα ενετικών Νεωρίων στην Ελλάδα τα Νεώρια των Χανίων. Το συγκρότημα τοποθετείται γεωγραφικά εντός μιας πολιτιστικής διαδρομής της πόλης που χαρακτηρίζεται από μεγάλη επισκεψιμότητα. Η θέση αυτή κλειδί δίνει στον επισκέπτη τη δυνατότητα μέσω αυτής της διαδρομής να επισκεφτεί τα Νεώρια συνδυαστικά με άλλους χώρους της Παλιάς Πόλης ή το κέντρο με τα εμπορικά καταστήματα.

- Πρόσβαση και σύνδεση της περιοχής.

Τα Νεώρια των Χανίων είναι εύκολα προσβάσιμα καθώς η πόλη προσεγγίζεται εύκολα με όλα τα μέσα μεταφοράς. Συγκεκριμένα, διαθέτει διεθνές αεροδρόμιο, λιμάνι καθώς και σταθμούς υπεραστικών λεωφορείων. Το γεγονός αυτό διευκολύνει τη μετακίνηση των επισκεπτών παρέχοντας τους τη δυνατότητα άμεσης

σύνδεσης της περιοχής με τα μεγάλα αστικά κέντρα του εξωτερικού, της Ελλάδας αλλά και των υπολοίπων νομών της Κρήτης. Έτσι δίνεται η δυνατότητα διοργάνωσης μεγάλων πολιτιστικών ή συνεδριακών εκδηλώσεων διεθνούς επισκεψιμότητας. Είναι σημαντικό να συνυπολογίσουμε τη μικρή απόσταση από την κοιτίδα πολιτισμού της Κνωσσού (μόλις 131Km) όπου συγκεντρώνει καθημερινά χιλιάδες επισκέπτες λάτρεις του πολιτισμού, καθώς και από την πόλη του Ρεθύμνου (60Km), μιας από τις πλέον τουριστικές περιοχές της Κρήτης, όπου λόγω της πολύ κοντινής απόστασης δίνεται η δυνατότητα επίσκεψης των Νεωρίων οδικώς σε λιγότερο από 1 ώρα.

- Τουρισμός Χανίων και Κρήτης.

Αδιαμφισβήτητα τα Χανιά αλλά και η ευρύτερη περιοχή της Κρήτης είναι ένας πολύ δημοφιλής τουριστικός προορισμός, με υψηλή επισκεψιμότητα κάθε χρόνο, ιδιαιτέρως την καλοκαιρινή περίοδο (σύμφωνα με το στατιστικό δελτίο του INSETE Φεβ. '23 Νο. 80, οι αφίξεις στο αεροδρόμιο των Χανίων για το 2022 ήταν 1.296.959 άτομα.). Το γεγονός ότι βρίσκεται διαχρονικά στην κορυφή των τουριστικών επιλογών τόσο από ξένους όσο κι από Έλληνες τουρίστες αυτομάτως διευρύνει το μερίδιο αγοράς στο οποίο απευθύνονται τα Νεώρια και δημιουργεί προϋποθέσεις για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- Ανθρώπινο δυναμικό και εθελοντισμός.

Τα Χανιά είναι μια πόλη με έντονη πολιτιστική και τουριστική δραστηριότητα και μεγάλο αριθμό καταρτισμένων ατόμων που τη στηρίζουν άμεσα ή έμμεσα. Τα άτομα αυτά, είναι είτε ντόπιοι κάτοικοι που απασχολούνται μόνιμα, είτε άτομα που διαμένουν τη θερινή περίοδο στην περιοχή και απασχολούνται εποχιακά στον τουριστικό τομέα. Επίσης αρκετοί είναι εκείνοι που υποστηρίζουν ένθερμα τον εθελοντισμό στον πολιτισμό και τον τουρισμό. Ο πολιτιστικός χώρος των Νεωρίων θα προσφέρει ευκαιρίες, θέσεις εργασίας καθώς και εθελοντικής απασχόλησης στους ενδιαφερόμενους.

Τα **αδύνατα σημεία (Weaknesses)**, δηλαδή τα χαρακτηριστικά που χρήζουν διόρθωσης, όπου αυτό είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί, ή εξισορρόπησης των αρνητικών συνεπειών που αυτά προκαλούν με άλλες θετικές δραστικές ενέργειες. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι:

- Στρατηγική και πρακτικές διαχείρισης.

Παρόλο που τα Χανιά χαρακτηρίζονται από έντονη πολιτιστική και τουριστική δραστηριότητα, υστερούν στρατηγικής και διοικητικής επάρκειας στους συγκεκριμένους τομείς. Το γεγονός αυτό καθιστά αναγκαία την προσθήκη έμπειρων στελεχών σε θέσεις κλειδιά της διοίκησης των πολιτιστικών χώρων καθώς και της διαχείρισης των πολιτιστικών δρώμενων. Ανθρώπινο δυναμικό με εξειδίκευση, δεξιότητες και γνώσεις είναι απαραίτητο να απαρτίζει τη διαχείριση της πολιτιστικής κληρονομιάς, έτσι ώστε η ανάδειξη πολιτιστικών πληροφοριών να γίνει ανταγωνιστική και ελκυστική. Εν προκειμένω, καθίσταται αναγκαίο το ανθρώπινο δυναμικό του πολιτιστικού κέντρου των Νεωρίων να διαθέτει τεχνογνωσία και τις κατάλληλες πρακτικές διαχείρισης ώστε να διασφαλιστεί η αποδοτικότητα της δομής.

- Εποχικός τουρισμός.

Το χαρακτηριστικό της εποχικότητας που διέπει τον τουρισμό στα Χανιά εκτός από τις θετικές, επιφέρει και κάποιες αρνητικές συνέπειες. Κατά την περίοδο αιχμής τους καλοκαιρινούς μήνες παρατηρείται δυσκολία διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων λόγω των πιέσεων που ασκεί η αύξηση της ροής των επισκεπτών, ενώ αντίθετα τους χειμερινούς μήνες παρατηρείται έλλειψη πόρων και κυρίως ανθρώπινου δυναμικού. Στην προκειμένη περίπτωση ο πολιτιστικός χώρος των Νεωρίων καλείται να προσελκύσει νέες αγορές, όπως πολιτιστικές εκδηλώσεις, συνέδρια, εκπαιδευτικά ταξίδια, έτσι ώστε να δημιουργηθεί νέα δυναμική κατά τους χειμερινούς μήνες όπου η κίνηση είναι περιορισμένη.

Τις **ευκαιρίες (Opportunities)** του περιβάλλοντος, τις οποίες οφείλει να αδράξει η δομή και να τις μετατρέψει στο εγγύς μέλλον σε πλεονέκτημα υπέρ της. Πρέπει να σημειωθεί πως οι ευκαιρίες που αναλύονται παρακάτω αφορούν την τρέχουσα χρονική περίοδο. Έτσι ενδέχεται να προκύψουν νέες ευκαιρίες με την πάροδο του χρόνου λόγω της μεταβλητότητας της εποχής, οι οποίες θα πρέπει να συμπεριληφθούν στη μελέτη.

