



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

Un Museo marittimo per Venezia

Un'idea imprenditoriale per lo sviluppo sostenibile della città

Relatore

Ch. Prof. Andrea Stocchetti

Laureando

Francesco Moretti

Matricola 873013

Anno Accademico

2019 / 2020

Sommario

Capitolo 1	6
1.1 Il museo. Cambiamenti e sfide del 21 secolo	6
1.2 Il valore e l'impatto del Museo.....	12
1.3 La creazione di valore sostenibile del museo per la collettività	15
1.3a Il contributo dei musei allo sviluppo sostenibile	17
1.3b La sostenibilità come motore del vantaggio competitivo nei musei.....	19
1.3c Cosa possono fare i musei	20
1.4 Quale approccio per i musei di oggi?.....	23
1.5 Obiettivi e strategie.....	24
Capitolo 2. Per un museo marittimo a Venezia	30
2.1 Aspetti caratterizzanti di un museo marittimo	30
2.1a Musei marittimi e società contemporanea.....	32
2.2 Obiettivi e metodologia della ricerca	34
2.3 L'analisi dell'offerta internazionale: i musei marittimi in Europa	36
2.3.1 Strutture Museali di Riferimento	38
2.4 Un Museo della Civiltà Marittima a Venezia	53
2.4.1 L'idea imprenditoriale	53
2.4.2 Progetti precedenti.....	54
2.4.3 Il contesto urbano	54
2.4.4 Value proposition	60
2.4.5 La mission.....	64
2.4.6 Quale pubblico.....	67
2.4.6(a) I numeri di Venezia	67
2.4.6(b) Segmentazione e targeting	69
2.4.7 Il posizionamento.....	70
2.4.8 Branding.....	71
2.4.9 Il marketing mix.....	72
2.4.10 Analisi economico-finanziaria del progetto.....	88
2.4.11 Assetti organizzativi	91
2.4.12 Collaborazioni inter-organizzative	92
2.4.13 Strumenti di controllo delle performance.....	94
Allegato A Sintesi della proposta	104
Allegato B I musei marittimi in Europa. Mappatura dell'offerta.....	105
Bibliografia.....	121
Elenco delle immagini e dei grafici.....	123
Ringraziamenti.....	124

Introduzione

Il ruolo di un museo marittimo, data la comunità di cui fa parte, è quello di raccogliere, conservare ed esporre oggetti della vita marittima passata e presente della sua società e di altre società con cui ha o ha avuto legami.

Un museo marittimo raccoglie materiale, nel senso più ampio del termine, relativo al mare e alla navigazione e interpreta e riflette la sua importanza nell'ordinare la vita di un popolo. La raccolta, la conservazione e l'esposizione dei manufatti del mare è una funzione di un museo marittimo, ma tali oggetti non dovrebbero essere raccolti isolatamente senza riferimento al contesto geografico, economico, sociale e culturale di riferimento. L'obiettivo deve essere quello di dare ai posteri una visione sistematica dell'incontro dell'uomo con il mare.

Venezia, in passato come oggi, fonda la sua stessa esistenza sul rapporto ambivalente con il mare, linea strategica di difesa, ma anche elemento di unione tra civiltà, risorsa economica, ma anche minaccia. Ad oggi manca un luogo in cui l'attenzione si concentri sul rapporto tra Venezia e il mare, sia sotto la prospettiva storica, sia guardando al presente e al futuro e in cui sia possibile riflettere su questi temi.

L'obiettivo di questa tesi è quello di proporre un modello di museo marittimo che possa avere successo nel contesto veneziano, delineando le principali pratiche di gestione e di marketing, per rispondere alle seguenti domande: (1) in una città che già presenta un'importante offerta museale, c'è spazio per un nuovo museo del mare? (2) a quale pubblico dovrebbe rivolgersi? (3) quale impostazione generale, in termini di offerta, dovrebbe avere e quali caratteristiche dovrebbe presentare? (4) quali strategie e tattiche di marketing dovrebbe adottare? (5) quali benefici potrebbe trarne la città? (6) è un'iniziativa sostenibile?

La proposta non vuole sovrapporsi all'offerta museale esistente, bensì mira ad integrarla, dando spazio di riflessione sul tema del rapporto tra uomo e mare, non solo da una prospettiva storica legata alla città di Venezia, ma comprendendo una riflessione di più ampio respiro.

Il Capitolo 1, dal contenuto maggiormente teorico, analizza la letteratura sul tema della gestione museale, concentrando l'attenzione sui cambiamenti in atto nei musei di oggi, analizzandone gli aspetti rilevanti per i consumatori e per la collettività.

Il Capitolo 2 si concentra sul Museo Marittimo. Data una definizione dello stesso e chiarita l'importanza e il senso di un museo marittimo in una città come Venezia, viene effettuata la mappatura completa dei musei del mare in alcuni paesi europei, con il fine di avere una panoramica sulla complessità dell'offerta e tracciare delle linee guida a cui un futuro museo potrebbe attenersi, nonché per individuare alcuni benchmark di riferimento, da analizzare in profondità per ricavarne informazioni utili sulle modalità e sulle pratiche gestionali. Si propone quindi l'idea imprenditoriale di un Museo del Mare per la città di Venezia e se ne individuano le caratteristiche principali in termini di offerta, pratiche di gestione e modello di business.

Capitolo 1

1.1 Il museo. Cambiamenti e sfide del 21 secolo

I musei sono organizzazioni complesse, in origine noti per le loro collezioni e oggetti rari e per l'obbligo distintivo che avevano di curare e conservare queste collezioni e di trasmetterle alle generazioni future.

A partire dal ventesimo secolo, i musei hanno iniziato ad elevare il loro ruolo, mettendo al centro temi come l'informazione e l'istruzione del pubblico. Da allora, questa ha continuato a essere una priorità assoluta nella maggior parte dei musei.

Negli ultimi anni, i dirigenti e il personale del museo si sono resi conto del ruolo del museo nell'offrire servizi per un pubblico, partendo da ciò che i visitatori si aspettano quando visitano un museo.

Questa trasformazione porta con sé il cambiamento radicale del modello di business dei musei. Al posto di un'istituzione focalizzata principalmente verso l'interno sulla crescita, la cura e lo studio della sua collezione, sta emergendo un'istituzione più imprenditoriale, che sposta la sua attenzione verso la fornitura di servizi al pubblico in modo efficace.

In questo contesto si sviluppa una crescente attenzione per il marketing, lo strumento che contribuisce al raggiungimento degli obiettivi dell'impresa, e che ha accompagnato i musei in questa trasformazione del proprio modello di business.

Risulta utile soffermarsi sul significato del concetto di *marketing*, che, nel tempo, ha mutato di significato: da un lato il concetto ha subito un'estensione di significato, dal mondo delle imprese private ha trovato ampia applicazione anche nel settore pubblico e in quello no-profit, dall'altro il consumatore/visitatore è stato progressivamente spostato al centro delle preoccupazioni dell'organizzazione museale, dall'altro (Tobelem, 1997).

Il primo fenomeno da affrontare è l'estensione del marketing al di fuori della sfera commerciale, alle organizzazioni senza scopo di lucro (enti no-profit, università e anche istituzioni culturali). Al fine di trasporre i concetti di marketing dal mondo delle imprese, è utile soffermarsi sulla nozione di *scambio*, che caratterizza la natura del rapporto che si instaura tra il consumatore e l'istituzione. Nel processo così definito il primo rinuncia a qualcosa che apprezza (tempo, denaro, energia, valori, abitudini) in cambio di un elemento benefico (economico, sociale o psicologico) offerto dall'istituzione. In questo modo, i visitatori del museo pagano un biglietto d'ingresso o sacrificano parte del loro

tempo libero per accedere alle collezioni, per partecipare a un'attività educativa o per assistere a una conferenza.

Il secondo fenomeno da affrontare è il progressivo spostamento dell'attenzione delle istituzioni museali dalle proprie collezioni ai bisogni dei consumatori/visitatori. Si può individuare un parallelismo tra l'evoluzione degli studi di marketing e l'evoluzione delle modalità di proporre la propria offerta da parte dei musei.

Inizialmente, la teoria di marketing (Kotler e Andreasen, 1987) sosteneva che il fulcro per i responsabili del marketing fosse il prodotto destinato al mercato: il prodotto doveva essere migliorato per poter essere venduto ad un numero massimo di consumatori. In una seconda fase si è posto l'accento sulla razionalizzazione del processo produttivo, e, grazie ad un parallelo miglioramento dei sistemi di distribuzione, le società economicamente più avanzate entrarono nell'era del consumo di massa. Il periodo che seguì fece della necessità di vendere la prima priorità delle imprese, utilizzando massivamente i dispositivi pubblicitari nel tentativo di influenzare l'atto di acquisto del consumatore. La situazione odierna del marketing è caratterizzata dall'importanza attribuita al singolo consumatore – all'analisi dei suoi bisogni, caratteristiche, percezioni e aspirazioni – e differisce profondamente dalla sua concezione originaria. Qui troviamo un completo ribaltamento di prospettiva: da un marketing basato sull'offerta a un marketing centrato sulla domanda, che necessita di un'analisi minuziosa delle preferenze e delle preoccupazioni dei consumatori.

Queste fasi evolutive trovano forte riscontro nell'evoluzione dell'offerta museale. Questo parallelismo, non certo frutto di un'azione razionale e ragionata, rappresenta la reazione – degli studiosi da un lato e dei professionisti museali dall'altro – all'evoluzione dell'ecosistema evolutivo.

Nella prima fase, l'attenzione dei responsabili si concentra sulle collezioni, ignorando i desideri del pubblico. Generalmente soddisfatto di ciò che presenta e di come lo presenta, il curatore tende a incolpare l'ignoranza o l'indifferenza dei visitatori per lo scarso interesse nei confronti del museo.

Nella seconda fase, nel tentativo di aumentare il numero di presenze, si punta a migliorare l'efficacia del museo, migliorando la qualità della visita individuale: il museo presenta più mostre temporanee, sviluppa nuovi programmi e offre nuovi servizi, senza necessariamente definire con precisione le esigenze dei visitatori (e i desideri dei non visitatori) e senza poter valutare il grado di soddisfazione raggiunto.

Negli ultimi anni abbiamo assistito ad un aumento degli studi pubblicati sui visitatori dei musei, suggerendo che molti musei vogliono saperne di più sulle aspettative dei diversi tipi di pubblico.

La terza fase prevede che l'intera istituzione sia vigile per ascoltare il visitatore. Questo significa rispondere ai reclami, intraprendere studi sulla soddisfazione dei consumatori, scoprire le esigenze e le preferenze dei visitatori, scegliere e formare il personale per soddisfare questi criteri e cercano di migliorare i servizi offerti. Per fare questo, l'istituzione deve essere pronta ad adattarsi continuando a rispettare gli standard culturali, scientifici ed artistici.

In questo contesto è diverso anche il ruolo del marketing, oggi considerato lo strumento di analisi e mezzo di azione che consente ad un'organizzazione di raggiungere pienamente il proprio obiettivo. Mentre per un'impresa privata questo significa raggiungere il massimo profitto, un museo potrebbe porsi come obiettivo l'educazione del visitatore, o lo stimolo della sua consapevolezza di aspetti specifici della storia, della scienza o dell'arte.

Per fare ciò, i musei devono fornire significato, e divertimento, a una vasta gamma di pubblici diversi nel mutevole contesto sociale all'interno del quale i musei operano.

Molti musei hanno investito risorse al fine di migliorare l'esperienza dei visitatori a causa della concorrenza sempre più accesa nel più ampio mercato del tempo libero, caratterizzato da un numero crescente di opzioni che non è limitato ai musei: nuovi luoghi e attrazioni competono per un consumatore con meno tempo a disposizione.

Sono stati intrapresi vari progetti per migliorare la qualità delle visite ai musei e, allo stesso tempo, è diventato molto importante per i musei ampliare la loro base di pubblico raggiungendo nuovi e diversi

gruppi di persone. L'enfasi sullo sviluppo del pubblico ha conseguentemente acquisito importanza nel discorso del settore. Ciò è in parte dovuto al fatto che quella occidentale è una società culturalmente diversificata, ma anche, e in misura maggiore, per adempiere agli obblighi sociali di un'istituzione finanziata pubblicamente, e a cui è richiesto di dare priorità all'inclusione, allo sviluppo sociale e culturale e alle pari opportunità (Kawashima, 1998). Sono stati compiuti sforzi per smantellare le barriere economiche, sociali e culturali

I Musei. Trasformazioni in atto

- La concorrenza sul mercato del tempo libero è sempre più accesa
- Il museo amplia e diversifica il proprio pubblico
- Il museo sviluppa un'attenzione sempre crescente verso le esperienze sociali, ricreative e partecipative
- Servizi aggiuntivi arricchiscono l'esperienza di visita al museo (ristoranti, bookshop, utilizzo di tecnologie interattive, proiezioni, conferenze...)
- Il museo diventa parte di un tessuto socioculturale più ampio, sempre meno destinazioni e sempre più tappe di un itinerario

nei musei, che erano percepite dai non visitatori, arrivando a coinvolgere nuovi pubblici di persone che in passato non visitavano i musei, e riflettendo la loro cultura nelle attività museali (Kotler, 2001).

Una tendenza osservabile nei musei è una crescente attenzione alle esperienze sociali, ricreative e partecipative, che reindirizzano l'attenzione tradizionalmente riservata a collezioni e mostre (Kotler, 2001).

Una seconda tendenza è il superamento dell'idea di Museo come qualcosa che appare rinchiuso in sé stesso, una sorta di contenitore murato, a favore di musei parti di un tessuto socioculturale più ampio, che includano programmi al di fuori dei musei stessi e relazioni con la comunità. La compenetrazione, se non la fusione, di elementi della cultura popolare (informale) e d'élite (formale), forma un'esperienza culturale di ampio respiro. Come conseguenza, il museo è sempre meno orientato al passato, e sempre più va esplorando la cultura contemporanea.

Insieme, questi cambiamenti rappresentano l'emergere di un nuovo modo di vivere la cultura, un nuovo paradigma culturale, e i musei hanno sempre più focalizzato la propria attenzione sull'idea di esperienza. Se in passato nella visita al museo risultavano centrali i valori dell'estetica e dell'educazione, oggi il concetto di esperienza assume diversi significati. I visitatori si aspettano che i musei offrano servizi, programmi diversificati, novità ed eventi, e la socialità è un elemento che risulta centrale nella costruzione della nuova offerta museale: i musei hanno più posti a sedere, nuovi spazi per la socialità e strutture per la ristorazione. L'organizzazione di eventi, che vanno ad affiancare le tradizionali inaugurazioni, è sempre più diffusa: a questi eventi si offrono cibi e bevande, di solito spettacoli con musica, film o conferenze. Questi eventi rientrano nella prospettiva di coinvolgere nuovi pubblici, specialmente i più giovani, come membri e donatori, e bilanciare così l'invecchiamento di membri e donatori esistenti, e creare un *networking* attorno al museo. I programmi per famiglie, che prevedono spesso giochi, spettacoli, laboratori o pigiama party all'interno dei musei, consentono di avvicinare i bambini al museo.

Oltre alla partecipazione e alla socialità, un altro elemento significativo della visita è vivere un'esperienza fuori dal comune e incantevole. Alcuni grandi musei hanno ampliato e diversificato il loro pubblico, offrendo ai visitatori una maggiore varietà di esperienze. Le tecnologie interattive sono sempre più diffuse, sia per l'apprendimento che per l'intrattenimento, ed hanno contribuito ad arricchire l'esperienza di visita, rendendo

partecipe il visitatore. I musei si sono inoltre avvalsi di ambienti che ricreano delle situazioni che il visitatore vive direttamente ed intensamente.

I musei hanno inglobato ristoranti dalle cucine più elaborate (il ristorante del Boston Museum of Fine Arts è considerato uno dei migliori della città mentre il Museum of Modern Art di New York offre una varietà di ristoranti e cucine su misura per i diversi tipi di clientela) e hanno trasformato i tradizionali bookshop in negozi progettati con cura, con merce di alta qualità.

La grande architettura museale ha motivato le visite ai musei, laddove l'architettura dei musei passa da contenitore a contenuto stesso, e l'elemento forma prende il sopravvento. Alcuni dei più grandi architetti del mondo hanno firmato progetti di musei (Richard Meier il Getty Museum di Brentwood; Frank Gehry il Museo Guggenheim di Bilbao; Renzo Piano il Centre Pompidou di Parigi e il MuSe di Trento; Zaha Hadid il MAXXI di Roma, tra gli altri).