- Ανάγκη αξιοποίησης μνημείων.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται στην Ελλάδα καθώς και σε όλη την Ευρώπη όλο και περισσότερο μια συνεχής ανάγκη για επανένταξη και επανάχρηση των ιστορικών χώρων μέσα στο σύγχρονο αστικό περιβάλλον. Είναι γεγονός ότι πολλά από τα μνημεία του παρελθόντος χρήζουν σύγχρονης αντιμετώπισης αποκατάστασής τους και μιας προσπάθειας ένταξής τους, στις ανάγκες της σύγχρονης ζωής. Η τάση αυτή αποτελεί σημαντική ευκαιρία για τα Νεώρια στο πλαίσιο τόσο της οικονομικής όσο και της θεσμικής υποστήριξης.

- Ενίσχυση της τοπικής οικονομίας και ενθάρρυνση της τοπικής επιχειρηματικότητας.

Η ανάδειξη και αξιοποίηση των πολιτιστικών χώρων επιφέρει αδιαμφισβήτητα οφέλη στην τοπική οικονομία. Εν προκειμένω, η επανάχρηση των Νεωρίων θα σημάνει την οικονομική ανάπτυξη της ευρύτερης περιοχής των Χανίων αποτελώντας μια σημαντική και εγγυημένη πηγή πόρων για την πόλη προσελκύοντας εγχώριες και ξένες επενδύσεις, επιδοτήσεις από Ευρωπαϊκά Προγράμματα, προσφέροντας παράλληλα ευκαιρίες μόνιμης απασχόλησης στους κατοίκους της περιοχής καθ'όλη τη διάρκεια του έτους. Η αξιοποίηση του τοπικού πολιτιστικού δυναμικού, μπορεί να εξασφαλίσει σημαντικά οφέλη οικονομικά, κοινωνικά, εκπαιδευτικά, πολιτιστικά για την πόλη των Χανίων και να συμβάλλει στη βιώσιμη τοπική ανάπτυξη. Είναι προφανές ότι θα ενισχυθεί κάθε είδους εμπορική δραστηριότητα, ενθαρρύνοντας την τοπική επιχειρηματικότητα η οποία σχετίζεται άμεσα ή έμμεσα με την εξυπηρέτηση των επισκεπτών, όπως η παρασκευή τοπικών προϊόντων ειδών λαϊκής τέχνης κ.λ.π. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται η

επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου και η καταπολέμηση του χρόνιου προβλήματος της περιοχής της εποχικότητας του τουρισμού.

- Ενδυνάμωση του κοινωνικού αισθήματος και διεύρυνση πνευματικών οριζόντων .

Η ανάδειξη των μνημείων και στη συγκεκριμένη περίπτωση των Νεωρίων, αποτελεί έναν έμμεσο τρόπο αντιμετώπισης των κοινωνικών παθογενειών. Με άλλα λόγια επιτυγχάνεται η ενδυνάμωση των σχέσεων του κοινωνικού συνόλου κι αυτό γιατί μέσω των πολιτιστικών δρώμενων επιτυγχάνεται σύζευξη των λαών. Ταυτόχρονα η επαφή του πληθυσμού των Χανίων με τουρίστες/επισκέπτες από όλα τα μέρη της γης καθώς και η συμμετοχή τους στις πολιτιστικές εμπειρίες βοηθάει στη διεύρυνση των πνευματικών τους οριζόντων , προσφέροντάς τους ταυτόχρονα την αίσθηση πως έμμεσα όλοι αποτελούν μέλη μιας μεγαλύτερης κοινότητας του κόσμου.

- Πόλος έλξης για τον τουρισμό.

Τα πολιτισμικά αξιοθέατα αποτελούν αδιαμφισβήτητο κίνητρο επιλογής ενός προορισμού. Ο συνδυασμός του αρχαιολογικού πλούτου και του αρχαιοελληνικού πολιτισμού αποτελεί διαχρονικά έναν από τους κυριότερους πόλους προσέλκυσης τουριστών στην Ελλάδα. Η αξιοποίηση των Νεωρίων θα συμβάλει στην ενίσχυση της τουριστικής δραστηριότητας προσελκύοντας επισκέπτες που επιθυμούν να έρθουν σε επαφή με την ιστορία του μνημείου αλλά και του τόπου.

- Εύρος προφίλ τουριστών.

Η σωστή οργάνωση και ανάδειξη του πολιτιστικού μνημείου μέσω εκδηλώσεων και συναφούς θεματολογίας αποτελεί ευκαιρία προσέλκυσης του ενδιαφέροντος πολλών κατηγοριών τουριστών, διαφορετικών ηλικιακών ομάδων, εθνικοτήτων, κοινωνικού προφίλ και μορφωτικού επιπέδου. Στόχος της δομής είναι η προσέλκυση μεγάλου εύρους κοινού και κυρίως των νέων σ' έναν ιστορικό χώρο,



αναλαμβάνοντας δράσεις που θα συνδυάζουν τη μάθηση, την εκπαίδευση και την ψυχαγωγία.

- Συνεργασίες με άλλα πολιτιστικά και εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Μέσω σωστής ανάδειξης και αποτελεσματικής επικοινωνίας επιτυγχάνεται η ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ πολιτιστικών αλλά και εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Ιδιαίτερα χρήσιμη και για τις δυο πλευρές θα θεωρούνταν η σύναψη καλών σχέσεων με ανταγωνιστικά Νεώρια αλλά και πολιτιστικούς χώρους της Ελλάδας και του εξωτερικού π.χ. της Βενετίας. Επίσης η συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα είναι καθοριστικής σημασίας καθότι θα συνεισφέρει στην αύξηση της κίνησης κατά τους χειμερινούς μήνες που η κίνηση θα είναι εκ των πραγμάτων περιορισμένη.

- Συγκυρία πανδημίας.

Ο προγραμματισμός του Έργου χρονολογείται εν μέσω της πανδημίας Covid- 19, μια συγκυρία ευνοϊκή τόσο για την υλοποίησή του όσο και για την επισκόπηση του ανταγωνισμού. Ο σχεδιασμός του έργου με βάση τα νέα δεδομένα που επέφερε η πανδημία καθώς και η παρακολούθηση των ανταγωνιστικών δομών ως προς τον τρόπο διαχείρισης περιόδων κρίσης αποτελεί συγκυριακό πλεονέκτημα. Το γεγονός αυτό κρίνεται ως καθοριστικής σημασίας για τη βιωσιμότητα του έργου αφού μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως οδηγός πρακτικών αποτελεσματικής λειτουργίας του.

- Σύγχρονη τεχνολογία.

Τα τελευταία χρόνια με τη συνεχή εξέλιξη της τεχνολογίας, υπάρχουν πλέον διαθέσιμα προς χρήση νέα μέσα και μέθοδοι για τη συντήρηση, αποκατάσταση και προστασία των μνημείων πολιτισμού τα οποία είναι σε θέση να μετρήσουν και να ανακατασκευάσουν τον τρισδιάστατο χώρο και τα αντικείμενα των διάφορων μορφών και μεγεθών με έναν γρήγορο και οικονομικό τρόπο. Επίσης η τεχνολογική εξέλιξη συμβάλλει στη

διαφήμιση και προώθηση των μουσειακών και πολιτιστικών χώρων μέσω διαφημίσεων στα μέσα δικτύωσης καθώς και για τη βελτίωση της μουσειακής εμπειρίας προκειμένου το σύνολο της δομής να καταστεί σύγχρονο, ελκυστικό και καινοτόμο.

Οι **απειλές (Threats)** οι οποίες χρήζουν αντιμετώπισης από τη δομή μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου, γεγονός που πρέπει να ληφθεί υπόψη. Αδιαμφισβήτητα υπάρχουν ήδη πολλοί υπάρχοντες αλλά και νέοι κίνδυνοι που απειλούν τη λειτουργία κάθε οργανισμού και επιχείρησης. Έτσι γίνεται αντιληπτό ότι οι παρακάτω κίνδυνοι αφορούν τη δεδομένη χρονική στιγμή και μέχρι την έναρξη λειτουργίας των Νεωρίων, οι απειλές όπως και ολόκληρη η SWOT πιθανόν να έχουν διαφοροποιηθεί.

Οι απειλές όπου θα πρέπει να εξεταστούν και να γίνει προσπάθεια αποφυγής τους και αντιμετώπισής τους μέσω κατάλληλων χειρισμών, αναλύονται παρακάτω ως εξής:

- Ευμεταβλητότητα εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η συνεχής αλλαγή και η μη σταθερότητα των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν το έργο, απειλούν να δυσχεράνουν την υλοποίηση του και απαιτούν το σχεδιασμό πλάνου διαχείρισης. Παραδείγματος χάρη, η διοίκηση της δομής θα πρέπει να προβεί σε προληπτικές ενέργειες διαχείρισης κρίσεων, όπως οικονομική και η υγειονομική των τελευταίων ετών.

- Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού.

Ο παράγοντας του ανθρωπίνου δυναμικού επιδρά άμεσα στη λειτουργία της δομής. Για την επίτευξη μιας ομαλής και επιτυχημένης λειτουργίας θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην πρόσληψη προσωπικού καθώς επίσης και στην αξιοποίησή του στις κατάλληλες θέσεις εργασίας εντός της δομής. Η απουσία επαρκούς εκπαίδευσης και αξιολόγησης, ιδίως όταν αφορά θέσεις ευθύνης, απειλεί να οδηγήσει στην προβληματική λειτουργία, στη λήψη λανθασμένων αποφάσεων και εν τέλει στη συνολική αποτυχία της δομής.

- Εποχικότητα επισκεψιμότητας.

Η εποχικότητα που διέπει τον τουρισμό στα Χανιά απειλεί τη βιωσιμότητα της δομής κατά τους χειμερινούς μήνες όπου η επισκεψιμότητα είναι χαμηλή και ως εκ τούτου οι οικονομικές εισροές είναι μειωμένες. Για το λόγο αυτό απαιτείται η εξασφάλιση στήριξης της δομής τόσο από οικονομικής άποψης, όσο και ανθρώπινου δυναμικού κατά τους μήνες χαμηλής τουριστικής κίνησης, καθώς και κάθε είδους ενέργειες για την εξασφάλιση της μεγαλύτερης δυνατής περιόδου επισκεψιμότητας.

- Τοποθεσία και υποδομές περιοχής.

Η παλιά πόλη και συγκεκριμένα η περιοχή του παλιού λιμανιού όπου βρίσκεται η δομή των Νεωρίων των Χανίων χαρακτηρίζεται από μεγάλη επισκεψιμότητα ιδιαιτέρως τη θερινή περίοδο. Η πολυσύχναστη αυτή περιοχή φιλοξενεί πλήθος τουριστικών καταστημάτων εστίασης, καταλυμάτων, αλλά και άλλων πολιτιστικών χώρων. Η περαιτέρω ανάπτυξη και η συγκέντρωση όλων αυτών σε μια μικρή γεωγραφικά περιοχή της οποίας οι υποδομές αδυνατούν να στηρίξουν τη δυναμική των τουριστικών ροών, μπορεί να προκαλέσει προβλήματα προσβασιμότητας στη δομή, συμφόρηση, επιδείνωση του κυκλοφοριακού προβλήματος και μακροπρόθεσμα σταδιακή υποβάθμιση της περιοχής.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### 5.1 Παρατηρήσεις και Συμπεράσματα

Τα δεδομένα και οι παρατηρήσεις που προκύπτουν από την παραπάνω ανάλυση, ενδέχεται να μεταβληθούν το επόμενο διάστημα, δεδομένου ότι η νέα δομή δεν έχει ακόμα ξεκινήσει τη λειτουργία της και μέχρι το πέρας των εργασιών και την αρχή της λειτουργίας της, τα σημερινά δεδομένα πιθανόν θα έχουν τροποποιηθεί. Η ευμετάβλητη πολιτικοοικονομική κατάσταση παγκόσμια αλλά και της χώρας μας, καθώς και η ραγδαία εξάπλωση της τεχνολογίας είναι οι αστάθμητοι παράγοντες, οι οποίοι δεν μπορούν να προβλεφθούν μεν, αλλά θα πρέπει εν αντιθέσει να αξιοποιηθούν για τη βέλτιστη λειτουργία της δομής.

Πάραυτα η ανάλυση οδήγησε σε κάποια συμπεράσματα τα οποία θα πρέπει να λειτουργήσουν προς όφελος της βέλτιστης λειτουργικής επανάχρησης και επανένταξης του χώρου.

Αυτά είναι:

- Στον Ελλαδικό χώρο, είναι σαφές ότι τα Νεώρια των Χανίων θα αποτελούν τη ναυαρχίδα των ελληνικών συγκροτημάτων Νεωρίων ως προς το μέγεθος, τη θέση, το επίπεδο διατήρησης και τη χρήση τους, δίνοντάς τους μια μοναδική ευκαιρία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ως προς την προώθηση του πολιτιστικού τουρισμού. Η αξιοποίηση και επανάχρησή τους, δίνει

τη δυνατότητα σε κατοίκους αλλά και στους επισκέπτες να κατανοήσουν την ιστορία της περιοχής, καθώς επίσης συμβάλλει στη διατήρηση της πολιτιστικής τους ταυτότητας.

- Στην Ελλάδα οι δύο μεγαλύτερες πόλεις που προσφέρουν πλούσια πολιτιστική δραστηριότητα, η Αθήνα και η Θεσσαλονίκη, παρέχουν πληθώρα σύγχρονων χώρων πολιτισμού, οι οποίοι βασίζουν την επισκεψιμότητα τους σε πλούσια πολιτιστικά προγράμματα, καθώς και στην ενοικίαση των χώρων. Με αυτό τον τρόπο, επιτυγχάνεται η αύξηση της επισκεψιμότητας καθώς και των εσόδων, που είναι απαραίτητα για την βιωσιμότητα τους. Αντίστοιχα στη δομή των Νεωρίων των Χανίων, θα πρέπει να γίνει η βέλτιστη εκμετάλλευση του χώρου τους, με πολιτιστικές διοργανώσεις διεθνούς βεληνεκούς. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει σωστό σχεδιασμό και οργάνωση, στάθμιση όλων των παραγόντων εξωγενών και ενδογενών, που σε συνδυασμό με τις υψηλές προδιαγραφές και υπηρεσίες που θα παρέχουν, θα στοχεύουν σε πελάτες /επισκέπτες όλων των ηλικιακών, των κοινωνικών, των οικονομικών και πολιτιστικών ομάδων. Σε αντίθετη περίπτωση υπάρχει μεγάλος κίνδυνος ανταγωνιστικού μειονεκτήματος και κατά συνέπεια αρνητική έκβαση η οποία θα επηρεάσει καθοριστικά τη μελλοντική λειτουργική τους βιωσιμότητα.