La creazione di siti web ben progettati è un altro elemento che concorre a creare esperienze museali al di fuori delle mura del museo. I siti web offrono informazioni pratiche su orari, tariffe e indicazioni stradali dei musei e, inoltre, commercializzano prodotti e servizi dei musei. I siti più elaborati offrono esperienze che possono essere più intense di quelle vivibili in loco: la visita virtuale di intere gallerie, l'ingrandimento di particolari delle opere, la rotazione degli oggetti esposti per la visualizzazione da ogni angolazione, la riproduzione di suoni e video di approfondimento, sono alcuni elementi che contribuiscono ad arricchire ed ampliare l'esperienza di visita.

Il costo di nuovi programmi ed eventi supplementari rappresenta una quota crescente dei budget dei musei. Le attrazioni dei musei (ristoranti, negozi, proiezioni di film e conferenze), i programmi, gli eventi e le esperienze partecipative e socievoli, sono segni che i musei stanno espandendo i loro confini, andando oltre le proprie mura.

Queste trasformazioni non sono prive di contraddizioni e spesso sono soggette alle critiche dei professionisti museali e del pubblico tradizionale, interessati a preservare la funzione centrale – quella conservativa ed espositiva – la missione e l'identità dei musei, dubitando della possibilità di attraversare il confine tra intrattenimento, apprendimento e educazione.

A queste riflessioni si aggiungano anche le nuove traiettorie e tendenze emergenti della cultura popolare. La partecipazione a festival culturali è più diffusa; i teatri di quartiere si stanno diffondendo più velocemente delle istituzioni culturali formali; sono sempre

maggiori le manifestazioni di “arte pubblica”; la proliferazione di emittenti televisive via cavo, specializzata in una cultura popolare di ampio respiro (cibo e cucina, design e restauro della casa) sta portando a un cambiamento negli interessi culturali.

I turisti, non vincolati da itinerari e orari, stanno scoprendo culture da soli: il turismo è caratterizzato sempre più da una varietà di esperienze culturali, sia formali che informali. Passeggiare e immergersi nella vita quotidiana di una città è oggi apprezzato tanto quanto visitare musei e centri per le arti dello spettacolo. I musei e le altre istituzioni culturali formali sono parti integranti di un mosaico culturale che include anche la cultura popolare e informale. Fanno parte di una vita culturale in evoluzione e interconnessa che incoraggia la scoperta della cultura nel suo complesso, nella sua varietà di manifestazioni. È probabile che i musei diventino meno una destinazione culturale e più un luogo culturale all'interno di un itinerario.

I musei devono tener conto di questi fattori nella progettazione della propria offerta. Le partnership formate da un consorzio di musei sono un vantaggio sia per i musei, che possono allargare il proprio pubblico, sia per i visitatori, che ottengono l'ingresso scontato ai musei partner. I musei progettano per i visitatori itinerari da seguire, tra musei contigui o visite estese. Per i turisti, i musei che offrono mostre *block-buster* possono dialogare con hotel, compagnie aeree e servizi di ristorazione, per offrire servizi scontati che creano un'ampia esperienza di cultura, commercio e servizi.

L'osservazione delle sfide e delle traiettorie che interessano i musei, in particolare, e la vita culturale in generale, porta a determinare alcune conclusioni.

I musei del futuro saranno luoghi ibridi, che combinano ricreazione e apprendimento, consentendo ai visitatori di distrarsi dagli stimoli intensi di passeggiare per le gallerie espositive. I grandi musei (definiti dalle offerte, non dalle dimensioni) avranno sempre un ruolo unico nel rivelare, interpretare e celebrare la creatività, la bellezza e la conoscenza umane. I musei elevano la vita culturale delle comunità e suscitano piaceri culturali. Ciò non impedisce alla maggioranza dei musei di essere vulnerabile: mancano di fondi sufficienti, non sono pienamente allineati alle aspettative del pubblico, non sono riusciti a costruire forti legami con la comunità e, di conseguenza, potrebbero fallire.

La sfida per i musei è ben espressa da una pubblicità sviluppata per la National Gallery of Victoria di Melbourne: “NGV Australia è più di una galleria. È una destinazione che ispirerà ad ogni svolta: opere d'arte, paesaggio, architettura, programmi pubblici e display interattivi, ristoranti, caffè e spazi che si uniscono per creare un ottimo posto dove stare.

NGV Victoria è arte dentro e fuori.”

1.2 Il valore e l’impatto del Museo

Se in passato era dato per scontato il riconoscimento dei musei come bene pubblico e, conseguentemente, veniva riconosciuto ai musei il finanziamento pubblico (Scott, 2006), le riforme del settore pubblico hanno progressivamente richiesto ai musei di dare prova di essere meritevoli di tale sostegno. Ci si aspetta che i musei dimostrino di fare la differenza in termini di impatto sociale a lungo termine.

Nell’ambito dell’evoluzione museale, di cui già se è discusso, ha sempre avuto importanza, ed ha tuttora, il valore economico. Tuttavia, anche i musei si sono resi conto della crescente importanza del capitale sociale come elemento di supporto al valore culturale ed economico. Si intravede in ciò un allineamento della disciplina museale alle evoluzioni in atto in molti i settori sotto al tema della *corporate social responsibility*. L’uso efficiente ed efficace delle risorse rimane una pietra essenziale nella definizione del management museale, ma c’è stato uno spostamento dal paradigma economico verso una maggiore enfasi sul capitale sociale.

Il capitale sociale è l’insieme delle norme e dai valori che nascono come risultato di esperienze e relazioni sociali condivise (Scott, 2006; Fukuyama, 2002). Jenson (2002) propone che le istituzioni culturali abbiano un ruolo da svolgere nella costruzione della coesione sociale e nella riduzione dell’esclusione sociale grazie alla loro capacità di promuovere la partecipazione e la costruzione di reti sociali. I musei possono agire come agenti di cambiamento nella comunità, migliorando la qualità della vita delle persone attraverso le loro attività di sensibilizzazione, migliorando l’autostima individuale, fornendo opportunità per l’apprendimento permanente e contribuendo al benessere della comunità.

Per meglio comprendere come debba muoversi il management, a quali aspetti dare priorità e quali invece mantenere in secondo piano, risulta utile una analisi dei temi di “valore”, inteso come l’insieme dei benefici che porta il Museo, e di “impatto”, le conseguenze – tangibili e intangibili – che il Museo ha sugli individui e sulle comunità.

I temi di “valore” e “impatto” dei musei sono al centro dello studio di Scott (2006). L’autrice analizza il tema dell’impatto del museo sulla base di due indicatori: i beneficiari e la prospettiva temporale: si possono individuare due gruppi di beneficiari (gli **individui** e la

collettività), mentre in termini temporali si parla di **breve** o di **lungo termine**. La *Tabella 1.1* riassume i risultati dello studio.

Tabella 1.1 **Il valore e l'impatto dei musei**

		prospettiva temporale	
		breve termine	lungo termine
beneficiari	individui	<ul style="list-style-type: none"> · Offrire un'esperienza di apprendimento unica · Provocare ispirazione e piacere 	<ul style="list-style-type: none"> · Aiutare a sviluppare una prospettiva personale · Sviluppare conoscenze e abilità personali
	collettività	<ul style="list-style-type: none"> · Fornire lavoro · Attrarre turisti · Stimolare l'economia locale · Generare reddito · Avere un effetto moltiplicatore 	<ul style="list-style-type: none"> · Contribuire alla rigenerazione urbana · Contribuire al brand di una città/località · Il credito culturale dei musei attira investimenti · Contribuire alla formazione di una società "illuminata" · Contribuire alla capacità culturale della comunità attraverso le partnership

A livello individuale i musei offrono un'**esperienza di apprendimento unica**, forniscono un ambiente per approfondire gli interessi individuali e per fare nuove scoperte. Inoltre, la rappresentazione visiva rende i musei più accessibili e interessanti per più persone, creando un'esperienza pratica di apprendimento, e arrivando a coinvolgere tutti i cinque sensi. Hanno un ruolo importante come mediatori e traduttori di informazioni, e forniscono un ambiente tranquillo e non invadente, ma capace di offrire assistenza quando necessario.

I musei **creano ispirazione** e provocano piacere, forniscono esempi stimolanti della vita, dei successi e dei fallimenti di altre persone, e sono fonte unica di ispirazione creativa per altri artisti. Stimolano la riflessione, portando il pubblico a interrogarsi sulle esperienze relative alla propria famiglia, comunità, lavoro o su sé stesso. Sollevano domande sul perché, come e dove, e sui significati universali, aiutando a conoscere il mondo. Consentono inoltre di interrogarsi sul passato e di sentirsi in soggezione di fronte al genio del lavoro di altre persone.

Nel lungo termine, i musei **aiutano a sviluppare una prospettiva personale**, vedere destinazioni oltre agli orizzonti locali. La prospettiva è legata al passato quando fornisce la capacità di vedere il presente in relazione alla storia: i musei aiutano a dare un apprezzamento di ciò che abbiamo ora nella nostra società in relazione allo stile di vita

delle generazioni passate. Ma la prospettiva è anche legata al presente quando fornisce il punto di vista di altre culture.

L'apprendimento museale può **sviluppare conoscenze e abilità personali**. I musei sono particolarmente importanti nel fornire una via per lo sviluppo personale per gli appartenenti a comunità discriminate. I musei offrono opportunità di formazione attraverso standard di competenza museale: lavorare come volontario del museo può portare allo sviluppo di abilità nella pianificazione, organizzazione e comunicazione, aumento della fiducia attraverso il lavoro con i gruppi e l'essere parte di una squadra.

Dal punto di vista della collettività i musei hanno importanti impatti economici e sociali, di seguito riportati.

I musei **creano occupazione** per il personale interno e per gli appaltatori, e le opere e i progetti museali stimolano gli investimenti.

I musei **attirano turisti**, che spendono tempo e denaro nella città. La presenza di un museo in una comunità si traduce in una maggiore spesa da parte dei turisti per alloggio, cibo, trasporti e altre merci e servizi.

I musei **stimolano l'economia locale** attraverso l'acquisto di beni e servizi, appoggiandosi alle imprese locali per le forniture.

Il museo può inoltre **avere un effetto moltiplicatore** laddove la presenza di grandi mostre ed eventi può iniettare fondi aggiuntivi nell'economia locale.

I musei **contribuiscono alla rigenerazione urbana**. Lo sviluppo di nuovi musei stimola lo sviluppo delle infrastrutture locali e i musei stimolano il rinnovamento e la rigenerazione economica, culturale e sociale nelle aree degradate. Il ruolo dei musei nella rigenerazione urbana attraverso lo sviluppo di edifici iconici (ad esempio il Guggenheim a Bilbao) e il riutilizzo adattivo di edifici esistenti (Tate Modern a Londra) ha fornito a queste città strumenti promozionali e ancoraggi architettonici per progetti di riqualificazione.

I musei **contribuiscono a una società illuminata** nella misura in cui aiutano a promuovere la nostra immaginazione creativa in modi diversi. Contribuiscono così ad aumentare la produttività della comunità.

I musei **contribuiscono al brand cittadino**. I musei possono promuovere un'immagine positiva per la città o il paese e possono arrivare a costituire un marchio per un'intera città o area.

Il credito culturale dei musei **attira gli investimenti** tramite sponsorizzazioni e sovvenzioni.

I musei **contribuiscono alla capacità della comunità di essere culturalmente sostenibile e dinamica**: i musei contribuiscono allo sviluppo delle comunità e hanno generato opportunità per gruppi diversi di riunirsi, fornendo spazi pubblici di valore per il tempo libero. Allo stesso modo, l'esperienza museale fornisce un accesso al passato immediato che può, a lungo termine, contribuire a sviluppare un senso di appartenenza alla comunità, cultura, identità e orgoglio.

1.3 La creazione di valore sostenibile del museo per la collettività

Le nuove funzioni e ruoli che i musei devono svolgere giustificano l'accento posto sulla considerazione di queste istituzioni come risorse importanti per lo sviluppo del territorio. I nuovi ruoli sono strettamente connessi con l'idea che le organizzazioni culturali possono e devono dare un contributo allo sviluppo sostenibile. Partendo da questo potenziale, lo scopo delle politiche pubbliche dovrebbe essere quello di utilizzare il patrimonio come risorsa per la crescita economica, e di applicare strategie tali da aumentare la qualità della vita e lo sviluppo sostenibile attraverso l'uso del patrimonio come generatore di valori culturali, sociali ed economici.

Il concetto di sviluppo sostenibile è mutuato in gran parte dal Rapporto Brundtland (1987), elaborato dalla Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo, ed è stato definito come "un processo di cambiamento tale per cui lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali siano resi coerenti con i bisogni futuri oltre che con gli attuali".

Il concetto si è sviluppato e può essere considerato come un insieme di attività che cerca di raggiungere un equilibrio più armonioso in considerazione delle tre dimensioni della sostenibilità: economica, ambientale e sociale.

Secondo Worts (2006), la sostenibilità è radicata nella missione dei musei la cui essenza è, da un lato, preservare e valorizzare il patrimonio culturale e il suo valore, e, dall'altro, contribuire al benessere culturale della comunità.

ICOM (2011) definisce la sostenibilità come "il processo dinamico dei musei, basato sul riconoscimento e la conservazione del patrimonio tangibile e intangibile con i musei che rispondono ai bisogni della comunità. Per essere sostenibili, i musei, attraverso la loro

mission, devono essere parte attiva e attrattiva della comunità aggiungendo valore al patrimonio e alla memoria sociale”.

Alcaraz et al. (2009) sintetizzano questa definizione affermando che la sostenibilità del museo è legata alla capacità del management museale di raccogliere le risorse di cui ha bisogno per mantenere in vita l'istituzione e raggiungere i propri obiettivi in futuro.

Inoltre, la Canadian Museums Association (CMA) ritiene che un museo sia sostenibile se “valuta l'impatto delle sue attività sull'ambiente, sulla qualità della vita dei suoi stakeholder e sull'economia in generale”.

Per quanto riguarda i musei, la sostenibilità ha a che fare con la loro mission a lungo termine e le loro relazioni con le comunità (Pop, Borza, 2016). Per essere sostenibili i musei devono essere attori dello sviluppo economico locale sostenibile, motori di coesione sociale e sostenibilità ambientale, continuando a perseguire la loro mission principale.

La sostenibilità è generalmente considerata sotto tre aspetti: sostenibilità ambientale, economica e sociale. Tuttavia, considerando il campo dei musei – e più in generale l'ambiente culturale – emerge una quarta dimensione: la sostenibilità culturale, che è stata definita come accesso inter e intragenerazionale alle risorse culturali.

I musei stanno abbracciando sempre più la sostenibilità come fonte del proprio vantaggio competitivo. La *Tabella 1.2* riassume, per i vari aspetti della sostenibilità, cosa possono fare i musei e in che modo la sostenibilità può contribuire al raggiungimento della mission dei musei stessi.

Tabella 1.2 **Il contributo dei musei allo sviluppo sostenibile e la sostenibilità come fonte del vantaggio competitivo**

	cosa possono fare i musei	quale vantaggio competitivo possono trarre i musei
sostenibilità economica	<ul style="list-style-type: none"> · Migliorare l'utilizzo delle proprie risorse 	<ul style="list-style-type: none"> · Migliorare l'efficienza di funzionamento
sostenibilità ambientale	<ul style="list-style-type: none"> · Implementare architettura e tecnologie sostenibili · Diffondere una cultura della sostenibilità ambientale nelle comunità locali · Ridurre il consumo di risorse naturali, riutilizzare le risorse il più possibile e riciclare ciò che non può più essere utilizzato 	<ul style="list-style-type: none"> · Ridurre i costi attraverso risparmio di risorse · Migliorare la performance economica · Instaurare un circolo virtuoso per attirare nuovo pubblico e aumentare le entrate auto-generate, promuovere la partnership e attrarre maggiori risorse
sostenibilità sociale e culturale	<ul style="list-style-type: none"> · Implementare diversi programmi sociali, educativi e culturali volti a raggiungere pubblici diversi · Trasmettere valori, atteggiamenti e comportamenti tra la comunità locale · Promuovere la diversità culturale e l'inclusione sociale · Agevolare l'accesso delle persone svantaggiate · Coinvolgere tutti i portatori di interesse · Consolidare l'identità culturale 	<ul style="list-style-type: none"> · Impattare positivamente sulla percezione degli stakeholder · Aumento della reputazione · Raggiungere nuovi pubblici

1.3a Il contributo dei musei allo sviluppo sostenibile

Analizzando più in profondità le quattro tipologie di sostenibilità, emerge che la sostenibilità economica è una dimensione cruciale per le istituzioni culturali. Da un lato esse sono organizzazioni economiche che perseguono uno obiettivo di interesse generale e ricevono, almeno in parte, contributi pubblici; dall'altro la loro sopravvivenza e il loro sviluppo sono fattori che consentono ai musei di realizzare la loro mission e i loro obiettivi (Pop, Borza, 2016). Per questo motivo, anche se svolgono attività senza scopo di lucro, i musei devono considerare un migliore utilizzo delle proprie risorse per adempiere alla propria missione. Considerando quest'ultimo punto, la sostenibilità economica potrebbe talvolta essere raggiunta al meglio lavorando in stretta collaborazione con altri musei, o altri tipi di organizzazione, per condividere le risorse.

La sostenibilità ambientale è sempre maggiormente parte integrante dei programmi e delle mission dei musei. Molte istituzioni stanno rendendo la sostenibilità ambientale parte della loro identità e sono coinvolte nell'istruzione pubblica e nella ricerca sulle questioni verdi

(Gustafsson, Ijla, 2016). Inoltre, alcuni musei stanno implementando architettura e tecnologia sostenibili nella progettazione degli edifici e organizzano mostre, eventi e altri programmi per creare e diffondere una cultura della sostenibilità ambientale nelle comunità locali.

La sostenibilità sociale riguarda le relazioni tra musei e società. I musei sono focalizzati sul pubblico e molti sforzi sono stati compiuti per rendere le attività museali più attraenti per un pubblico più ampio, a partire dalla popolazione locale. Per questo motivo, i musei interagiscono con molte comunità e sviluppano nuovi pubblici tenendo conto degli interessi e dei bisogni delle persone, concentrandosi sull'accessibilità (Worts, 2005). Accanto alle attività di raccolta, conservazione e ricerca, i musei hanno implementato diversi programmi sociali, educativi e culturali volti a raggiungere pubblici diversi.

Infine, deve essere considerata la sostenibilità culturale (Hawkes, 2001). I musei raccolgono e preservano il patrimonio culturale tangibile e intangibile, diffondono valori e conoscenze e li trasmettono alle generazioni future (Pop et al., 2019). Tuttavia, la sostenibilità culturale va oltre la conservazione del patrimonio culturale e include anche l'uso del patrimonio per creare valori, atteggiamenti e comportamenti tra la comunità locale.

La protezione e la promozione della diversità culturale e naturale sono tra le principali sfide del ventunesimo secolo. In questo senso, musei e collezioni costituiscono mezzi primari attraverso i quali vengono salvaguardate testimonianze tangibili e immateriali della natura e delle culture umane. I musei come spazi per la trasmissione culturale, il dialogo interculturale, l'apprendimento, la discussione e la formazione svolgono anche un ruolo importante nell'istruzione (apprendimento formale, informale e permanente), nella coesione sociale e nello sviluppo sostenibile.

I musei hanno un grande potenziale per sensibilizzare il pubblico al valore del patrimonio culturale e naturale e alla responsabilità di tutti i cittadini di contribuire alla loro cura e trasmissione. I musei sostengono anche lo sviluppo economico, in particolare attraverso le industrie culturali e creative e il turismo.

Nel 2018, ICOM ha istituito un gruppo di lavoro sulla sostenibilità per aiutare a far avanzare i contributi di ICOM alla sostenibilità e allo sviluppo sostenibile. ICOM ha osservato: "I musei offrono un'infrastruttura globale esistente. Sono in una posizione unica per facilitare l'azione collettiva costruendo reti, sensibilizzando l'opinione pubblica e sostenendo la ricerca e la creazione di conoscenza. Possono migliorare l'educazione alla

sostenibilità e al cambiamento climatico lavorando con e responsabilizzando le comunità a realizzare il cambiamento per garantire un pianeta abitabile, giustizia sociale e scambi economici equi a lungo termine”.

1.3b La sostenibilità come motore del vantaggio competitivo nei musei

I musei stanno abbracciando sempre più la sostenibilità come strategia cardine per raggiungere la mission e fonte del proprio vantaggio competitivo.

Appare chiaro come la sostenibilità economica sia strettamente legata al vantaggio competitivo, mentre risulta utile analizzare come gli altri tre pilastri possano essere utilizzati dai musei per migliorarne la competitività.

La sostenibilità ambientale, basata sul paradigma delle tre R – ridurre il consumo di risorse naturali, riutilizzare le risorse il più possibile e riciclare ciò che non può più essere utilizzato (Brophy, Wylie, 2013) – implica la riduzione dei costi attraverso risparmio di risorse, miglioramento della performance economica e, di conseguenza, miglioramento del vantaggio competitivo. Inoltre, secondo Chitima (2015), un museo che persegue la sostenibilità ambientale, ad esempio attraverso l’architettura verde, l’impiego di fonti energetiche rinnovabili, buone pratiche di riutilizzo e riciclo delle risorse, instaura un circolo virtuoso per attirare nuovo pubblico e aumentare le entrate auto-generate, promuovere la partnership e attrarre maggiori risorse finanziarie.

Per quanto riguarda la sostenibilità sociale e culturale, la parola chiave è “accessibilità”, vale a dire la promozione della diversità culturale e l’inclusione sociale, nonché l’agevolazione dell’accesso delle persone svantaggiate alle attività museali. Significa coinvolgere nelle attività museali la comunità locale, coinvolgere i dipendenti e altri portatori di interesse, nonché coinvolgere il pubblico effettivo interagendo in modo creativo con loro nel museo stesso. Inoltre, la sostenibilità sociale richiede l’impegno del museo nel raggiungere nuovi gruppi, compresi quelli attualmente sottorappresentati.

La sostenibilità sociale è una leva importante per diffondere un senso di memoria collettiva, dare senso e significato a un luogo e consolidare l’identità culturale. La sostenibilità sociale e la sostenibilità culturale possono essere identificate nel grado di apertura e accessibilità - anche digitale - del museo, vale a dire: accessibilità pubblica delle collezioni museali, cooperazione con altre organizzazioni culturali e non, presenza

sul web e sui social media, l'accessibilità dei programmi sviluppati e la partecipazione/interazione dei programmi educativi forniti, opportunità di volontariato.

Quindi, la sostenibilità sociale e culturale impatta positivamente sulla percezione degli stakeholder aumentando la reputazione e contribuendo di conseguenza al vantaggio competitivo.

1.3c Cosa possono fare i musei

I musei hanno il compito di proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale e naturale del mondo, sia all'interno dei musei che più in generale. Il Patrimonio è tutto ciò che viene passato da una generazione all'altra, ed è fortemente connesso al concetto di sostenibilità. Il patrimonio culturale comprende generalmente artefatti, monumenti, edifici e siti portatori di valori per le persone, e ricchi di significato simbolico, storico, artistico, scientifico o sociale. Il patrimonio naturale comprende generalmente piante, animali, ecosistemi, strutture geologiche e paesaggi. Il patrimonio culturale immateriale comprende le pratiche, rappresentazioni, espressioni, conoscenze, abilità che comunità, gruppi e, in alcuni casi, le persone riconoscono come parte del loro patrimonio culturale.

La protezione e la salvaguardia del patrimonio culturale e naturale costituisce la base di un *obiettivo di sviluppo sostenibile* (di seguito SDG) distinto ed esplicito, SDG 11.4

“Rafforzare gli sforzi per proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale e naturale del mondo”. I musei sono fondamentali per il raggiungimento di questo obiettivo, insieme ad altre istituzioni basate sulle collezioni, siti culturali, monumenti e patrimonio naturale.

Tuttavia, poiché i singoli musei (e i lavoratori e le reti museali) fanno parte di settori museali, culturali e del patrimonio più ampi, tutti i musei dovrebbero considerare come sostengono il patrimonio culturale e naturale del mondo attraverso le loro varie attività, solo per assicurarsi che non lo stiano facendo inavvertitamente a danni a forme di patrimonio al di fuori della loro area di interesse immediata.

L'obiettivo 11.4 è strettamente collegato al raggiungimento di molti altri SDG, perché le collezioni nei musei servono come base per un'ampia gamma di attività, in particolare l'apprendimento (SDG 4) e la ricerca e l'innovazione (SDG 9). A loro volta, contribuiscono ad altri SDG. Per esempio, un museo del mare contribuisce direttamente agli SDG 14 (vita nell'acqua) e 13 (azione per il clima).

I musei possono anche aiutare a proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale e naturale fornendo opportunità alle persone di esprimere, sperimentare e partecipare alle espressioni della propria cultura e della cultura degli altri, sostenendo l'SDG 10, riduzione delle disuguaglianze. Pertanto, i musei aiutano a proteggere e salvaguardare le collezioni e, attraverso l'uso efficace e sostenibile delle loro collezioni per l'istruzione e la ricerca, e le mostre, gli eventi e gli altri programmi che mettono in scena, contribuiscono alla protezione e alla salvaguardia del patrimonio culturale e naturale nel più ampio mondo. I musei hanno un ruolo importante per ridurre i conflitti e sono essi stessi minacciati in tempi di conflitto.

I musei supportano e forniscono opportunità di apprendimento in linea con gli SDG. L'istruzione, sia come parte dell'istruzione formale che dell'apprendimento permanente, è cruciale per il raggiungimento degli SDG ed è inclusa tra gli SDG. "Educazione per lo sviluppo sostenibile" è un termine ampiamente riconosciuto che consente agli studenti di prendere decisioni informate e azioni responsabili per l'integrità ambientale, la sostenibilità economica e una società giusta, per le generazioni presenti e future, nel rispetto della diversità culturale. Riguarda l'apprendimento permanente ed è parte integrante dell'istruzione di qualità. I musei possono incorporare l'educazione per lo sviluppo sostenibile in tutti i loro programmi educativi.

I musei possono contribuire alla partecipazione culturale di tutti. Il diritto di partecipare all'attività culturale è un diritto umano sancito dall'articolo 27 della Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo. Difendere il diritto alla partecipazione culturale significa difendere i diritti umani. Tuttavia, mentre l'accesso alla cultura è stato trasformato in molti modi da Internet e dalle trasformazioni in molti musei, il diritto alla cultura è sempre più minacciato a causa di gravi disuguaglianze di reddito, status sociale e opportunità. Lavorare per garantire che le persone di ogni estrazione abbiano l'opportunità di interagire con la diversità della cultura e delle espressioni culturali è fondamentale per la vita degli individui e lo sviluppo di comunità e società.

Consentire la partecipazione culturale per tutti aiuta a raggiungere una serie di SDG, ad esempio contribuisce direttamente all'obiettivo SDG 10.2 "responsabilizzare e promuovere l'inclusione sociale, economica e politica di tutti, indipendentemente da età, sesso, disabilità, razza, etnia, origine, religione o status economico o altro" e l'obiettivo SDG 11.7 "fornire l'accesso universale a spazi verdi e pubblici sicuri, inclusivi e accessibili, in particolare per donne e bambini, anziani e persone con disabilità".

La partecipazione culturale può aiutare a contribuire alla riduzione della povertà (SDG 1), migliorare la salute e il benessere (SDG 3), promuovere l'uguaglianza di genere (SDG 5), promuovere comunità sostenibili (SDG 11), sostenere la giustizia e l'accesso alle informazioni per tutti (SDG 16) e sostenere le partnership per gli SDG (SDG 17).

I musei possono contribuire al turismo sostenibile. Il turismo sostenibile è stato definito come "turismo che tiene pienamente conto dei suoi impatti economici, sociali e ambientali, rispondendo alle esigenze dei visitatori, dell'industria, dell'ambiente e delle comunità ospitanti". Il turismo ben gestito può contribuire in modo molto positivo alle tre dimensioni della sostenibilità, promuovendo e salvaguardando l'ambiente naturale, fornendo lavoro e generando reddito per la comunità. Tuttavia, il turismo può anche avere gravi impatti negativi, in particolare attraverso le emissioni di gas a effetto serra provocate dai trasporti che contribuiscono al cambiamento climatico, e dove i diritti e il patrimonio delle comunità locali non sono rispettati o dove il patrimonio naturale è utilizzato in modi insostenibili. Supportare il turismo sostenibile contribuisce direttamente all'obiettivo SDG 8.9 "ideare e attuare politiche per promuovere il turismo sostenibile che crea posti di lavoro e promuove la cultura e i prodotti locali".

I musei possono inoltre fare ricerca a sostegno degli SDG. La ricerca, la creazione di conoscenza e l'innovazione in tutte le discipline - scienze, scienze sociali e scienze umane - sono fondamentali per il raggiungimento di tutti gli SDG. La ricerca e l'innovazione sono oggetto del SDG 9, "Costruire infrastrutture resilienti, promuovere un'industrializzazione inclusiva e sostenibile e promuovere l'innovazione".

Le collezioni dei musei sono un'infrastruttura di ricerca e conoscenza distribuita, preservata e sviluppata a lungo termine e che supporta un'ampia gamma di attività educative, di ricerca e di innovazione. Garantire che questa infrastruttura sia sviluppata per soddisfare le esigenze dei ricercatori presenti e futuri è fondamentale per sostenere gli SDG. L'infrastruttura resiliente è oggetto degli SDG 9.1 e 9.4, che hanno lo scopo di ammodernare le infrastrutture per ridurre i suoi impatti ambientali negativi, fare un uso maggiore di energie rinnovabili e aumentare l'efficienza energetica.

Infine, i musei dovrebbero considerare come il loro lavoro potrebbe integrarsi con il lavoro di altre organizzazioni per creare valore pubblico. I musei possono costruire partnership che colleghino dimensioni globali o locali per il perseguimento degli SDG. Ciò contribuisce al raggiungimento dell'obiettivo 17, "Partenariati per gli obiettivi". In particolare, SDG

17.17: "Incoraggiare e promuovere partenariati pubblici, pubblico-privati e società civile efficaci, basandosi sull'esperienza e sulle strategie di risorse dei partenariati".

1.4 Quale approccio per i musei di oggi?

Stiamo assistendo all'espansione delle funzionalità dei musei, che arrivano a rivestire, direttamente o indirettamente, nuovi ruoli: condivisione delle esperienze, spazi di interazione, gioco o educazione, strumenti di comunicazione della cultura di massa che contribuiscono al miglioramento della vita sociale, motori per lo sviluppo economico delle rispettive comunità, attrazioni turistiche all'interno di centri culturali, fonti di reddito.

I musei diventano quindi organizzazioni complesse, che necessitano di adottare approcci di marketing per diverse motivazioni.

Esistono diverse motivazioni per cui i musei dovrebbero adottare approcci di marketing.

Un primo fattore è rappresentato dalle **opportunità di crescita**. I musei oggi sono organizzazioni complesse con una gamma diversificata di attività (tra cui mostre temporanee, ricerca, programmi educativi, raccolta fondi, pubblicazioni, servizi culturali, attività commerciali) che coinvolgono onerose risorse sia in termini di budget che in termini di capitale umano. Tuttavia, alcuni musei hanno potenzialità non sfruttate, a causa dello sforzo insufficiente in attività di marketing per attirare i visitatori e offrire loro servizi all'altezza delle aspettative (Tobelem, 1997).

Un secondo fattore riguarda il **tema del finanziamento**. Il peso di vincoli finanziari sempre maggiori e la necessità di trovare nuove risorse finanziarie per consentire ai musei di espandersi, li costringe a trovare modi per generare entrate supplementari. Sotto l'effetto di una riduzione dei trasferimenti pubblici, del rallentamento dell'economia e di un aumento delle spese generali, i direttori dei musei hanno introdotto nuove tecniche di gestione in settori del marketing, dalla raccolta fondi alle attività commerciali. Ciò si è tradotto in maggiori investimenti nella comunicazione, maggiore interesse per le indagini di mercato sul pubblico, l'organizzazione di mostre di successo per attrarre nuovo pubblico, e un maggior ricorso alle sponsorizzazioni da parte delle imprese private.