- Η χρήση των Νεωρίων, ως εκθεσιακός - πολιτιστικός χώρος, θα έχει έναν ισχυρό ανταγωνισμό με χώρους αντίστοιχου μεγέθους στη λεκάνη της Μεσογείου, εκεί όπου έγινε η έρευνά μας, και που στοχεύουν σε παρόμοιες εκδηλώσεις. Είναι σημαντικό λοιπόν να αναφέρουμε ότι ο επισκέπτης/πελάτης θα αναζητήσει πρώτα την ικανοποίηση των Standards προδιαγραφών που επιθυμεί, όπως τα τετραγωνικά του χώρου, η προσβασιμότητα, τους χώρους

στάθμευσης κ.λ.π. και μετά θα αναζητήσει τη μοναδικότητα του χώρου μέσω των επιπλέον χαρακτηριστικών που προσφέρει ο κάθε πολυχώρος. Τα Νεώρια των Χανίων, έχουν μία μοναδικότητα ως προς την ιστορική τους ταυτότητα, τη μοναδική τους θέση στο κέντρο της πόλης, στο γραφικό λιμάνι των Χανίων, μιας περιπατητικής διαδρομής που χαρακτηρίζεται από μεγάλη επισκεψιμότητα, τη γειτνίαση με άλλους ιστορικούς χώρους με τους οποίους θα μπορούσαν να συνεργαστούν στην περίπτωση μιας μεγάλης πολιτιστικής εκδήλωσης και την τουριστική τους αξία, λόγω της μεγάλης τουριστικής περιόδου και της μοναδικότητας του τοπίου για τον επισκέπτη. Για το λόγο αυτό η νέα φυσιογνωμία των Νεωρίων θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από καινοτόμο σχεδιασμό που θα διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό, προσελκύοντας τουρίστες καθ' όλη τη διάρκεια του έτους αν είναι δυνατόν, αυξάνοντας τη δημοφιλία του αλλά και τα έσοδά του.

- Οι εξελίξεις στην κοινωνία, ο τρόπος ζωής, οι συνθήκες διαβίωσης τα τελευταία χρόνια συνεχώς διαφοροποιούνται. Τα δεδομένα μεταβάλλονται και έτσι υπάρχει η ανάγκη μίας συνεχόμενης προσαρμογής στη λειτουργία όλων των δομών και μεταξύ αυτών και των πολιτιστικών. Θα πρέπει λοιπόν να δοθεί μεγάλη έμφαση στον τρόπο αποκατάστασης των Νεωρίων έτσι ώστε οι επεμβάσεις, να έχουν κατά το δυνατό αναστρέψιμο χαρακτήρα, που να επιτρέπει τυχόν διαφοροποιήσεις ανάλογα με τις απαιτήσεις της κάθε περιόδου καθώς και τυχόν μεταβολές και τροποποιήσεις στις χρήσεις. Ένας οργανισμός θα πρέπει να έχει στη διάθεσή του ένα σύνολο εναλλακτικών επιλογών, για την αντιμετώπιση προβλημάτων τα οποία ενδεχομένως να προκύψουν και που δεν είχαν προβλεφθεί εξ αρχής. Η διαμόρφωση των εναλλακτικών λύσεων, είναι συνυφασμένη με την ικανότητα διαχείρισης του ανθρώπου που έχει αναλάβει τον προγραμματισμό, ο οποίος θα πρέπει να γνωρίζει καλά τόσο τις εσωτερικές, όσο και τις εξωτερικές συνθήκες που επηρεάζουν τη λειτουργία των Νεωρίων των Χανίων. Είναι κατανοητό λοιπόν ότι είναι αναγκαία η

προσθήκη έμπειρων στελεχών σε θέσεις κλειδιά της διοίκησης του χώρου των Νεωρίων καθώς και της διαχείρισης των πολιτιστικών δρώμενων. Το ανθρώπινο δυναμικό του πολιτιστικού κέντρου των Νεωρίων, θα πρέπει να διαθέτει τεχνογνωσία και τις κατάλληλες πρακτικές διαχείρισης, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η αποδοτικότητα της δομής.

- Διανύουμε μία εποχή, όπου ο τρόπος ζωής μας έχει αλλάξει ριζικά, με την τεχνολογία να έχει εισχωρήσει στην καθημερινότητα μας γεγονός που ενισχύθηκε τα δύο χρόνια της περιόδου Covid , όπου άφησε τα απομεινάρια μιας έντονα ψηφιοποιημένης εποχής. Οι καταναλωτικές συνήθειες άλλαξαν και πλέον, μεγάλο ποσοστό αγορών και συναλλαγών γίνεται μέσω διαδικτύου. Η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη έφερε ανατροπές και στο χώρο του πολιτισμού. Αξιόλογα μουσεία στην Αμερική αρχικά, στην Ευρώπη, αλλά τα τελευταία χρόνια και στην Ελλάδα, έδωσαν στο χρήστη τη δυνατότητα ψηφιακής ξενάγησης χωρίς φυσική παρουσία. Γι' αυτό το λόγο η χρήση των ψηφιακών μέσων πρέπει να αποτελέσει άμεση προτεραιότητα. Εκτός από την ιστοσελίδα του για την προώθηση και διαφήμιση του πολυχώρου των Νεωρίων, την ψηφιακή καταγραφή και τεκμηρίωση των εκθεμάτων του, θα πρέπει να ενταχθούν νέες τεχνολογίες προσομοιωτών, εικονικής πραγματικότητας και πολλών άλλων τεχνολογικών μέσων τα οποία δίνουν τη δυνατότητα στους επισκέπτες να βιώσουν εμπειρίες, τους βοηθούν στην αναβίωση ιστορικών γεγονότων, δίνοντας συγχρόνως πολλές ευκαιρίες αλληλεπίδρασης. Συγκεκριμένα για το πέμπτο και έκτο Νεώριο που εξετάζεται η δημιουργία μόνιμης έκθεσης με θέμα τη ναυπηγική, με τη χρήση προσομοιωτή εικονικής πραγματικότητας (VR) ο επισκέπτης θα μπορούσε να “ταξιδέψει στο χρόνο” και να βρεθεί σε μία εικονική πραγματικότητα, παρακολουθώντας εργασίες κατασκευής πλοίων ή και άλλων εργασιών που ελάμβαναν χώρα εντός των Νεωρίων.