Un terzo fattore è legato **all'ambiente competitivo** all'interno del quale operano i musei. La proliferazione delle istituzioni culturali e la maggiore offerta di attività per il tempo libero hanno spinto musei a adottare approcci di marketing per sopravvivere nel mercato. Una città di una certa dimensione offre una grande varietà di esperienze ed attività per il tempo

libero – visitare un museo, andare a teatro, passeggiare al parco, andare al cinema, mangiare in ristorante, assistere ad un evento sportivo, fare shopping – e, consapevolmente o no, ognuna di esse farà di tutto per attirare un numero massimo di visitatori.

Infine, l'ultimo fattore è la **necessità di conoscere meglio i visitatori**. Ciò significa aiutare il museo a perseguire i propri obiettivi adattando il messaggio per cercare di soddisfare meglio le aspettative dei visitatori e di catturare l'interesse di particolari gruppi di non visitatori. In molti musei, ciò che viene presentato è diretto a un visitatore teorico e indirizzato a un pubblico istruito senza indagare a sufficienza i mezzi necessari per adattare il messaggio alle aspettative, alle motivazioni e alle rispettive abitudini di diversi gruppi di visitatori. L'analisi di mercato mira in particolare a definire i gruppi di clienti sensibili alla visita al museo, per valutare l'impatto di queste visite sugli obiettivi dichiarati le risorse disponibili e per determinare i gruppi da prendere in considerazione nella preparazione dei programmi museali.

1.5 Obiettivi e strategie

Si è detto che i musei stanno cercando modi per raggiungere un pubblico più ampio, stringere legami con la comunità e competere efficacemente con fornitori alternativi di attività ricreative e educative ed attrarre finanziamenti.

Qualunque sia la ragione, un museo che adotta un approccio di marketing deve definire degli **obiettivi** che riflettano la sua missione, in accordo con i propri punti di forza e debolezza, e sulla base della conoscenza dell'ambiente competitivo in cui opera. Kotler (2000) riconduce gli obiettivi che un museo può porsi in seguito all'applicazione del marketing a tre categorie principali:

- obiettivi di pubblico
- obiettivi di prodotto o offerta
- obiettivi organizzativi e competitivi

Gli obiettivi di pubblico comprendono tutte le iniziative mirate all'aumento dei visitatori, dei membri e dei donatori del museo.

Gli obiettivi di prodotto/offerta si individuano nel miglioramento delle offerte (collezioni e mostre) e dei programmi e il miglioramento dei servizi del museo.

La categoria organizzativa e competitiva comprende, infine, quattro obiettivi specifici:

- ridefinire l'immagine di un museo e aumentare la visibilità pubblica
- aumentare il reddito generato
- costruire un'organizzazione più centrata sul cliente
- costruire collaborazioni e partnership con altri musei e organizzazioni nella comunità, che possono includere il co-marketing, la condivisione dei costi e altre funzioni

Tali categorie non si escludono a vicenda, anzi, un museo dovrebbe tener conto di tutte e tre le categorie nella formulazione della propria strategia.

I musei dovrebbero, innanzitutto, identificare l'ambiente competitivo che devono affrontare e quindi determinare la nicchia distintiva che possono occupare in relazione ai segmenti di pubblico che vogliono servire e alle esigenze del loro pubblico. In altre parole, gli obiettivi dovrebbero riflettere gli interessi e le esigenze dei consumatori (pubblico del museo, membri e sostenitori). La relazione di un museo con il suo pubblico è una relazione di scambio: i visitatori traggono benefici dai musei e allo stesso tempo sostengono determinati costi (in termini di tempo, convenienza e spese) nella partecipazione ai programmi dei musei, mentre questi traggono benefici dal pubblico in termini di entrate, donazioni e sostegno.

La combinazione di tali obiettivi ha portato i musei a sviluppare principalmente tre **strategie** per poterli raggiungere.

- **migliorare l'esperienza del museo**, che avrà un grande impatto sul pubblico
- **servire la comunità**, che contribuirà ad aumentare l'immagine del museo e l'impatto sulla comunità locale
- **riposizionarsi sul mercato verso l'intrattenimento**, che mira ad aumentare l'attrattiva e la competitività del museo in relazione ad attività ricreative alternative.

Di seguito si analizzano nel dettaglio le tre strategie.

Strategia n. 1: migliorare l'esperienza del museo

La prima strategia mira a migliorare l'esperienza del museo per i visitatori fornendo mostre e programmi più ricchi, servizi migliori e strutture più accessibili e confortevoli.

Le ricerche sul pubblico (Kotler, 2000) rivelano che, per la maggior parte dei visitatori, le esperienze sociali e ricreative sono importanti almeno tanto quanto quelle educative e intellettuali, e in alcuni casi anche di più. I consumatori cercano sei tipi di benefici nelle loro attività ricreative: 1) stare con le persone e godere dell'interazione sociale; 2) fare qualcosa di utile; 3) sentirsi a proprio agio con l'ambiente circostante; 4) godersi la sfida di un'esperienza nuova o insolita; 5) avere un'opportunità di apprendimento; e 6) partecipare attivamente.

Non esiste un'unica formula che i musei possono utilizzare per modellare le esperienze museali dei visitatori. Tuttavia, dal punto di vista del consumatore, i gestori dovrebbero considerare il loro museo, a vari livelli, come un ambiente progettato costituito da una pluralità di attività, servizi ed esperienze che avranno valore per i loro visitatori. Gestire i servizi e le esperienze significa trasformare i musei da luoghi da visitare in occasione di un evento speciale o di una mostra a luoghi da visitare regolarmente perché offrono servizi, contesti e ambienti eccezionali in ogni stagione.

La formulazione dell'esperienza è data dalla combinazione di tre dimensioni:

- 1) La natura dell'esperienza (sensoriale ed estetica, ricreativa, socievole, di apprendimento);
- 2) Il livello di intensità nell'esperienza museale (dalla visualizzazione relativamente passiva delle collezioni all'esperienza di immersione attiva e all'apprendimento applicato);
- 3) I servizi aggiuntivi, tra cui il design degli interni e dell'architettura, informazioni, ospitalità, ristorazione, shopping.

In questa prima strategia, oggetti, mostre e programmi educativi continuano a essere i punti focali dell'esperienza museale, mentre i miglioramenti nelle strutture, nei servizi e nei programmi aggiuntivi servono a facilitare e rafforzare l'esperienza museale per un pubblico più ampio.

Strategia n. 2: servire la comunità

La seconda strategia pone l'enfasi sull'espansione del servizio per la comunità. I musei funzionano come luoghi di incontro, e i musei per bambini e giovani, in particolare, hanno sviluppato ruoli importanti come centri educativi e di sviluppo della comunità.

I musei hanno recentemente sviluppato un'altra funzione comunitaria, come motori di sviluppo economico sotto forma di attrazioni e destinazioni turistiche che possono contribuire alla crescita di una comunità in termini di occupazione e reddito.

Il servizio comunitario comprende servizi utili a soddisfare le esigenze di una comunità nel suo insieme, ma comprende anche iniziative che raggiungono gruppi specifici, come gruppi etnici o sociali scarsamente rappresentati, famiglie con bambini o giovani professionisti.

La seconda strategia si concentra sull'identificazione, segmentazione e targeting del pubblico, dei consumatori e dei membri di una determinata comunità o regione. Le nuove offerte e programmi museali devono essere adattati per soddisfare le esigenze dei diversi segmenti. Abbracciare il servizio di comunità è anche un mezzo per creare pubblico e supporto nel lungo periodo. Pertanto, la direzione del servizio alla comunità si è evoluta da un focus sull'educazione basato su collezioni ed esposizioni a un focus sui bisogni della comunità in un senso più ampio.

Nel processo, quelli che un tempo erano conosciuti come servizi accessori sono diventati elementi importanti delle operazioni museali affiancando le funzioni principali.

Una maggiore interazione e dipendenza dalla comunità può indurre i musei a ripensare le loro collezioni, mostre e programmi, e spostarsi nella direzione di diversificarle e, forse, sostituire alcune parti con altre.

Strategia n. 3: riposizionarsi nel mercato verso l'intrattenimento

La terza strategia si verifica quando un museo ridisegna le sue strutture e le sue offerte in modo ampio al fine di attirare un pubblico completamente nuovo per rendersi competitivo con altre organizzazioni di attività ricreative o per diventare un luogo popolare e divertente con un pubblico vasto e diversificato. Il riposizionamento nel mercato comporta, in alcuni casi, un sostanziale allontanamento dal pubblico tradizionale di un museo.

La sfida per i gestori di musei è quella di salvaguardare la missione principale del museo, raggiungendo un pubblico più vasto e offrendo ai visitatori un'esperienza più ricca. I rischi nel diluire le attività principali di conservazione, studio e educazione con elementi di intrattenimento esistono e il management deve trovare il giusto equilibrio tra le varie attività.

Nel fissare obiettivi e strategie, i musei sviluppano una visione chiara dei loro punti di forza e di debolezza e organizzano la propria cultura e struttura interna in modo da generare i risultati desiderati. Avere obiettivi ambiziosi ma realistici, metterli in relazione con la missione e il mix di pubblico desiderato, conoscere il pubblico e come guidarlo e trovare le strategie e gli strumenti più efficaci per raggiungere gli obiettivi, è la ricetta migliore da proporre per i musei alle prese con questioni di cambiamento, innovazione e conservazione dell'integrità.

Sintesi del Capitolo 1

Nel Capitolo 1 si è visto quali trasformazioni abbiano interessato le organizzazioni museali almeno da qualche decennio: al posto di un'istituzione focalizzata principalmente verso l'interno sulla crescita, la cura e lo studio della sua collezione, sta emergendo un'istituzione più imprenditoriale, che sposta la sua attenzione verso l'esterno, tramite una crescente attenzione alle esperienze sociali, ricreative e partecipative, che rendono il museo parte di un tessuto socioculturale più ampio. In questo contesto assume centralità la fornitura di servizi al pubblico e il marketing diventa sempre più importante per fornire valore e significato ad una vastità di pubblici diversi. I visitatori si aspettano che i musei offrano servizi, programmi diversificati, novità ed eventi, e la socialità è un elemento che risulta centrale nella costruzione della nuova offerta museale.

I musei diversificano sempre più le loro offerte, si ingrandiscono e assumono rilevanza sempre maggiore all'interno del contesto socioeconomico. Per comprendere come debba muoversi il *management*, a quali aspetti dare priorità e quali invece mantenere in secondo piano, occorre interrogarsi sul "valore" offerto dal museo (l'insieme dei benefici) e il suo "impatto" (le conseguenze tangibili e intangibili che il Museo ha su individui e comunità). I musei offrono un'esperienza di apprendimento unica, creano ispirazione, aiutano a sviluppare una prospettiva personale e conoscenze e abilità personali. Dal punto di vista della collettività, hanno importanti impatti economici e sociali: creano occupazione, attirano turisti e investimenti, stimolano l'economia locale, contribuiscono alla rigenerazione urbana e alla costruzione di un brand cittadino.

Le nuove funzioni e ruoli che i musei devono svolgere giustificano l'accento posto sulla considerazione dei musei come attori importanti per lo sviluppo sostenibile del territorio. La sostenibilità è radicata nella missione dei musei, che contribuiscono al benessere collettivo della società e può rappresentare una fonte importante del loro vantaggio competitivo.

I musei per sopravvivere, all'interno di un ambiente sempre più competitivo, adottano strategie che offrano opportunità di crescita e occasioni di finanziamento, con il fine ultimo di soddisfare meglio le aspettative dei visitatori e di catturare l'interesse di gruppi di non visitatori. Per fare ciò il museo dovrebbe concentrarsi sulla progettazione della propria offerta (per migliorare l'esperienza di consumo), servire la comunità (e quindi essere un centro di socialità e un motore di sviluppo economico) e infine studiare le dinamiche del mercato.

Tenuto conto degli aspetti fino a qui descritti, nel Capitolo 2 si cercherà di fare una proposta di Museo Marittimo per la città di Venezia, delineando le caratteristiche in termini di offerta e strategie.

Capitolo 2. Per un museo marittimo a Venezia

2.1 Aspetti caratterizzanti di un museo marittimo

Data la comunità marittima di cui fa parte qualsiasi museo marittimo, il suo ruolo è quello di raccogliere, conservare ed esporre oggetti della vita marittima passata e presente della sua società e di altre società con cui ha o ha avuto legami.

Se l'attività principale di un museo marittimo è quella di raffigurare le navi e i luoghi in cui viaggiano, i loro carichi e i loro passeggeri, allora sembra sia necessario dare voce ad una pluralità di narrazioni in grado di comprendere diversi punti di vista della società, del passato e del presente.

Molti musei marittimi sono nati per innalzare il culto di eroi e grandi imprese o per l'esposizione di arcani e rarità. Ad esempio, il *Museo Navale di Madrid*, fondato nel 1843, evidenzia preziosi manufatti che attestano le conquiste navali della Spagna (Higuera e Vigo, 1993).

Oggi molti musei marittimi hanno iniziato ad abbracciare la storia sociale come cornice per le loro esposizioni e interpretazioni. Ad esempio, il *National Maritime Museum* di Greenwich si è evoluto in quindici anni da santuario della supremazia navale imperiale a specchio democratizzato della cultura marittima che rappresenta una vasta gamma di attività umane (Hicks, 2001). L'ex direttore, Basil Greenhill, alla fine del suo mandato ha ribadito che la missione del National Maritime Museum fosse quella di "esplorare l'impatto del mare sugli aspetti sociali, industriali, scientifici, artistici, politici e tecnici della vita umana", e il museo "ha tenuto poco o nessun conto dei confini nazionali nell'affrontare un'influenza così internazionale". Piuttosto che presentare una semplice rappresentazione cronologica della storia marinara britannica il National Maritime Museum ora organizza le sue gallerie espositive per illustrare temi come "esploratori", "carichi", "passeggeri", "commercio e impero".

I musei marittimi danno un forte contributo alla definizione di identità. In primo luogo, definiscono l'identità collettiva attraverso simboli che rappresentano le ideologie politiche prevalenti. In secondo luogo, definiscono l'identità individuale evocando un viaggio di scoperta della vita, un'odissea, una ricerca, un viaggio per il raggiungimento della conoscenza di sé.

I musei marittimi, forse più di altri musei di storia, sfidano il campanilismo raffigurando i successi del commercio marittimo, i collegamenti e dialoghi con altre terre e popoli, e le

imprese tecnologiche della costruzione navale e della navigazione in contrasto con immagini di naufragi, battaglie e avversità. I musei marittimi possono avere successo rispetto ad altri musei di storia nel presentare la storia sociale perché “si occupano praticamente di ogni attività umana” (Burke, 1991).

Anche se i musei marittimi mostrano ancora le narrazioni di grandi imprese di grandi uomini, non possono ignorare le molte voci di coloro le cui vite hanno plasmato o sono state plasmate dall'economia del mare: il maestro d'ascia, le mogli dei marinai, il galeotto, il contrabbandiere, l'africano o il nativo americano che ha lottato contro i nuovi arrivati europei.

I musei fanno scelte ideologiche nella presentazione di punti di vista particolari. Affermando un punto di vista specifico, i musei creano un pubblico, una comunità di interesse (Hicks, 2001). I visitatori attratti dal museo rafforzano o accrescono la propria identità di cittadini che interagiscono con un passato toccato dal mare. Ma i musei marittimi raggiungono anche visitatori che hanno poca esperienza con temi marittimi, grazie all'utilizzo di immagini che evocano un mondo di artigiani, carpentieri, tessitori di vele, della dura realtà della finanza, dell'organizzazione aziendale, dell'isolamento sociale del marinaio, di carichi di merci e animali, di pericoli, di noia e di duro lavoro. Tali immagini stimolano la memoria attraverso nostalgia, una comprensibile apprensione del passato.

Come esempio il *South Australian Maritime Museum*, a Port Adelaide, fornisce ai visitatori un esempio di un museo marittimo che utilizza immagini deliberatamente costruite per aiutarli a interagire con un passato tinto di nostalgia e tuttavia contestualizzato. Piuttosto che presentare una narrazione lineare dell'immigrazione in Australia, il museo ricrea la stiva di una nave di immigrati e il visitatore è chiamato a rivivere la traversata, grazie a effetti speciali di oscillazioni e scricchiolii di legno. Alla fine del percorso, i visitatori possono cercare i loro antenati in un database contenente le liste degli immigrati (Bann, 1989).

Le persone romanticizzano la marineria considerandola isolante e di conseguenza libera da vincoli sociali e politici, una visione rafforzata dalla narrativa popolare, dalla televisione e dal cinema. I visitatori del museo marittimo hanno simultaneamente due visioni contrapposte: da un lato, scoprono viaggi liberatori, dall'altro parte, si meravigliano per l'organizzazione sociale, politica ed economica che sottostà a tali viaggi.

Lo scopo di un museo marittimo è quello di raccogliere materiale, nel senso più ampio del termine, relativo al mare e alla navigazione e di interpretare e riflettere la sua importanza

nell'ordinare la vita di un popolo. La raccolta, la conservazione e l'esposizione dei manufatti e delle reliquie del mare è una funzione di un museo marittimo, ma tali oggetti non dovrebbero essere raccolti isolatamente senza riferimento al contesto geografico, economico, sociale e culturale di riferimento. L'obiettivo deve essere quello di dare ai posteri una visione sistematica dell'incontro dell'uomo con il mare.

Tre questioni separate ma correlate appaiono particolarmente rilevanti per la discussione: (1) Qual è la funzione sociale dei musei marittimi nella società contemporanea? (2) Che ruolo dovrebbero svolgere le collezioni nei musei marittimi? (3) Che tipo di manufatti marittimi richiedono / meritano un'attenzione speciale oggi?

2.1(a) Musei marittimi e società contemporanea

A prima vista, le caratteristiche dei musei marittimi sono abbastanza ovvie. I musei marittimi si occupano, in senso lato, del rapporto dell'umanità con l'ambiente marino. Le loro collezioni si concentrano generalmente sugli aspetti sociali, politici, economici e, soprattutto, tecnologici del vivere e lavorare sulle acque navigabili, o ai suoi margini. La maggior parte dei musei marittimi ha un focus regionale, anche se alcuni dei più noti seguono un mandato nazionale e godono di una statura internazionale.

Come con la maggior parte dei musei storici, si riscontra spesso tra i musei marittimi una forte inclinazione di avversità al progresso, e un desiderio naturale di preservare e onorare i resti della gloria passata.

Al contrario (Hicks, 2001) la società occidentale si è sempre più allontanata dai tradizionali traffici marittimi e costieri. Le cause di ciò derivano dalla meccanizzazione, dalla containerizzazione, dall'emergere dei mercati finanziari, dalla delocalizzazione dell'industria pesante e, in alcuni casi, dall'esaurimento delle risorse. Così l'immediata rilevanza sociale dell'attività marittima – e per estensione la funzione sociale delle collezioni marittime – è stata oscurata. La risonanza storica rimane intatta, ma la linea narrativa trionfante sembra stranamente non interrotta. Ciò è forse più evidente nella natura e nella composizione di molte collezioni marittime e nella loro interpretazione. Mostre e discussioni sull'attività marittima contemporanea sono molto rare e le celebrazioni del passato, in particolare della grandezza ottocentesca, fin troppo abbondanti. Il più delle volte, un visitatore informato sarà colpito dal silenzio sui cambiamenti molto reali e drammatici degli ultimi anni.

In considerazione di ciò, i musei marittimi probabilmente devono affrontare un problema di portata maggiore rispetto ad altri musei di storia. Inoltre, le implicazioni di ciò sono degne di seria considerazione; perché pone molti musei marittimi e le loro collezioni nella scomoda posizione di essere radicati in una metanarrativa che è stata fratturata da eventi e tendenze contemporanee. Le collezioni che una volta rispecchiavano le forze politiche, sociali ed economiche attive nella società occidentale, ora sembrano trasformate in una sorta di collezione minore di antichità.

Venezia, in passato come oggi, fonda la sua stessa esistenza sul rapporto ambivalente con il mare, linea strategica di difesa, ma anche elemento di unione tra civiltà – attraverso i commerci – risorsa economica, ma anche minaccia.

La città porta i segni di questo rapporto, in primis sotto il profilo storico-culturale. Feste e tradizioni locali portano ancora memoria di tale rapporto privilegiato, basti pensare alla festa della Sensa (lo sposalizio di Venezia e il mare), le regate a remi – Vogalonga e Regata storica in testa – le regate a vela ecc.

Il mare ha inoltre implicazioni ambientali sulla città, soprattutto alla luce del cambiamento climatico globale. La sopravvivenza stessa di Venezia è minacciata e in questo contesto si inserisce anche il tema del MOSE, infrastruttura ingegneristica pensata come soluzione a tale problema.

Inoltre, bisogna ricordare le implicazioni economiche e sociali. Il dibattito sul porto e sul futuro della croceristica in laguna è un tema caldo e divisivo.

Ad oggi manca un luogo in cui l'attenzione si concentri sul rapporto tra Venezia e il mare, sia sotto la prospettiva storica, sia guardando al presente e al futuro e in cui sia possibile riflettere su questi temi.

Non deve stupire la proposta dell'allora Presidente dell'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale Pino Musolino (2018) di creare un museo del mare all'interno del più vasto progetto di riqualificazione dell'area Marittima.

L'attuale esposizione del Museo Storico Navale manca di un focus particolare e di conseguenza non aiuta il visitatore a sviluppare una visione chiara della storia marittima della città e del suo rapporto con il mare. La narrazione è composta da oggetti tipici di una collezione marittima (es. ritratti di navi, modelli di navi, materiale fotografico che mostra vari tipi di navi, ritratti e fotografie di eminenti membri della comunità marittima e strumenti di navigazione).

Alcuni riferimenti si trovano all'interno del Museo Correr, all'interno del percorso "*Civiltà veneziana*" nelle sezioni 12 ("Venezia e il mare"), 13 ("L'Arsenale") e 45 ("Il Bucintoro"). Seppur questa esposizione appaia più centrata, si evidenziano due tipi di problemi: da un lato, il rapporto con il mare viene analizzato solo da una prospettiva storica, per di più focalizzata su un periodo di appena due secoli (XVI e XVII), dall'altro lato il tutto si perde all'interno di una collezione molto più vasta, che spazia dagli arredi ottocenteschi delle Stanze di Sissi alla collezione di sculture del Canova.

2.2 Obiettivi e metodologia della ricerca

L'obiettivo di questa ricerca non è quello di suggerire delle migliorie nella curatela dei musei esistenti, bensì quello di proporre un modello di museo del mare che idealmente potrebbe avere successo nel contesto veneziano, delineando le pratiche di gestione e di marketing.

In questa ricerca si vuole, pertanto, rispondere alle seguenti domande: (1) in una città che già presenta un'importante offerta museale come Venezia, c'è spazio per un nuovo museo del mare? (2) a quale pubblico dovrebbe rivolgersi? (3) quale impostazione generale, in termini di offerta, dovrebbe avere e quali caratteristiche dovrebbe presentare? (4) quali strategie e tattiche di marketing dovrebbe adottare? (5) quali benefici potrebbe trarne la città? (6) è un'iniziativa sostenibile?

Per farlo si è partiti da una mappatura completa dei musei del mare in alcuni paesi europei, con il fine di avere una panoramica sulla complessità dell'offerta e tracciare delle linee guida a cui un futuro museo potrebbe attenersi, nonché per individuare alcuni benchmark di riferimento, da analizzare in profondità per ricavarne informazioni utili sulle modalità e sulle pratiche gestionali.

Si sono presi in considerazione i seguenti paesi: Italia, Francia, Regno Unito, Spagna, Portogallo, Paesi Bassi. Si è ritenuto di limitare la ricerca a questi poiché sono quelli che maggiormente presentano un patrimonio storico-culturale legato alla navigazione. Sono classificati come "musei marittimi" tutti quei musei che, interamente o parzialmente, trattano uno dei seguenti temi: navigazione marittima, archeologia subacquea, pesca, biologia marina, storia e tradizioni locali, navigazione fluviale, musei portuali, navi museo, marina militare, sport (vela, voga, canottaggio), cantieristica, o con il mare come elemento naturale.

Nel corso della nostra analisi non ci si è poi soffermati sui monumenti che portano testimonianza di un rapporto – presente o passato – di un luogo con il mare. Come non pensare ai fari, di cui le coste sono piene? Anche gli acquari, così come le riserve naturali, non sono stati tenuti in considerazione.

Per il Regno Unito la ricerca si è basata fondamentalmente sull'elenco stilato da Martin H. Evans and Janet West (2015) e disponibile online al sito:

<http://www.scarboroughsmaritimeheritage.org.uk/maritimemuseumsuk.html>.

Per l'Italia la principale fonte è il sito Museo Navigante, iniziativa promossa da Associazione La Nave di Carta, Mu.MA Museo del mare e delle migrazioni di Genova, Museo della Marineria di Cesenatico, AMMM Associazione Musei Marittimi del Mediterraneo e patrocinata dal già Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo per la promozione dei musei del mare in Italia. A tale iniziativa aderiscono 75 musei.

L'elenco è quindi stato integrato da ricerche sui motori di ricerca (es. "musei del mare + Italia" "musei marittimi + Italia" ecc.) e su Google Maps.

Per i restanti paesi (Spagna, Francia, Portogallo, Paesi Bassi) non è stato possibile reperire un elenco già esistente. La ricerca è quindi partita dal sito di International Maritime Museum Congress (<https://icmm-maritime.org/members/full/>), poi integrata con ricerche incrociate sui motori di ricerca, Google Maps, portali per la promozione turistica.

È evidente che l'elenco non può ritenersi completo ed esaustivo, poiché è legato alla presenza online dei musei. Se un museo non possiede un sito web, né una pagina sui principali social network e se ne parla scarsamente su altre pagine web (ad esempio guide turistiche di una città o regione) è facile sia stato trascurato nella presente indagine.

Tutti i siti dei musei sono stati visitati tra marzo 2020 e maggio 2020, con il duplice fine di verificare che il museo fosse ancora esistente a tale data e per effettuare un primo *screening*, definendo la categoria museologica di riferimento, il focus del museo e per stimarne le dimensioni e la profondità delle collezioni. Di tale elenco di musei si è quindi proceduto a indicarne l'ubicazione (Paese/Regione/Città) e una sommaria classificazione.

2.3 L'analisi dell'offerta internazionale: i musei marittimi in Europa

Come si è visto, la definizione di "Museo Marittimo" non è univoca, e anche dall'indagine effettuata in questo studio, appare evidente come i musei che si classificano come "musei marittimi" presentino molti elementi di diversità.

La classificazione UNESCO (1984), suddivide i musei nelle seguenti categorie:

- *Musei d'arte*: musei che espongono opere d'arte e d'arte applicata. All'interno di questo gruppo rientrano i musei di scultura, le gallerie di pittura, i musei della fotografia e del cinema, i musei di architettura, incluse le gallerie d'arte permanenti di biblioteche e archivi.
- *Musei di storia e di archeologia*: i musei di storia si propongono di presentare l'evoluzione storica di una regione, di una zona o di una provincia per un periodo limitato o di lungo periodo. I musei di archeologia si distinguono per il fatto che le loro collezioni sono in parte o integralmente frutto di scavi. All'interno di questo gruppo sono compresi i musei con collezioni di cimeli storici, i memoriali, i musei di archivi, i musei militari, i musei dedicati a personaggi storici, etc.
- *Musei di storia e scienze naturali*: musei che espongono soggetti legati sia a una sia a più discipline come la biologia, la botanica, la zoologia, la paleontologia e l'ecologia.
- *Musei della scienza e della tecnica*: musei connessi a una o più scienze esatte o a tecnologie come l'astronomia, la matematica, la fisica, la chimica, la medicina, le industrie edili, gli articoli manifatturieri. Sono inclusi i planetari e centri scientifici.
- *Musei di etnografia e antropologia*: musei che presentano materiali sulla cultura, le credenze, i costumi, le arti tradizionali, etc.
- *Musei territoriali*: musei che illustrano un territorio più o meno tale da costituire un'entità storica e culturale e talvolta anche etnica, economica o sociale, le cui collezioni si riferiscono più a un territorio specifico che a un oggetto.
- *Monumenti storici e aree archeologiche*: opere architettoniche o scultoree e aree di particolare interesse dal punto di vista archeologico, storico, etnologico, antropologico.
- *Giardini zoologici, orti botanici, acquari e riserve naturali*: la caratteristica è di presentare *specimen* viventi.
- *Musei generali*: musei che possiedono collezioni miste e non possono essere identificati in un ambito principale.

- *Altri musei*: musei non inclusi in nessuna delle altre categorie.

Dove si colloca il museo marittimo?

Nel corso della ricerca descritta al punto 2.2 ci siamo imbattuti in 399 musei marittimi (riportati in allegato B), così distribuiti:

Tabella 2.3a Numero di musei marittimi per paese

Paese	musei marittimi	per milione di abitanti	per 100 km di costa
Francia	51	0,79	1,05
Italia	88	1,46	1,11
Paesi Bassi	33	1,97	7,32
Portogallo	10	0,98	0,56
Regno Unito	165	2,61	1,33
Spagna	52	1,11	1,05

Sebbene non sempre sia possibile ricondurre ad una sola categoria tutti i musei marittimi – a volte un museo affianca a reperti storico/archeologici un acquario che riproduce la biodiversità marina, o ancora una sezione in cui si illustrano le tecniche di costruzione delle imbarcazioni – si è cercato di riportare una classificazione, che, per quanto approssimativa, fornisce un contesto alla ricerca.

Se applichiamo la classificazione UNESCO ai musei qui trovati, possiamo osservare che:

- 244 sono musei storici;
- 72 sono musei etnografici e descrivono una o più attività umane legate al mare;
- 19 sono musei di scienze naturali;
- 18 sono musei territoriali, descrivendo gli usi e costumi di un territorio nel suo rapporto con il mare;
- 13 sono musei della scienza e della tecnica;
- 1 è un museo virtuale.

Si contano poi 32 musei generali, non riconducibili ad un'unica classe, ma che contengono collezioni afferenti a più tipologie.

Aggiungiamo a questa prima classificazione la variabile del “focus”. Un museo sceglie dove concentrare la propria attenzione, e, in maniera più dettagliata, se adottare una visione ristretta, concentrandosi sulla società/comunità locale, o se, viceversa, avere un campo di indagine più ampio, guardando anche società/comunità lontane o diverse.

Chiamiamo il primo approccio “focus locale” e il secondo “focus globale”.

Tabella 2.3b **Musei marittimi per tipologia e focus**

		Focus	
		Locale	Globale
Tipologia	Storia	138	106
	Scienza e tecnica	5	8
	Scienze naturali	10	9
	Etnografia	10	62
	Territorio	0	18
	Virtuale	1	0
	Generale	4	28

A quale tipologia dovremmo guardare?

L'idea è quella di costruire un museo in grado di collocarsi ai livelli che competono a Venezia, il livello di città mondiale. Se Venezia si colloca a livello regionale o locale, è una città perdente, mentre Venezia riesce a esprimere sé stessa solo se si muove a un livello internazionale, per esempio tramite le sue grandi manifestazioni culturali. Quindi il museo deve adottare una prospettiva di ampio respiro, un "focus globale".

Per quanto riguarda la tipologia, quello che maggiormente si adatta al contesto di Venezia è un museo ibrido, l'occasione di riflettere sul passato, ma anche sulle tecniche di costruzione navale – che hanno contribuito a rendere Venezia una potenza marittima – e infine sugli aspetti socioeconomici della vita a contatto con l'acqua.

2.3.1 Strutture Museali di Riferimento

Si sono presi come strutture di riferimento tre esempi di musei marittimi europei, al fine di individuare le caratteristiche che possano indirizzare verso la costruzione del Museo Marittimo di Venezia. Non tutto può, né tantomeno deve, essere perfettamente replicato, ma l'analisi di questi musei, sia in termini di costruzione dell'offerta, sia in termini di governance, può dare qualche idea per i piani di sviluppo per Venezia.

Il Maritime Museum di Rotterdam

Il Maritime Museum di Rotterdam (di seguito anche MMR) fu fondato nel 1874 sulla base della collezione di modelli di navi del *Koninklijke Nederlandsche Yachtclub*, presieduto dal

principe Hendrik (1820-1879), fratello del re Guglielmo III. Dopo la chiusura dello *Yachtclub* nel 1882, il comune di Rotterdam divenne proprietario della collezione. Nel 1986 il museo fu trasferito a Leuvehaven, uno dei porti più antichi di Rotterdam. L'edificio che ospita il museo, progettato nel 1986 dall'architetto Wim Quisted è moderno, spazioso e a pianta aperta. Il progetto include vari riferimenti alla cantieristica navale, come scale e recinzioni in acciaio, passerelle metalliche, pareti mobili e gru. L'edificio del museo è pensato per costituire il collegamento tra il centro città e il porto. Sul lato ovest tre padiglioni, anch'essi progettati da Quist, formano ulteriori spazi espositivi, laboratori e ospitano il ristorante del museo. Nel 2004 il museo è stato ampliato con un secondo volume a forma di cubo, nello stesso stile del corpo principale.