- Η υπενοικίαση του συνεδριακού κέντρου και η προβολή του σε ιστότοπους που διοργανώνουν εκδηλώσεις πολύπλευρες ίσως και πολυθεματικές και που να συνδέονται με το ναυτικό ιδεώδες και την ιστορία του τόπου, θα μπορούσε να αποτελέσει μία καλή μορφή αυτοχρηματοδότησης. Η προβολή των Νεωρίων μέσω ιστοσελίδων κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Twitter, Youtube, Google Plus) μέσω μίας εταιρικής ταυτότητας που θα προσδίδει το χαρακτήρα των Νεωρίων και την απαραίτητη συναισθηματική σύνδεση των Νεωρίων των Χανίων για το επισκέπτη είναι επιβεβλημένη. Επίσης είναι απαραίτητη η προσέγγιση με τους βασικούς προμηθευτές της δομής, οι οποίοι θα πρέπει να έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη όπως είναι μεγάλες εταιρείες διοργάνωσης συνεδρίων, τουριστικά γραφεία, εταιρείες κέτερινγκ κ.λ.π. Μία ακόμα σημαντική συνεργασία θα μπορούσε να είναι αυτή με την εταιρία TripAdvisor, η οποία περιλαμβάνει ταξιδιωτικά φόρουμ και κριτικές, όπου με την ανάλογη διαχείριση, αξιοπιστία και υψηλή κριτική από τους εκατομμύρια αναγνώστες της, θα μπορούσε να δώσει μία αξιόλογη ώθηση στην πόλη των Χανίων, αλλά και στα Νεώρια συγκεκριμένα. Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί, ως ένα ακόμη επικοινωνιακό μέσω, η δυνατότητα διάθεσης του χώρου δωρεάν (όπου και όποτε αυτό είναι εφικτό) σε τοπικούς φορείς, με σκοπό την διοργάνωση πολιτιστικών, επιμορφωτικών και λοιπών πολιτιστικών εκδηλώσεων. Αυτό συμβάλει στη δημιουργία θετικού κλίματος μεταξύ της τοπικής κοινωνίας και του κέντρου.

- Η βιωσιμότητα της δομής κατά τους χειμερινούς μήνες είναι χαμηλή, λόγω της εποχικότητας του τουρισμού στα Χανιά. Γι' αυτό το λόγο, απαιτείται να γίνουν ενέργειες αξιοποίησης του χώρου και κατά τους χειμερινούς μήνες, με κοινωνικές, πνευματικές, καλλιτεχνικές, πολιτιστικές και εκπαιδευτικές δραστηριότητες που θα απευθύνονται σε μαθητές σχολείων, φοιτητές και πανεπιστήμια στην Ελλάδα αλλά και γενικότερα σε όλο τον κόσμο. Θα μπορούσαν να οργανώνονται θεματικά ταξίδια εκπαιδευτικού χαρακτήρα, σε συνεργασία με πανεπιστήμια από όλο τον κόσμο

όπου η ελληνική γλώσσα, φιλοσοφία, ιστορία και εν γένει ο ελληνικός πολιτισμός διδάσκεται. Επίσης είναι δυνατή η αξιοποίηση του χώρου για ετήσια τουρνουά σκάκι, μπριτζ και γενικά ετήσιων φεστιβάλ κινηματογράφου, τεχνολογίας, μουσικής, γαστρονομίας, μοντελισμού, χορού κ.λ.π.

- Μία επίσης καθοριστική παράμετρος είναι η προσπάθεια επικοινωνίας του οργανισμού με το ευρύτατο και διαφοροποιημένο παράλληλα κοινό του με όσο το δυνατόν περισσότερες ομάδες με βάση την ηλικία, το φύλο, την κοινωνική προέλευση, το μορφωτικό επίπεδο. Η εμπιστοσύνη του κοινού χτίζεται συστηματικά και εξαρτάται σε μεγάλο μέρος από την αξία που δίνεται στην παροχή των άυλων υπηρεσιών και αγαθών του πολιτισμού και τη δέσμευση της βελτίωσης της ποιότητας. Ο στόχος είναι να αποτελέσει πόλο έλξης διεθνούς εμβέλειας, ένα κύτταρο υψηλής ποιότητας υπηρεσιών πολιτισμού που θα προωθήσει και θα αναπτύξει τα πολιτιστικά δρώμενα των Χανίων αλλά και όλης της Κρήτης δημιουργώντας γέφυρες επικοινωνίας ανάμεσα σε αντίστοιχους πολιτιστικούς οργανισμούς της Ελλάδας και της Ευρώπης.

## Εικόνες – Πίνακες

**Εικ. 1.** Αναπαράσταση Νεωρίων (πηγή: [tapantareinews.gr](http://tapantareinews.gr))

**Εικ. 2.** Απεικόνιση ενός Νεωρίου όπως φαινόταν πριν από 2.500 χρόνια

(πηγή: Image credit: Bjørn Lovén / The Zea Harbour Project )

**Εικ. 3.** Ψηφιακή αναπαράσταση νεώσοικων για τη φύλαξη πολεμικών πλοίων της Κλασσικής Αθήνας, τριήρων στη συγκεκριμένη εικόνα. (πηγή: Ιστορικές Αναδιφήσεις-Περικλής Δεληγιάννης.)

**Εικ. 4.** Νεώρια, Σούνιο (πηγή: [arxaiologia.gr](http://arxaiologia.gr))

**Εικ. 5.** Νεώρια της Θάσου(πηγή: [arxaiologia.gr](http://arxaiologia.gr))

**Εικ. 6.** Κως νεώρια που αποκαλύφθηκαν ύστερα από ανασκαφή. (πηγή: [arxaiologia.gr](http://arxaiologia.gr))

**Εικ. 7.** Δήλος, Νεώριο σε ιερό.(πηγή: [arxaiologia.gr](http://arxaiologia.gr))

**Πίνακας 8.** Συγκεντρωτικός πίνακας Νεωρίων (Οι εικόνες έχουν επιλεγεί από επίσημες σελίδες, μέσω αναζήτησης στο google search)

**Εικ. 9.** Νεώρια Ηρακλείου (πηγή: [arxaiologia.gr](http://arxaiologia.gr))

**Εικ. 10.** Βενετσιάνικα Ναυπηγεία, Γουβιά Κέρκυρας (πηγή: Βικιπαίδεια)

**Εικ. 11.** Arsenale di Venezia, Venezia 16ος αιώνας (πηγή [venice-tourism.com](http://venice-tourism.com))

**Εικ. 12.** Venice: The Arsenal, 1755-1760. Πίνακας του Francesco Guardi (Σοφιού Π.Μ. 2022 προσωπικό αρχείο)

**Εικ. 13.** Arsenalle di Venezia, Venezia (πηγή [labienalle.org](http://labienalle.org))

**Εικ. 14.** Arsenale di Palermo, Παλέρμο, φωτογραφία του 1908 (πηγή [museodelmarepalermo.it](http://museodelmarepalermo.it))