Museo municipale fino al 2006, da allora ha assunto lo status di museo autonomo. Nel 2014 il museo si è fuso con l'adiacente *Harbour Museum*.

La collezione oggi conta più di 850.000 pezzi, che coprono la storia marittima olandese dalla fine del XV secolo ai giorni nostri, e annovera tra i suoi punti salienti il modello di nave più antico in Europa, datato intorno al 1425, l'*Itinerario di Jan Huygen van Linschoten*, uno dei più importanti racconti di viaggio del XVI secolo, "Atlante del mondo" – la mappa di Gerard Mercator del 1569, i dipinti a penna di Willem van de Velde il Vecchio (1611 circa - 1693), carte nautiche del maestro cartografo Joan Blaeu (1598/99 - 1673), e una collezione di carte della VOC. In seguito alla fusione con l'*Harbour Museum*, il museo possiede anche una collezione di navi e gru storiche, che viene mantenuta funzionante.

Nel 2019 il museo ha avuto oltre 190.000 visitatori.

a. Mission

“Vogliamo rendere le persone consapevoli dell'enorme influenza del mondo marittimo sulla nostra vita quotidiana. Con mostre contemporanee e mutevoli, portiamo grandi e piccini in un viaggio attraverso il nostro passato e presente marittimo. Raccontiamo storie, mettiamo in mostra i capolavori della nostra importante collezione e sfidiamo i visitatori a partecipare a una delle tante attività”.

Mission statement Maritime Museum Rotterdam (<https://www.maritiemmuseum.nl/wat-we-doen-1>, consultato il 23/11/2020)

Il *mission statement* fornisce alcune informazioni sugli obiettivi dell'organizzazione e sulle modalità con cui intende perseguirli. Il MMR ha l'obiettivo di indagare e comunicare le forme e i modi con cui il mare ha un impatto sulla realtà contemporanea e quotidiana. La

riscoperta del passato non è fine a sé stessa, ma, in qualche modo, è funzionale alla narrazione del presente.

Il museo si rivolge ad un pubblico di diverse fasce d'età, dai bambini agli adulti, che cerca di raggiungere attraverso la collezione permanente, mostre *contemporanee* e *mutevoli* e un ricco programma di attività che coinvolga il visitatore.

Il gruppo target principale del MMR sono le famiglie di Rotterdam e dintorni, composte da tre generazioni: i bambini dai 4 anni ai 12 anni, i genitori e i nonni. Oltre a questo gruppo target principale, se ne possono individuare altri secondari, tra cui specialisti marittimi e turisti.

b. Posizionamento

I Paesi Bassi ospitano due principali musei marittimi, il MMR e *Het Scheepvaartmuseum* di Amsterdam, due musei che sono fundamentalmente diversi. Il museo di Amsterdam presenta un'impostazione nel gusto della tradizione, dettagliata, formale e poco dinamica, probabilmente per soddisfare il gusto di un gruppo di visitatori meno vivace, ma più attento. Il MMR si adatta meglio al gusto moderno: esposizioni semplici e informative, molte delle quali cambiano regolarmente, per essere assimilate rapidamente da visitatori forse casuali e non impegnati.

Questo è ovviamente un modo efficace per evitare duplicazioni, ma si può tentare di vedere nella situazione un riflesso del talento olandese storicamente dimostrato nel preservare la tradizione soddisfacendo al contempo nuove richieste e servendo un nuovo mercato.

c. Collezione e mostre

Il MMR conserva, studia e presenta al pubblico il patrimonio marittimo di Rotterdam. Allontanandosi dalla tradizione espositiva cronologica e trionfalistica che accompagna la maggior parte dei musei marittimi, il MMR gestisce la sua collezione permanente suddividendo la raccolta per aree tematiche, ciascuna delle quali approfondisce un particolare aspetto del complesso e sfaccettato rapporto tra uomo e mare. Di seguito sono riportati i percorsi espositivi.

<i>Vivere nelle acque</i>	In questo percorso ci si sofferma sulla vita umana nelle zone umide come filo conduttore della storia olandese. L'acqua è stata nemica ma anche alleata dell'uomo, ha reso i Paesi Bassi quello che sono oggi e ha un impatto
----------------------------------	---

	<p>importante sul paesaggio, sulla cultura e sull'economia. La lotta contro l'acqua è senza tempo: in passato l'uomo ha lottato per sopravvivere, ma in seguito è diventato possibile vivere al di sotto del livello del mare con l'aiuto di dighe, mulini e difese costiere. Oggi, le imprese olandesi sono impegnate in tutto il mondo nella gestione artificiale delle acque durante le inondazioni o per la costruzione di terreni in zone sottratte al mare.</p>
<i>Il mestiere del marinaio</i>	<p>La sezione indaga l'impatto della navigazione e del trasporto marittimo sull'economia olandese. Gran parte dei materiali di consumo quotidiani vengono portati nei Paesi Bassi via nave e trasbordati nel porto di Rotterdam. Da secoli generi alimentari, materie prime, semilavorati e prodotti finiti vengono forniti, immagazzinati, commerciati e trasportati via acqua e, in ragione di ciò, l'area del delta del Reno è divenuta un paese di transito e il magazzino dell'Europa. La fiorente economia di scambio ha anche favorito la nascita di una società caratterizzata dalla grande diversità culturale.</p>
<i>L'acqua come confine</i>	<p>In passato, un confine marittimo non solo forniva sicurezza al paese, ma significava anche che spesso il nemico doveva essere combattuto su quello specchio acqueo. La sezione analizza le battaglie marittime del passato, dal Medioevo, alla tarda età moderna. Oltre alla fame di potere e all'espansione del territorio, anche la protezione del commercio e della pesca è stata una causa importante per le battaglie navali.</p>
<i>Navi e ingegneria</i>	<p>In questo percorso si dà spazio alla cantieristica olandese, passata e presente, ai metodi di lavoro, alle tecniche costruttive degli scafi delle navi.</p>
<i>Risorse del mare</i>	<p>Il mare è da sempre fonte di guadagno e sostentamento per l'uomo. Dalla pesca di fiume a quella marittima, dalla produzione di sale all'estrazione di risorse come ghiaia, petrolio o gas naturale e infine ai parchi eolici offshore, la sezione analizza le varie forme tramite cui l'uomo ha saputo trarre ricchezza dal mare.</p>
<i>Imprenditoria</i>	<p>La sezione si sofferma sull'imprenditoria marittima olandese, composta da compagnie di navigazione, cantieri navali, società di stoccaggio e trasbordo, e di commercio e società di fornitura e sussidiarie. Gli armatori sono il centro di questa comunità marittima perché investono in nuove aziende, tecniche, mercati e prodotti e dalla loro attività dipende l'opportunità di investire e</p>

	guadagnare di altri imprenditori, tra cui mediatori marittimi, spedizionieri, assicuratori e banche.
<i>Cultura marittima</i>	L'influenza del mondo marittimo sulla vita quotidiana di tutti viene qui riscoperta attraverso le evidenze nella cultura, nell'arte, nella moda, nella lingua e letteratura, nelle abitudini alimentari, nelle tradizioni e nella scienza. Un aspetto di questa cultura su cui ci si sofferma sono le relazioni di genere. I marinai erano per lo più uomini, e spesso erano lontani da casa per mesi, a volte anni, ed era tutt'altro che certo che sarebbero tornati: questo ovviamente ha avuto un'influenza significativa sul modo di vivere di coloro che sono rimasti a casa, principalmente le donne.
<i>Tutti in coperta</i>	Il settore marittimo è stato per secoli un importante datore di lavoro, formando una struttura socioeconomica complessa con al centro i marinai e intorno al personale di supporto presso le organizzazioni di terra, i cantieri navali e le diverse società ausiliarie. Dalle corporazioni medievali ai sindacati del XIX secolo, il percorso osserva le forme organizzative del lavoro della vasta industria marittima.
<i>Trasporto di passeggeri</i>	Il trasporto di passeggeri su larga scala via nave emerse dal XVII secolo, sotto forma di tratta degli schiavi. Nel XIX secolo presero il via nuove forme di trasporto passeggeri: un gran numero di emigranti cercarono una nuova vita all'estero e i soldati delle colonie effettuavano la traversata via mare. Con l'arrivo delle navi passeggeri, comode e lussuose, alla fine del XIX secolo sorse una nuova forma di navigazione su larga scala. Oggi il comparto croceristico rappresenta un'importante settore per l'economia marittima.
<i>Il mare come orizzonte</i>	La sezione ripercorre la storia degli esploratori, dei cartografi e degli avventurieri, la ricerca di avventure e nuovi mondi, l'attrazione dal mistero di ciò che si nasconde dietro l'orizzonte del mare.

d. Programmi

Programmi educativi

Il Museo sviluppa programmi educativi per ogni livello scolastico, per introdurre gli studenti alla storia marittima olandese, e trasmettere il sapere tecnico alla base del lavoro marittimo, in mare o in banchina.

In collaborazione con *Education&Verolme Trust*, i programmi educativi insistono su tecnologia, innovazione e costruzione navale. Gli alunni visitano le mostre del museo e seguono laboratori di tecnica delle costruzioni portuali, o lezioni di logistica e cantieristica. Gli studenti sono inoltre incentivati a visitare gli ambienti di una compagnia marittima nel porto di Rotterdam, dove ottengono una visione concreta del mondo marittimo di oggi.

Laboratori

Il Museo organizza laboratori di artigianato marittimo al fine di trasferire la conoscenza e suscitare interesse per la tecnologia. I visitatori possono scoprire antichi mestieri marittimi e le nuove tecniche con cui viene mantenuta la flotta storica nel porto del museo.

Conferenze e seminari

Per diversi pubblici, in cui vengono affrontati temi inerenti al focus del Museo

Visite guidate

Vengono organizzate visite guidate in diverse lingue per piccoli gruppi (fino a 10 persone). La visita non si limita agli ambienti del Museo, ma offre un tour pedonale della "Rotterdam marittima".

Ormeaggio imbarcazioni storiche

Presso il porto del museo vengono ormeggiate per periodi di tempo più o meno lunghi (da un weekend a qualche mese) imbarcazioni tradizionali o di qualche interesse storico-culturale. Ai visitatori viene data la possibilità di salire a bordo.

Festa al Museo

I bambini dai 4 ai 9 anni possono celebrare la festa di compleanno al museo, con servizio di catering e animazione.

e. Servizi di supporto

La Biblioteca

La biblioteca del Museo marittimo esiste dal 1857 ed è oggi la collezione più antica e completa nel campo marittimo dei Paesi Bassi. Oltre alla letteratura internazionale sulla navigazione, la costruzione navale, il porto e le attività offshore, la biblioteca del museo gestisce anche una serie di vaste collezioni di libri e riviste, inclusa la raccolta delle

prime edizioni del collezionista di Rotterdam Dr. WA Engelbrecht e la collezione dal giornalista marittimo Barend Maaskant. Inoltre, la biblioteca possiede una delle più grandi collezioni di registri marittimi dei Paesi Bassi.

I volumi della biblioteca del Museo Marittimo di Rotterdam possono essere consultati anche digitalmente tramite il portale www.maritiemdigitaal.nl. Il sito dà accesso alla raccolta marittima di diverse istituzioni, tra cui quella del MMR.

Il Centro di ricerca

Il Rotterdam Centre for Modern Maritime History (RCMMG) coordina e stimola la ricerca scientifica sulla storia della navigazione olandese dal 1800. Il Museo marittimo di Rotterdam e l'Università Erasmus di Rotterdam sono i fondatori del Centro, che esiste dal 2014. I principali ambiti di ricerca sono la cantieristica olandese, il porto di Rotterdam e il suo collegamento con l'entroterra, e l'industria offshore.

La Caffetteria

La caffetteria del museo *Het Lage Licht* prende il nome dal faro della città. Il locale è dotato di una terrazza con vista sul porto del museo e di tavolini interni.

Il caffè *Het Lage Licht* si basa sui concetti di "locale" e "sostenibilità": la cucina prevede piatti realizzati con prodotti locali e sostenibili. Il caffè è quello del marchio equo-solidale *Peeze*; il pesce viene fornito da *Wild-catch*, azienda che pesca solo nel Mare del Nord e previene lo spreco di cibo; la birra proviene dal birrificio di Rotterdam *Kaapse Brouwers* e il formaggio da *Rotterdamsche Oude*; il pane a pasta naturale della Zelanda viene preparato con acqua di mare purificata del Parco nazionale di *Oosterschelde*; la torta di mele viene preparata ogni giorno al *Rotterdam Bakery Workshop*, ecc.

Il Negozio del Museo

Il Museum Shop propone una gamma di prodotti ispirati al mondo marittimo per adulti e bambini: giocattoli ispirati agli oggetti della collezione, libri e cataloghi marittimi, souvenir nautici, libri di cucina con ricette di pesce, libri per bambini con storie marittime, fiabe e viaggi di scoperta.

La maggior parte dei fornitori proviene dalla regione di Rotterdam, dando agli imprenditori e agli artisti locali l'opportunità di presentare i loro prodotti nel nostro Museum Shop.

Il pagamento nel Museum Shop è possibile solo *contactless*, con carta di debito o telefono cellulare.

f. Alcune fonti di revenue

Dalla consultazione del sito internet del museo è stato possibile ritrovare alcune informazioni relative al costo dei biglietti. Analizzando le differenti proposte è possibile avere un'idea dei prezzi che strutture simili potrebbero proporre ai propri visitatori.

Adulti	€ 14,00
Bambini da 4 a 15 anni	€ 10,00 (accompagnati da un adulto)
Bambini fino a 4 anni	GRATIS
CJP e studenti	€ 9,00

Possessori Rotterdampas, membri ICOM, BankGiro Loterij VIP CARD e membri dell'Associazione Rembrandt GRATIS

Il biglietto fornisce l'accesso alla collezione permanente e alle mostre temporanee del museo e la visita del porto del museo. La visita a bordo delle imbarcazioni ormeggiate al porto del museo comporta (a volte) un costo accessorio (dai 2 ai 5 euro). L'accesso alla biblioteca è gratuito. Il biglietto del Museo include uno sconto del 20% sul biglietto del parcheggio ad esso adiacente.

È possibile sottoscrivere un abbonamento annuale, che fornisce ingressi illimitati al museo al possessore.

1 Adulto	€ 50,00
2 Adulti	€ 75,00
Famiglia 2 adulti e 2 bambini da 4 a 15	€ 90,00

Tra i vantaggi della membership rientrano anche inviti ad aperture, laboratori e attività extra, l'accesso gratuito a conferenze e seminari organizzati, uno sconto del 15% nel negozio del museo e uno sconto del 20% sull'organizzazione delle feste per bambini all'interno del museo.

g. Alcune caratteristiche tecnico-organizzative

Il Museo, di proprietà pubblica, gode di gestione autonoma. Il principale soggetto finanziatore è il Comune di Rotterdam che contribuisce al trasferimento in conto esercizio di € 5.145.500,00 (2019), costituendo circa il 71% delle entrate totali.

MMR		
RICAVI	€	%
Biglietteria	1.311.099	18,14%
Attività commerciali	107.770	1,49%
Donazioni e sponsorizzazioni	665.167	9,20%
Trasferimenti pubblici	5.145.500	71,17%
Proventi diversi	-	0,00%
TOTALE	7.229.536	100,00%

Il team di gestione si compone di cinque membri effettivi (due dirigenti e tre funzionari).

Al MMR lavorano un team di una sessantina di dipendenti e quasi duecento volontari.

La supervisione del funzionamento commerciale e museale del Museo Marittimo spetta al Consiglio di Sorveglianza, che svolge le proprie attività senza remunerazione e composto di cinque membri.

h. Progetti di sviluppo

Dalla primavera del 2021 verrà aperto sul Leuvehaven un nuovo padiglione, che ospiterà due laboratori accessibili al pubblico del Museo. Qui i visitatori potranno assistere al restauro e mantenimento della flotta del museo. Ospiterà inoltre due esercizi di ristorazione e un punto informazioni dell'Autorità Portuale, dove i visitatori potranno conoscere il porto di oggi.

Il Galata Museo del Mare

Inaugurato nel 2004, il Galata è un museo interessante per due ragioni: il “contenitore” stesso è un museo di per sé, monumento della marineria genovese; e il “contenuto”, articolato in 31 sale che ripercorrono l’evoluzione del porto e della città marittima, dall’Alto Medioevo alla metà del XX secolo.

Il Museo è ospitato nella Darsena del Porto Antico, all’interno di un antico edificio avvolto in un grande involucro di vetro e acciaio, su progetto dell’architetto Guillermo Vasquez Consuegra. Già spazio dell’Arsenale genovese per costruire o per tenere in manutenzione le galee della Repubblica e magazzino della dogana nel corso dell’800, nel 1999 il Comune di Genova sancisce la nuova destinazione d’uso dell’edificio e bandisce un concorso di progettazione internazionale per il recupero degli spazi. L’intervento ha compreso il restauro del variegato complesso antico e la realizzazione di strutture in

acciaio e cristallo, e di una terrazza panoramica creando ampi spazi per l'accoglienza e le aree di servizio.

a. Mission

“Il Galata è un museo e polo culturale che promuove la conoscenza e la valorizzazione della cultura marittima, dell'identità storica genovese e dei rapporti con altre culture.”

Dal regolamento Mu.Ma (consultato il 26/12/2020)

Il Galata adotta un approccio tipico della tradizione museale italiana, volto alla conservazione e valorizzazione del passato, piuttosto che alla ricerca sul presente. Il museo muove la sua azione focalizzando l'attenzione sui rapporti con il mare della città di Genova, del suo porto, dei suoi abitanti e lavoratori.

b. Collezione e mostre

Il Galata adotta un criterio espositivo cronologico e tematico, con un percorso di visita articolato su quattro piani.

Al pianterreno è ripercorsa la storia del Porto di Genova dall'antichità a Cristoforo Colombo, ed è ospitata una ricostruzione in scala 1:1 di una Galea del XVI secolo, sulla quale si può salire per scoprire la vita a bordo di schiavi, forzati e buonavoglia (*Genova: il Porto dopo il medioevo – Cristoforo Colombo, un marinaio genovese? – Andrea Doria e le galee genovesi – Le armi della Repubblica – Arsenale: la galea sullo scalo – Galeotti: vita a bordo*).

Il primo piano si concentra sui secoli XVI e XVII e sulla guerra tra Genova e a Spagna di Carlo V. Qui trovano posto anche globi e antichi atlanti, consultabili grazie alla navigazione virtuale ch. La sala dei mostri marini, infine, fa rivivere l'immaginario del mare tra meraviglia e paura (*Galee, tra storia e arte – Genova e la guerra nel Mediterraneo – Atlanti e Globi – Sala Mare Monstrum*).

Al secondo piano una sala si concentra su tempeste e naufragi: il visitatore è invitato a vivere in prima persona l'esperienza di una tempesta in 4D a bordo di una scialuppa. Il percorso prosegue poi con la cantieristica navale (*Genova e l'età delle rivoluzioni – Tempeste & naufragi – Le scienze nautiche – Il brigantino “Anna” – Cantiere navale – Galleria Beppe Croce*).

Al terzo piano si ripercorre la storia dell'emigrazione italiana, attraverso ricostruzioni d'ambiente, testimonianze fotografiche e filmate, postazioni interattive. Sul ponte di un piroscampo, inoltre, un simulatore navale farà vivere l'emozione di pilotare una nave nel porto di Genova. (*1861, la chiamata – Genova e gli emigranti – La dogana – La Stazione Marittima – Il piroscampo “Città di Torino” – La Boca (Argentina) – La fazenda (Brasile) – Ellis Island (USA) – Italiano anch'io – Sala degli Armatori – Scuola dei sommozzatori*).

Il quarto piano ospita la terrazza ed è dedicato alle mostre temporanee.

c. Programmi

Laboratori ed attività didattiche

Il museo offre percorsi di approfondimento e laboratori per le scuole di diversi ordini, dalla scuola dell'infanzia alle superiori, che vedono anche percorsi congiunti con l'Acquario di Genova, il Museo Palazzo del Principe e l'Associazione Dialogo nel Buio. Tutte le attività e la cura dei contenuti sono sotto la supervisione dei Servizi Educativi del Mu.MA. Gli argomenti affrontati, e declinati a seconda dell'età dei partecipanti sono la storia della navigazione dal 1400 al Novecento, la vita quotidiana e alimentazione a bordo delle navi, la cartografia nautica, la storia della pirateria, la comunicazione in mare e la pittura di marina. L'offerta è ampia e variegata (a dicembre 2020 si contano quaranta differenti laboratori). A titolo esemplificativo se ne riportano alcuni.

Attività		A chi è rivolta	Durata	Costo
Tutti a bordo con l'ammiraglio Colombo	Attraverso il racconto del viaggio di Cristoforo Colombo i bambini scopriranno cosa è riposto nelle stive di una nave del 1500.	Scuola dell'infanzia (3/5 anni)	1h 30'	3,50 €
L'ora in mare: che ora fai?	In laboratorio i partecipanti potranno scoprire come si determinava l'ora a bordo dal 1500 al 1800 e quali strumenti si utilizzavano e costruire il proprio orologio notturno.	Scuola primaria	1h 30'	4,50 €
Genova porta del Mediterraneo	Il percorso si propone di far conoscere la storia di Genova e la sua importanza economica nelle strategie commerciali.	Scuola secondaria di I grado	1h 30'	4,50 €
MEM – italiano anch'io	Il laboratorio del MEM (memoria e migrazioni) pone l'attenzione sui fenomeni dell'emigrazione ed immigrazione della società italiana, sia dal punto di vista statistico ed economico che di percezione personale e di racconti in prima persona.	Scuola secondaria di II grado	1h 30'	4,50 €

d. Servizi di supporto

Visite guidate e audioguide

Organizzate per gruppi di almeno 20 persone, sono disponibili ogni giorno, su prenotazione, visite guidate dalla durata di 1h 30' oppure 2h 30'.

Il supplemento è di €5,50 pp/adulto/€ 4,50pp/4-12anni (2h30) o di € 4,00 pp/adulto – € 3,40pp/4-12 anni (1h30).

Sono possibili anche quotazioni ad hoc per visite esclusive di piccoli gruppi o famiglie.

Ogni domenica alle 15.00 la visita guidata è gratuita e compresa nel biglietto di accesso al Museo.

Il museo noleggia (al costo di €1,00) un'audio guida in lingua italiana o inglese.

Dispositivi multimediali

I contenuti del museo sono accessibili tramite un'apposita app per smartphone o tablet, che, tramite lettura del QR code, offre contenuti integrativi alla visita (video, audio e testi di approfondimento). I contenuti si possono salvare, in modo da approfondire i temi, una volta tornato a casa.

Prova la Vela

L'attività *Prova la vela* combina un percorso nel museo e un'uscita in mare – all'interno del porto – con imbarcazione d'altura e skipper professionisti.

Due appuntamenti quotidiani (su prenotazione), alle ore 10.00 e ore 15.00 della durata di 3 ore circa.

Il costo è di € 13,00 a persona (età minima 5 anni).

Giovedì dei genovesi

Tutti i giovedì i residenti della Città metropolitana di Genova hanno una riduzione del 50% sul prezzo del biglietto.

Festa al Museo

I bambini dai 4 ai 13 anni possono festeggiare il compleanno al Galata, che organizza un'apposita caccia al tesoro o simula una battaglia navale.

Il GOAM – Galata Open Air Museum

Il Galata ha creato sulle sue banchine un *Open Air Museum*: un museo a cielo aperto che narra la storia dei cantieri navali e delle attività commerciali-marittime che si tenevano in questi spazi.

Il Negozio del Museo e la caffetteria

Il Bookshop “Bussola delle Idee” è accessibile sia dall’interno del museo che dalla strada. L’ambientazione è suggestiva, creata con casse da imballaggio e icone marinare, è un luogo dove trovare oggetti di design e una vera libreria del mare ma anche uno spazio per incontri e didattica. Il bookshop ha anche un e-commerce dedicato.

Integrata nel bookshop è anche la caffetteria “Pasta&Bar518”, punto di ristoro aperto tutti i giorni dalle 7.30 alle 18.

Ristorante

Al primo piano del Museo, il “518 Cocktail&Restaurant” è un locale con terrazza panoramica con vista sulla darsena di Genova. Il locale serve Cocktail e aperitivi con accompagnamento musicale. A prezzo fisso offre un’abbinata di piatto e cocktail.

e. Alcune fonti di revenue

Dalla consultazione del sito internet del museo è stato possibile ritrovare alcune informazioni relative al costo dei biglietti. Analizzando le differenti proposte è possibile avere un’idea dei prezzi che strutture simili potrebbero proporre ai propri visitatori.

Adulti € 13,00

Bambini da 4 a 18 anni € 8,00

Bambini fino a 4 anni GRATIS

Invalidi, militari e Over65 € 11,00

f. Alcune caratteristiche tecnico-organizzative

L’organizzazione del Galata Museo del Mare si fonda sul rapporto di collaborazione/controllo tra ente pubblico e operatori privati: la proprietà è pubblica (Comune di Genova) ma la gestione è interamente affidata ai privati.

L'ente pubblico mantiene funzioni di indirizzo e controllo di gestione, attraverso il Consiglio di Amministrazione, di nomina diretta da parte del Sindaco. Il CdA nomina un Direttore, due Curatori, un Architetto Museografo e un Tecnico degli Allestimenti.

Lo staff così composto ha il compito di supervisionare la collezione e gli allestimenti garantendone la sicurezza e il buon utilizzo, presidiare la conservazione delle opere, impedire il degrado delle strutture, assicurare lo studio delle opere e progettare le implementazioni, i nuovi allestimenti e le mostre temporanee o permanenti che si intendono realizzare.

Le funzioni operative sono invece affidate agli operatori privati dell'Ente Gestore, che si dedicano all'accoglienza e assistenza del pubblico, alla manutenzione ordinaria, alle pulizie, al marketing e comunicazione.

La partecipazione dei privati nella diretta gestione dell'organizzazione museale è incentivata dal fatto che, a fianco di un corrispettivo fisso riconosciuto, a questi sia riconosciuto un corrispettivo monetario in percentuale delle performance ottenute dal museo (non è chiaro se in relazione ai biglietti venduti o alle entrate). In questo modo i privati sono maggiormente sensibilizzati verso una buona gestione.

Un ulteriore elemento di novità è rappresentato dalla Associazione Promotori dei Musei del Mare e della Navigazione. Caratteristica dell'Associazione è riunire un pool di oltre una cinquantina di aziende, per lo più operanti nello *shipping*, le quali assumono come loro missione associativa il sostegno del Galata Museo del Mare in acquisti di opere, realizzazione di allestimenti, restauri e iniziative culturali legate al tema del mare.

Ciascuna delle aziende che aderiscono versa, annualmente, una quota che viene utilizzata per le attività descritte.

L'Associazione è rappresentata da un membro nel Consiglio d'Amministrazione ed è partner continuativo di tutte le attività culturali che il museo promuove.

Tabella 2.3.1 Attività dei musei marittimi (Maritime Museum e Galata Museo del Mare)

	MARITIEM MUSEUM	GALATA MUSEO DEL MARE	
Località	Rotterdam	Genova	
Numero di visitatori (2019)	228.000	182.619	
Numero di dipendenti (2019)	60	7	
Anno di fondazione	1874	2004	
Principale fonte di finanziamento (% sulle entrate totali)	Comune di Rotterdam (71%)	Comune di Genova (47%)	
offerta	Attività didattiche	•	
	Visite guidate	•	
	Audio guide	•	
	Conferenze e seminari	•	
	Manifestazioni ed eventi	•	
	Locazione per privati	•	
	Sala proiezioni	•	
	Biblioteca	•	
	Pubblicazioni	•	
	Auditorium	•	
	Ristorante	•	
	Caffetteria	•	
	Servizi per disabili	•	
	Bookshop	•	
Guardaroba	•		
Oggetti smarriti	•		
distribuzione	Orari apertura	Martedì - Sabato 10.00-17.00 Domenica e festivi 11.00-17.00	
		Da marzo a ottobre Tutti i giorni 10.00-19.30	
		Da novembre a febbraio Martedì - Venerdì 10.00-18.00 Sabato, Domenica e Festivi 10.00-19.30	
	sito internet	Come raggiungerci	•
		Collezione online	•
		Virtual tour	•
Compra biglietto online		•	
Online shop		•	
Lingue dei servizi	3	2	
comunicazione	Newsletter	•	
	Facebook (n. "mi piace")	10.405	13.596
	Instagram (n. follower)	7.626	2.474
	YouTube (n. iscritti)	422	248
	Twitter (n. follower)	8.717	
	Altri	Google Art&Culture	
prezzo	Prezzo del biglietto (intero)	14,00	13,00
	Riduzioni	Bambini fino a 4 anni GRATIS Ragazzi fino a 14 anni 10,00	Bambini fino a 4 anni GRATIS Ragazzi fino a 18 anni 8,00 Invalidi, militari e Over65 11,00
	Membership (costo abbonamento)	• (50)	

Gli studi dimostrano che la maggior parte dei visitatori dei musei vi si recano non solo per usufruire dei servizi offerti singolarmente, ma per usufruire di una combinazione integrata di questi. Molto spesso è l'originalità della combinazione, la completezza e l'innovatività dell'offerta a fare la differenza.

La difficoltà nel definire *che cosa* il Museo Marittimo di Venezia dovrà offrire sta proprio nel circoscrivere quale sarà la sua effettiva personalità, quale dovrà essere la combinazione originale di prodotti e servizi da erogare o, in termini ideali, quale sarà la sua anima.

2.4 Un Museo della Civiltà Marittima a Venezia

2.4.1 L'idea imprenditoriale

Venezia ha una grande occasione da sfruttare, ospitando un museo in grado di raccontare degnamente la storia del rapporto della città e del paese con il mare. Il progetto di un Museo Marittimo ha inoltre l'obiettivo più ampio di intervenire, portando rimedio, sul sistema economico e turistico della città. Occorre chiedersi come Venezia intenda continuare a gestire 12-14 milioni di turisti che arrivano annualmente, e che rappresentano una risorsa, ma anche un problema.

In questo senso, il progetto del Museo Marittimo può contribuire allo sviluppo socioeconomico cittadino in tre modi.

In prima misura, il progetto potrebbe prevedere la riqualificazione e l'apertura di alcune aree della città (ad esempio l'Arsenale o l'Area Marittima) attualmente molto periferiche. Questa operazione potrà avere effetti positivi nella redistribuzione dei flussi turistici, contribuendo a decongestionare aree sovraffollate.

In secondo luogo, il Museo dovrebbe essere il centro catalizzatore di un insieme di attività correlate. Parliamo di quelle attività di supporto all'attività museale espositiva (restauro, conservazione, ricerca, editoria, pubblicazioni, produzione di immagini, comunicazione, ecc.), ma anche di attività e saperi che in passato erano centrali e che oggi si vanno perdendo, tra cui la cantieristica di piccole imbarcazioni.

Infine, il Museo non dovrebbe dimenticare un suo pubblico fondamentale, quello della popolazione locale. Sarebbe il luogo in cui riflettere sulle complessità della realtà veneziana e del rapporto controverso con le acque, che, sempre maggiormente, appare rilevante.

Il Museo Marittimo non sarà un luogo in cui celebrare gli antichi fasti della Serenissima, ma un centro culturale orientato al passato, al presente e al futuro. Recuperare questa relazione in tutti i suoi aspetti e in tutte le sue dimensioni, significa anche colmare una lacuna della catena museale veneziana.

Il Museo Marittimo sarà quindi un punto fondamentale del modo con cui Venezia si presenta al mondo, inevitabile polo catalizzatore dei flussi turistici, perenne evento culturale nella sua monumentalità, polo di formazione e di ricerca ad alto contenuto scientifico, luogo di evocazione continua rivissuto dalla fruizione cittadina e turistica.

2.4.2 Progetti precedenti

Per capire come orientare l'analisi, risulta interessante analizzare i progetti esistenti di costituzione di un Museo marittimo a Venezia.