**Εικ. 15.** Arsenali Medicei, Pisa (πηγή [turismo.pisa.it](http://turismo.pisa.it))

**Εικ. 16.** Arsenalli della Repubblica, Pisa (πηγή [wikipedia.org](http://wikipedia.org))

- Εικ. 17.** Antico Arsenalle della Repubblica di Amalfi, Amalfi (πηγή [arsenalediamalfi.it](http://arsenalediamalfi.it))
- Εικ. 18.** William Kentridge/More sweetly play the dance, Antico Arsenalle della Repubblica di Amalfi (πηγή [arsenalediamalfi.it](http://arsenalediamalfi.it))
- Εικ. 19.** Arsenale Clementino Pontificio di Ripa Grande, Roma (πηγή: [wikipedia](http://wikipedia))
- Εικ. 20.** Νεώρια Reales Atarazanas, Valencia (πηγή: [valenciaactua.es](http://valenciaactua.es))
- Εικ. 21.** Βασιλικών Ναυπηγείων κατά το δεύτερο μισό του XVI αι. Δημιουργήθηκε για το ιστορικό περιοδικό *DespertaFerroEspeciales* “LaArmadaespanolaI. ElMediterraneo, S.XVI”
- Εικ. 22.** Drassanes Reials, Βαρκελώνη (πηγή: [turismoencatunya.es](http://turismoencatunya.es))
- Εικ. 23.** Reales Atarazanas, Σεβίλλη (πηγή [Sevilla.abc.es](http://Sevilla.abc.es))
- Εικ. 24.** Hvar Arsenal, Hvar (πηγή: [topohvar.at](http://topohvar.at))
- Εικ. 25.** Alanya belediyesi shipyard, Alanya (πηγή [alanyatouristinformation.com](http://alanyatouristinformation.com))
- Εικ. 26.** Alanya belediyesi shipyard, Alanya (πηγή [alanyatouristinformation.com](http://alanyatouristinformation.com))
- Εικ. 27.** Arsenal Ghar el Melh, Τυνησία (πηγή [wikipedia.org](http://wikipedia.org))
- Εικ. 28.** Σύγχρονη φωτογραφία του παλαιού Ενετικού λιμένα Χανίων. (πηγή [archaiologia.gr](http://archaiologia.gr))
- Εικ. 29.** Η θέση του Μεγάλου αρσενάλι (1), του παλιού Τελωνείου (2), των Νεωρίων (3) και νεώριο Μόρο(4).
- Εικ. 30.** Χάρτης του 1618 ο οποίος απεικονίζει τα πέντε ανατολικά Νεώρια. (πηγή [el.travelogues.gr](http://el.travelogues.gr))
- Εικ. 31.** Χάρτης του 1649 που απεικονίζει τα τρία πραγματοποιούμενα ανατολικά νεώρια.Χάρτης του Cosmografo Coronelli. (1649) (Δημοτική Βιβλιοθήκη Χανίων.)
- Εικ. 32.** Ιστορικός χάρτης Χανίων του M.Boscini που απεικονίζει τα Νεώρια, 1651. (Πηγή:Καλλιγιάς-Ρωμανός, 1977)
- Εικ. 33.** Άποψη ανατολικών Νεωρίων (του Moro) στις αρχές του 20ου αιώνα (Πηγη: Giuseppe Gerola. (1905-1932). Monumenti Veneti nell' isola di Creta, I-IV, Βενετία )
- Εικ. 34.** Άποψη εισόδου δυτικών Νεωρίων στις αρχές του 20ου αιώνα. Στο βάθος διακρίνονται τα τρία ανατολικά νεώρια (Πηγή: Μεσογειακός άτλαντας της βενετσιάνικης κληρονομιάς)
- Εικ. 35.** Άποψη των ανατολικών Νεωρίων λίγο μετά τον Β'ΠΠ (διακρίνεται η βάση γερμανικού πολυβόλου), οι φεγγίτες των δυτικών όψεων έχουν διαμορφωθεί με πρόχειρα ημιπερατά ανοίγματα (κλώστρα) μέσω της αραιής τοποθέτησης οπτόπλινθων. (Πηγή: Μεσογειακός άτλαντας της βενετσιάνικης κληρονομιάς.)
- Εικ. 36.** Η είσοδος προς τον λιμένα από την νοτιοδυτική αρχή του συγκροτήματος των δυτικών Νεωρίων (προέκταση οδού Δασκαλογιάννη), όπως ήταν διαμορφωμένη το 1911 (Πηγη: Giuseppe Gerola. (1905-1932). Monumenti Veneti nell' isola di Creta, I-IV, Βενετία.)
- Εικ. 37.** Σύγχρονη φωτογραφία Νεωρίων. (Πηγή ιστότοπος Πολυτεχνείου Κρήτης.)

**Εικ. 38.** Προοπτικές απεικονίσεις προτάσεων σχεδιασμού. (Πηγή ιστότοπος Πολυτεχνείου Κρήτης.)

**Εικ. 39.** Προοπτικές απεικονίσεις προτάσεων σχεδιασμού. (Πηγή ιστότοπος Πολυτεχνείου Κρήτης.)

**Εικ. 40.** Κάτοψη των Νεωρίων. (Πηγή ιστότοπος Πολυτεχνείου Κρήτης.)

**Εικ. 41.** Βόρεια όψη των νεωρίων (προς τη θάλασσα). (Πηγή ιστότοπος Πολυτεχνείου Κρήτης)

**Εικ. 42.** Πίνακας προτεινόμενων χρήσεων Νεωρίων N1-N7.

**Εικ. 43.** Περιγραφή του μάκρο-περιβάλλοντος και του μικρο-περιβάλλοντος. (πηγή ΤΕΙ Δυτ. Μακεδονίας, τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Αλεξανδρίτης Αναστάσιος)

**Εικ. 44.** Το ΑΕΠ στην Ελλάδα για τα έτη 2011-2022.(πηγή ιστότοπος statistics.gr)

**Εικ. 45.** Εξέλιξη των μεγεθών απασχόλησης και ανεργίας για τα έτη 2009-2022. (Πηγή statistics.gr)

**Εικ. 46.** Διάγραμμα εξέλιξης του κατώτατου μισθού στην Ελλάδα για τα έτη 1998-2022.(πηγή statistics.gr)

**Εικ. 47.** Πληθυσμός με ανώτατη εκπαίδευση ανά ηλικιακή ομάδα. (πηγή Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης.)

**Εικ. 48.** Ποσοστά ανεργίας % 2017-2021 στην ΕΕ. (πηγή statistics.gr)

**Εικ. 49.** Ποσοστιαία κατανομή ανέργων κατά επίπεδο εκπαίδευσης. (πηγή statistics.gr)

**Εικ. 50.** Εξέλιξη του ποσοστού ανεργίας για άρρενες-θήλειες για το 2011-2021.(πηγή statistics.gr)

**Εικ. 51.** Οι πέντε δυνάμεις του Porter

**Εικ. 52.** SWOT (πηγή corporatefinanceinstitute.com)

**Εικ. Εξώφυλλο.** Map of the siege of Chania, Crete, by the Turks in 1645, during the 5th Venetian-Turkish War (1645- 1669). (πηγή National Historical Museum)

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Βιβλιογραφία

- Τουρνικιώτης, Π. 2007 “*Η αρχιτεκτονική στη σύγχρονη εποχή*”, Αθήνα Εκδόσεις Futura.
- Κίζης, Γ. «*Ωσμωση παλιού και νέου στις αναπλάσεις: Ο αρχιτέκτων Γιάννης Κίζης μιλάει για την ιδεολογία πίσω από τις παρεμβάσεις στα μνημεία και την ένταξή τους στις σύγχρονες πόλεις*», άρθρο στην Εφημερίδα “*Η Καθημερινή*”, 4 Φεβρουαρίου 2007.
- Χάρτα Βενετίας από <https://slideplayer.gr/slide/15364573/>
- Παπαγεωργάτος, Γ. 2003 “*Διατήρηση της υλικής πολιτιστικής κληρονομιάς*”, Έκδοση Παρατηρητής
- Μπαστέα, Ε. 2008 “*Αθήνα 1834 -1896, Νεοκλασική πολεοδομία & ελληνική εθνική συνείδηση*”, Εκδόσεις LIBRO
- Μπεριάτος Η. 2002 “*Νέες προσεγγίσεις στο σχεδιασμό και την πολιτική προστασία της φυσικής και πολιτιστικής κληρονομιάς.*” Από [file:///C:/Users/iUSER/Downloads/adminiojs,+mperiatos\\_177\\_195\\_2002.pdf](file:///C:/Users/iUSER/Downloads/adminiojs,+mperiatos_177_195_2002.pdf)
- Μαιστρου, Ε. 2011 “*Οδηγός για την ανάδειξη και αξιοποίηση κτηρίων ιδιοκτησίας Δημοσίου με ιστορική και αρχιτεκτονική αξία*” Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης & Αυτοδιοίκησης.
- Φιλιπποπούλου, Έ. “*Μετατροπή υφιστάμενων κτηρίων σε μουσεία: Λύση ή Πρόβλημα;*”, Υπουργείο Πολιτισμού, Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο, ημερίδα «*Μουσεία σε Μνημεία: μια πρόκληση*», Αθήνα 2008
- Κίζης, Γ. “*Είναι άραγε η ένταξη μουσείων σε ιστορικά κτίρια μια πράξη αυτονόητη;*” Υπουργείο Πολιτισμού, Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο, ημερίδα «*Μουσεία σε Μνημεία: μια πρόκληση*», Αθήνα 2008.
- K. Ahmed, “Pakistan: Vision and Reality, Past and Future”. *The Muslim World* Vol. 96. April 2006
- Μοσχονάς Γ. Νίκος 2008 “*Οι ναυτικές πολιτείες της Ιταλίας και η ανατολική Μεσόγειος*” Εκδότης Εθνικό ίδρυμα Ερευνών Ε.Ι.Ε.
- Cohen, N. 1999 *Urban Conservation*. MIT Press, Cambridge Massachusetts.
- Doratli, N. 2012 The case of Famagusta in North Cyprus. In Perbellini, G. (Ed.), “The reuse of ancient fortified settlements from middle ages to early modern time”, Europa Nostra Scientific Council, Scientific Bulletin 65 European Commission, 0000A.G. Leventis Foundation: The Hague, 2012
- Μαλλούχου-Tufano Φ., 2015 “*Προστασία και Διαχείριση Μνημείων*” *Ιστορικές και Θεωρητικές Προσεγγίσεις*, Εκδόσεις Κάλλιπος από (<https://repository.kallipos.gr/handle/11419/6466>)

- “Τα αρχαία Νεώρια” από <https://www.estia.tv/arxaiologia/istorika/item/471-ta-arxaia-neoria>
- «Ερευνητικές εργασίες για την ιστορική και τεχνολογική τεκμηρίωση της μελέτης ωρίμανσης των έργων αποκατάστασης, απόδοσης χρήσεων, ανάδειξης των Νεωρίων στα Χανιά.» από [https://www.zarpanews.gr/wp-content/uploads/2021/09/%CE%913\\_%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%B1%CC%81%CF%81%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%B1-%CE%97\\_%CE%94%CE%99%CE%95%CE%A1%CE%95%CE%A5%CE%9D%CE%97%CE%A3%CE%97-%CE%92%CE%99%CE%A9%CE%A3%CE%99%CE%9C%CE%9F%CE%A4%CE%97%CE%A4%CE%91%CE%A3-%CE%9D%CE%95%CE%A9%CE%9D-%CE%A7%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%95%CE%A9%CE%9D-1.pdf](https://www.zarpanews.gr/wp-content/uploads/2021/09/%CE%913_%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%B1%CC%81%CF%81%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%B1-%CE%97_%CE%94%CE%99%CE%95%CE%A1%CE%95%CE%A5%CE%9D%CE%97%CE%A3%CE%97-%CE%92%CE%99%CE%A9%CE%A3%CE%99%CE%9C%CE%9F%CE%A4%CE%97%CE%A4%CE%91%CE%A3-%CE%9D%CE%95%CE%A9%CE%9D-%CE%A7%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%95%CE%A9%CE%9D-1.pdf)
- Μεσογειακός Ατλαντας της Βενετσιάνικης Κληρονομιάς. Τα Νεώρια των Χανίων από [http://www.hesc.it/mavh/catal/catalech\\_tree/gr/grxn/grxn0da1/grxn0da1-ELL.html#trns](http://www.hesc.it/mavh/catal/catalech_tree/gr/grxn/grxn0da1/grxn0da1-ELL.html#trns)
- Η πολιτιστική κληρονομιά των ιστορικών κέντρων πόλεων και η ένταξή τους στον σύγχρονο πολεοδομικό ιστό. Η Τουριστική προοπτική. Μελέτες περίπτωσης Χανίων – Βενετίας από <https://ir.lib.uth.gr/xmlui/bitstream/handle/11615/44452/12858.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Τσιναράκης Θ. “ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΦΕΡΟΝΤΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΝΟΤΙΟΥ ΕΝΕΤΙΚΟΥ ΝΕΩΡΙΟΥ ΧΑΝΙΩΝ “Benedetto Moro” ΜΕ ΙΔΙΟΜΟΡΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΠΕΡΑΣΜΕΝΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ” από <http://purl.tuc.gr/dl/dias/C22A825D-9879-4D6C-9A38-AC412FA10B0E>
- Σερέφογλου Ε. & Ανδρουλάκη Μ., “Αποκατάσταση και επανάχρηση των Νεωρίων στο παλιό λιμάνι των Χανίων.” από <http://dspace.lib.ntua.gr/xmlui/handle/123456789/40192>
- «Αποκατάσταση και Αξιοποίηση του Ενετικού Νεωρίου στα Γουβιά της Κέρκυρας» από <http://www.gradreview.gr/2017/06/01418.html>
- Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο, Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού, “Η Ενετική κυριαρχία και οι Γραικοί” από [https://www.byzantinemuseum.gr/el/permanentexhibition/from\\_Byzantium\\_to\\_Modern\\_Era/Venetian\\_Rule&the\\_Greeks/](https://www.byzantinemuseum.gr/el/permanentexhibition/from_Byzantium_to_Modern_Era/Venetian_Rule&the_Greeks/)
- Σίμωνι Α., 2011 “Αρχαία Νεώρια” τεύχος 117 από <https://www.archaiologia.gr/wp-content/uploads/2011/07/117-24.pdf>



- Τζομπανάκη Χ., Χανιωτάκη Σταρίδα Λ. 2011 “Χάνδακας η πόλη και τα τείχη.”, από «Ο Μίτος της Αριάδνης» συλλογικό έργο. Εκδόσεις Εταιρία Κρητικών ιστορικών μελετών.
- Citta di Venezia- Storia dell’Arsenale de Venezia από <https://www.comune.venezia.it/it/content/storia-dellarsenale-venezia>
- Ναυτικές δημοκρατίες από [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%B1:%CE%9D%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82\\_%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CE%BA%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%AF%CE%B5%CF%82](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%B1:%CE%9D%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82_%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CE%BA%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%AF%CE%B5%CF%82)
- L’Arsenale di Venezia: officina delle meraviglie από <http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/10849/813888-1192414.pdf?sequence=2>
- Alberotanza, L. 2000 “Pozzi artesiani e subsidenza, in “Insula Quaderni”, Venezia Novecento, 4,
- History of the Arsenale από <https://arsenalofvenice.weebly.com/history-of-the-arsenale.html>
- Museo del Mare - Arsenale di Palermo, citta di Palermo από <https://turismo.comune.palermo.it/palermo-welcome-luogo-dettaglio.php?tp=68&det=21&id=186>
- Terra di Pisa- Arsenali Repubblicani από <https://www.terredipisa.it/attrazione/pisa-arsenali-repubblicani/>
- Comune di Pisa- Arsenale Medicei από <https://www.comune.pisa.it/it/ufficio/arsenali-medicei>
- Comune di Amalfi-Arsenale Amalfi από <https://arsenalediamalfi.it/>
- Valencia City - Reales Atarazanas από <https://www.valencia-cityguide.com/tourist-attractions/museums/reales-atarazanas.html>
- Royal Shipyards of Barcelona από <https://www.mmb.cat/en/visit/discover/shipyards-barcelona/>
- Las Reales Atarazanas από <https://www.visitarsevilla.com/quer/monumentos/reales-atarazanas/>
- Tersane Alanya από το <https://www.alanya.bel.tr/S/427/Tersane>
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2016 “Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού”, Εκδόσεις Μπένου.

- Χατζηπαντελή Π., 1999 “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Στελέχωση, Παρακίνηση, Αμοιβές, Διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, Εργασιακό κλίμα” Εκδόσεις Μεταίχμιο.
  - Wheelen, T. Hunger, D. 2009 “Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ” Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
  - Γεωργόπουλος, Ν. “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Μπένου, 2013
  - Kotler P., Armstrong G., Saunders J. 2001 “Αρχές του μάρκετινγκ” Εκδόσεις Κλειδάριθμος
  - Μπούνια Α., Νικονάνου Ν., Οικονόμου Μ. 2008 “Η Τεχνολογία στην Υπηρεσία της Πολιτισμικής Κληρονομιάς”, Εκδόσεις Καλειδοσκόπιο.
  - Παπαδοπούλης Γ. (2018). Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter – στο πλαίσιο του μάρκετινγκ – (κατανόηση της αγοράς). This is Marketing
  - .Αποτελέσματα απογραφής πληθυσμού κατοίκων ΕΛΣΤΑΤ 2021 (17-3-23) από [https://elstat-outsourcers.statistics.gr/Census2022\\_GR.pdf](https://elstat-outsourcers.statistics.gr/Census2022_GR.pdf)
  - Ετήσια έκθεση για την ποιότητα της Ανώτατης εκπαίδευσης 2020 από [https://www.esos.gr/sites/default/files/articles-legacy/etisia\\_ekthesi\\_ethaae\\_2020.pdf](https://www.esos.gr/sites/default/files/articles-legacy/etisia_ekthesi_ethaae_2020.pdf)
  - EUROSTAT: Στατιστικά στοιχεία για τα επίπεδα εκπαίδευσης από <https://netzeroenergy.gr/2021/03/14/statistik-es-gia-to-morfotiko-epipedo/>
  - Αποτελέσματα ερευνών οικονομικής συγκυρίας (IOBE) Οκτώβριος 2022 από [http://iobe.gr/docs/situation/BCS\\_01112022\\_REP\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/situation/BCS_01112022_REP_GR.pdf)
  - Ελλάς με αριθμούς (Ελληνική στατιστική αρχή) Οκτώβριος – Δεκέμβριος 2022 από [https://www.statistics.gr/documents/20181/17831637/GreeceInFigures\\_2022Q4\\_GR.pdf/d680e951-d628-ac7c-0e10-397e3fad3734](https://www.statistics.gr/documents/20181/17831637/GreeceInFigures_2022Q4_GR.pdf/d680e951-d628-ac7c-0e10-397e3fad3734)
  - Στατιστικό δελτίο INSETE INTELLIGENCE No 80 Φεβρουάριος 2023 [https://insete.gr/wp-content/uploads/2023/03/Bulletin\\_2022-fv.pdf](https://insete.gr/wp-content/uploads/2023/03/Bulletin_2022-fv.pdf)
  - Swot\_pestel\_202003 από [https://www.kemel.gr/files/swot\\_pestel\\_202003.pdf](https://www.kemel.gr/files/swot_pestel_202003.pdf)
  - Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter. από <http://www.exelixis.eu/index.php?act=viewCat&catId=184>
- 
- Ανάλυση ανταγωνιστικότητας: Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Πόρτερ και η εφαρμογή του στις μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις από

<https://www.businessmentor.gr/2021/01/18/%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7-%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82-to-%CE%BC%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%BF/>

- Εκπαίδευση, Πολιτισμός και Επιχειρηματικότητα Αρχαιολογικός χώρος Ελευσίνας από <https://www.dept.aueb.gr/sites/default/files/tep/files/%CE%9F%CE%A0%CE%91-%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91%20%CE%A0%CE%9F%CE%A5%20%CE%94%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%A1%CE%99%CE%98%CE%97%CE%9A%CE%95%20%CE%95%CE%A4%CE%9F%CE%A3%202020-2021-ThinkCult%20%281%29.pdf>
- Οικονομοτεχνική ανάλυση και αξιολόγηση ίδρυσης μονάδας παραγωγής έτοιμων μιγμάτων ζαχαροπλαστικής από <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/13639>
- Επιχειρηματικό Σχέδιο ( Ανάλυση SWOT-Ανάλυση PEST) από <https://winonline.training/el/topic/2-4-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CF%83%CF%87%CE%AD%CE%B4%CE%B9%CE%BF-%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7-swot-%CE%B1%CE%BD/>
- Στρατηγικός & Επιχειρηματικός σχεδιασμός στην Τοπική Αυτοδιοίκηση από [https://polynoe.lib.uniwa.gr/xmlui/bitstream/handle/11400/663/bei\\_1852.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://polynoe.lib.uniwa.gr/xmlui/bitstream/handle/11400/663/bei_1852.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ανάλυση κλάδου χυμών - αναψυκτικών. Η συμβολή της επιχειρηματικότητας στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων του κλάδου από <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/4394>
- Η χρήση νέων τεχνολογιών στις εκπαιδευτικές δράσεις των μουσείων από <http://docplayer.gr/73849598-l-hrisi-neon-tehnologion-stis-ekpaideytikes-draseis-ton-uoyseion.html>
- Η επίδραση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας στη λειτουργία μουσείων: η περίπτωση του Βυζαντινού μουσείου Καστοριάς από <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/15632/3/KatsiamakiSotiriaMsc2013.pdf>
- Μελέτη για την ανάδειξη των Ενετικών Νεωρίων στα Χανιά από [https://www.tuc.gr/index.php?id=2786&tx\\_news\\_pi1%5Bnews%5D=21977&tx\\_news\\_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx\\_news\\_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=e383dcd b1ba5eb24e2b48e76dce4fb13](https://www.tuc.gr/index.php?id=2786&tx_news_pi1%5Bnews%5D=21977&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=e383dcd b1ba5eb24e2b48e76dce4fb13)