Una grande mole di idee – tra loro anche molto diverse e incompatibili – è stata prodotta al convegno Arsenale e/è museo (25 gennaio 2002). Il convegno, organizzato dal Quartiere e dal Comitato di coordinamento per l'istituzione di un museo nazionale di archeologia, storia ed etnografia navale, si interrogava sul futuro dell'Arsenale di Venezia come luogo per ospitare un museo della civiltà dell'acqua, museo nazionale e di respiro mediterraneo. (<https://www.insula.it/index.php/quaderni/106-arsenale-ee-museo-11-2002>)

Nel 2006 Angelo Ferrari presenta il “Progetto Museo della Cultura e della Civiltà Marittima”, uno studio di fattibilità in cui si illustra la possibilità di trasformare l'Arsenale in un centro polifunzionale culturale e imprenditoriale. (<http://www.angeliferrari.it/?p=745>)

Infine, il Forum Futuro Arsenale ha proposto l'insediamento di un Museo Nazionale di Archeologia, Storia ed Etnografia Navale. (<https://futuroarsenale.org/museo-vivo/>)

Quello che colpisce di queste iniziative – alcune delle quali presentate solo a livello di idee imprenditoriali, altre maggiormente strutturate – è il denominatore comune: l'Arsenale. Il punto di partenza è sempre la necessità di riqualificare e recuperare le forme arsenalizie, da destinare a varie e differenti funzioni, tra cui quella museale. Manca un progetto che parta dall'interrogarsi sulla necessità di un museo marittimo per Venezia, che certamente può trovare spazio all'interno dell'Arsenale, ma si possono trovare differenti sedi, come si vedrà nel paragrafo successivo.

La nostra analisi vuole avere come focus centrale il modello di business del futuro museo marittimo, a prescindere dalla sua collocazione.

2.4.3 Il contesto urbano

Per i motivi appena analizzati, proponiamo qui diverse possibilità alternative, all'interno della città storica e insulare, che possono essere considerate: senz'altro l'Arsenale, ma anche l'Area Portuale, il Forte Sant'Andrea, il centro storico, o, infine un museo diffuso.

La tabella 2.4.3 riassume i risultati di un'analisi, di seguito dettagliata, che presenta potenzialità e rischi per ciascuna delle aree individuate.

A. Arsenale

Nell'individuare un'area della città che per ragioni storiche, urbanistiche e culturali appare adatta a ospitare una struttura di questo genere, l'Arsenale potrebbe apparire la soluzione più logica. Guardando la pianta della città si rimane colpiti dalle dimensioni di questa zona, perlopiù sconosciuta. L'Arsenale è l'emblema della relazione fondativa tra Venezia e l'acqua, monumento forma della vicenda di una città che è vissuta sul mare e per il mare.

La sfida per gli urbanisti sarebbe quella di modificare e adattare le vecchie strutture portuali in una nuova zona attrattiva, riutilizzando i vecchi edifici e trasformandoli. L'idea di rivitalizzare la zona senza perdere di vista la prospettiva storica e gli aspetti conservativi degli elementi del patrimonio marittimo consentirebbe al Museo di godere di maggiore attrattiva.

La sfida consisterebbe nel saper armonizzare l'intero complesso all'interno dell'ambiente urbano, senza sommatorie di usi parziali e rimettendo in discussione anche precedenti concessioni. Vi sarebbe la possibilità di coesistenza di molte attività, ma è necessaria una visione unitaria che si traduca in un progetto strategico, basato su alcune idee-guida, che scaturiscano da un progetto culturale complessivo.

Intervenire in quest'area aprirebbe a una serie di benefici. In primo luogo, vi è una rilevanza storica e culturale nel recupero del sito: il complesso arsenalizio rappresenta un patrimonio monumentale che Venezia non può trascurare.

In secondo luogo, occorre considerare l'impatto turistico del progetto. Parliamo di un'area di 360 mila metri quadri, che sarebbe meta di un consistente numero di visitatori, generando un impatto importante. Basti riflettere su alcuni dati: il fascino intrinseco che l'Arsenale esercita su cittadini e turisti, è dimostrato dalle aperture al pubblico in occasione di eventi come il Salone Nautico di Venezia (27 mila visitatori nel 2019) o l'America's Cup Village nel 2012 (oltre 100 mila visitatori).

La vera sfida sarebbe quella di rendere il Museo un centro della vita cittadina, non un progetto calato dall'alto, ad uso e consumo del turista. Un progetto che porti ad un aumento massiccio del turismo o che si rivolga solo a gruppi privilegiati della società ha effetti negativi, tra cui la migrazione della popolazione, la perdita di identità di un luogo, la cosiddetta "gentrificazione". Per attrarre i residenti locali, è importante garantire che il museo sia fondato sul senso di appartenenza della gente del luogo.

Infine, la scelta di insistere sull'Arsenale è anche dettata da ragioni di finanziamento. Esistono progetti europei di riqualificazione urbana di siti patrimoniali – tra cui il progetto URBACT – che possono contribuire a reperire i fondi necessari.

B. Area portuale

L'Area Portuale, situata a ovest del centro storico, rientra tra le proprietà demaniali marittime sottoposte *all'Autorità del Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale*. Si tratta di un'area defilata della città, caratterizzata negli ultimi anni da ferventi lavori di recupero di ex edifici industriali.

Un primo aspetto importante sarebbe la facilità di raggiungimento, anche via auto dalla terraferma. E' un aspetto significativo, che potrebbe anche aiutare a ridefinire i flussi in entrata e in uscita dal centro storico, contribuendo a decongestionare il traffico dal sovraffollato Piazzale Roma.

L'area potrebbe essere investita da un grande e sinergico progetto di riqualificazione e rivitalizzazione, che includerebbe anche il Museo Marittimo. Per questo sarebbero garantite ampie libertà progettuali, e sarebbero ipotizzabili anche forme più moderne per le strutture museali.

La vicinanza e stretta interconnessione con il Porto garantirebbe un partner e interlocutore primario per la struttura museale.

Tra le potenziali criticità si riscontrano le difficoltà di venire incontro alle esigenze dell'autorità portuale e degli altri soggetti concessionari dell'area, che potrebbero avere una visione e interessi diversi per lo sfruttamento socioeconomico dell'area. Inoltre, il possibile trasferimento della stazione marittima e del terminal crociere in un'area diversa espone a rischi di svuotamento di attività dell'intera area in un prossimo futuro.

C. Forte Sant'Andrea

Il Forte S. Andrea, storicamente presidio armato a guardia del porto di Lido, per la sua collocazione geografica e per l'intrinseco valore storico/architettonico-monumentale, costituirebbe un'opportunità di riqualificazione urbanistica per l'ambito lagunare a nord di Venezia.

L'insediamento del Museo Marittimo si inserirebbe in un più ampio progetto che da un lato recuperi lo splendore del contenitore storico, dall'altro lo arricchisca di un contenuto di duplice valenza: culturale (esposizioni temporanee e permanenti, produzione artistica,

formazione) e turistico-ricreativa (eventi e servizi per lo svago ed il tempo libero, supporto alla nautica da diporto).

Il recupero del Forte per una fruibilità pubblica sarebbe l'obiettivo primario, inserendo nella rete dei beni ambientali e culturali le numerose e importanti fortificazioni della laguna di Venezia, simboli della potenza militare e marittima della Serenissima e il Museo Marittimo troverebbe una logica collocazione.

Darebbe inoltre l'opportunità di espandere la funzione portuale-turistica di un'area che già manifesta tale vocazione, come testimoniato dalla presenza delle Darsene di Sant'Elena (Diporto Velico e Marina Sant'Elena) e della Certosa. In tale contesto, le funzioni di diportistica, rimessaggio, manutenzione e costruzione navale, centro di servizi nautici, pernottamento e residenzialità, saranno insediate in un contesto ricco di variabili storiche, culturali, monumentali, ambientali e paesaggistiche di altissimo pregio e valori intrinseci.

L'insieme degli interventi determinerebbe la formazione di un nuovo contesto urbano, fruibile pubblicamente, e raggiungibile con il servizio pubblico (ACTV e Alilaguna da Certosa e Vignole) e privato (attraverso un sistema di approdi).

Il Forte di S. Andrea diventerebbe il luogo per la riscoperta dei valori storici e monumentali delle fortificazioni lagunari e fulcro per la valorizzazione del rapporto tra Venezia e il mare, per un turismo consapevole e sostenibile legato ai valori ambientali e paesaggistici nonché a quelli storici e culturali, dando visibilità a quella "Venezia minore", in antitesi al turismo tradizionale del centro città e coerentemente agli obiettivi di differenziazione dell'offerta turistica e decentramento dei flussi.

D. Palazzo in centro storico

Il patrimonio immobiliare del centro storico di Venezia rappresenta un'opportunità che potrebbe essere sfruttata per l'istituzione del Museo Marittimo. Sono numerosi gli edifici – anche di notevole rilievo storico-architettonico – attualmente in disuso che, con i dovuti restauri, potrebbero divenire la sede per un nuovo Museo.

Non mancano gli esempi di Musei che trovano sede in antichi palazzi, dal Museo di Storia Naturale al *Fondaco dei Turchi* alla Galleria Internazionale di Arte Moderna e Contemporanea a *Ca' Pesaro*, e, per altro verso, non mancherebbero nemmeno edifici che potrebbero adattarsi allo scopo.

Tale soluzione garantirebbe al Museo Marittimo di inserirsi nel tessuto urbano, sfruttando i flussi turistici già esistenti e aprirebbe a numerose possibilità di *networking* con altre istituzioni.

Per contro, l'assenza di qualsiasi legame identitario tra contenitore e contenuto costringerebbe il management museale a maggiori investimenti sui contenuti e *l'appeal* del Museo Marittimo sarebbe senz'altro inferiore.

E. Museo diffuso

Come si è visto in precedenza, il patrimonio artistico culturale inerente al tema "Venezia e il Mare" appare oggi frammentato ed esposto all'interno di vari musei cittadini.

- Il Museo Storico Navale di Venezia contiene importanti manufatti nautici come modelli di navi, manufatti della Seconda Guerra Mondiale e ricostruzioni di navi veneziane a grandezza naturale;
- Il Museo Correr include una sezione interamente dedicata a Venezia e il Mare, ed espone modelli di galere, strumenti originali di navigazione e della vita di bordo e dipinti delle grandi battaglie navali veneziane;
- Palazzo Ducale e le Gallerie dell'Accademia presentano dipinti della scuola veneta inerenti al tema marittimo (la tabella XX riporta un elenco, non esaustivo, delle opere).

Accanto alle istituzioni museali troviamo edifici importanti per la storia marittima di Venezia. Tra questi rientrano il complesso dell'Arsenale, il più importante cantiere navale della storia veneziana, e gli *squeri*, i tipici cantieri per la costruzione di imbarcazioni tradizionali in legno.

Altre testimonianze possono essere riscoperte in molti luoghi della città (capitelli, facciate di chiese, mosaici, ecc.).

Per conferire significato e unitarietà a questo patrimonio disperso, l'ipotesi potrebbe essere la costruzione di un itinerario tematico che tocchi tutti questi luoghi, affidando la narrazione a un sistema di segnaletica che, in modo lineare e completo, racconti le caratteristiche distintive di ogni luogo. Un museo diffuso, quindi, che, tramite un contesto narrativo ben progettato, possa accompagnare i visitatori nella scoperta di quei luoghi e quei musei che portano testimonianza del rapporto tra Venezia e il mare.

Se da un lato questa soluzione appare di facile realizzazione, necessitando di investimenti limitati, e potendo includere nell'egida di "Museo Marittimo" tutto il patrimonio esistente

senza privare i musei esistenti delle loro collezioni, per contro un'iniziativa di questo tipo presenta alcuni svantaggi.

Dare uniformità al percorso di visita appare difficile il soprattutto se si considerano le dimensioni dei Musei che dovrebbero essere coinvolti e i manufatti nautici continuano a essere dispersi in un percorso molto più ampio. In questo senso il valore aggiuntivo dato dal Museo Marittimo diffuso sarebbe poco rilevante. La costruzione di un brand museale appare improbabile e si perderebbero i benefici ad esso associato.

Tabella 2.4.3 **Vantaggi e svantaggi delle possibili sedi identificate per ospitare il Museo Marittimo di Venezia**

	VANTAGGI	SVANTAGGI
a. Arsenale	<ul style="list-style-type: none"> • Esiste un forte legame identitario tra contenitore e contenuto • L'Arsenale rappresenta già da sé motivo di visita da parte del turista e del cittadino • Vi è una forte interesse storico e culturale nel recupero del sito • La vicinanza al Museo Storico Navale garantisce la possibilità di costituire una struttura unitaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà di accordare una serie di soggetti che attualmente utilizzano l'area verso un progetto unitario che possa anche ridiscutere lo <i>status quo</i> • Esiste il rischio di gentrificazione di un'area cittadina (quella di Castello) che attualmente risente in maniera minore degli impatti del turismo di massa
b. Area Marittima	<ul style="list-style-type: none"> • L'area garantisce ampie libertà progettuali, e sono ipotizzabili anche forme più moderne per le strutture museali • I servizi marittimi e portuali che insistono nell'area forniscono contesto e significato alla presenza del museo • La facilità di raggiungimento (anche via auto) dalla terraferma, garantirebbe un maggior afflusso potenziale • Il museo si inserirebbe bene nel progetto di riqualificazione e rivitalizzazione dell'area attualmente in corso, uscendo dal percorso turistico tradizionale 	<ul style="list-style-type: none"> • È necessario coinvolgere soggetti diversi, concessionari dell'area, nella realizzazione del progetto • Il possibile trasferimento della stazione marittima/terminal crociere in un'area diversa espone a rischi di abbandono dell'intera area in un prossimo futuro
c. Forte Sant'Andrea	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperare e dare visibilità ad un'area storica-monumentale attualmente allo stato di semi-abbandono • Espandere il settore nautico-turistico, con ritorni economici e occupazionali • Riscoprire e rendere pubblica un'area della città attualmente non sfruttata, differenziando l'offerta turistica e decentrando i flussi 	<ul style="list-style-type: none"> • La posizione, fortemente decentrata, espone il progetto museale ad alcune difficoltà: <ul style="list-style-type: none"> - esclude un'intera fascia di pubblico, quella dei pendolari - rende più difficili le possibilità di fare rete con altri musei/istituzioni culturali • I costi di realizzazione sono potenzialmente maggiori, poiché richiedono un ampio intervento <i>ex novo</i>

<p>d. Palazzo in centro storico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La posizione, inserita nel tessuto urbano e all'interno dei flussi turistici esistenti, garantirebbe un maggior numero di visitatori • Esiste la possibilità di instaurare una rete museale con altre istituzioni • Costi di realizzazione potenzialmente inferiori 	<ul style="list-style-type: none"> • Manca un legame identitario tra il contenitore e il contenuto: il museo perde di fascino e <i>immagine</i> • Sono necessari maggiori investimenti sui contenuti del museo (che devono compensare l'assenza di un contenitore storico-monumentale) • Possono esistere vincoli e limiti alla realizzazione dei percorsi interni (dati dalle strutture esistenti)
<p>e. Museo diffuso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Costi di realizzazione inferiori • Il progetto porta vantaggi a un insieme di musei esistenti, che beneficiano di un effetto rete 	<ul style="list-style-type: none"> • Il contributo aggiuntivo del museo è minimo rispetto alla situazione attuale • Risulta difficile (o addirittura impossibile) dare uniformità ai contenuti e creare un percorso espositivo • Il <i>brand</i> del Museo Marittimo passa in secondo piano (con la conseguente impossibilità di sfruttare i benefici del marchio) • Vengono meno tutti i servizi accessori

2.4.4 Value proposition

La *Unique Value Proposition* è l'insieme di quegli elementi che rendono un'istituzione – un museo nel nostro caso – unica per i propri clienti. È inoltre uno strumento utile per l'istituzione per comprendere perché un utente dovrebbe visitare il museo, mettendo in evidenza i propri punti di forza che possono dare un reale vantaggio competitivo.

Questa analisi inoltre consente di riflettere l'opinione dell'autore su come dovrebbe essere il Museo Marittimo di Venezia.

Il punto di partenza devono essere i *bisogni* del visitatore. Occorre chiedersi perché un potenziale visitatore dovrebbe voler visitare il Museo Marittimo di Venezia.

La tabella 2.4.3 riassume i benefici che un visitatore può trarre dall'esperienza di consumo di un museo.

Tabella 2.4.4 I benefici del consumo del Museo Marittimo

		scopo	
		estrinseco	intrinseco
direzione	orientato a sé stessi	VALORE UTILITARISTICO <ul style="list-style-type: none"> • Studio professionale/scolastico 	VALORE EDONICO <ul style="list-style-type: none"> • Emozionarsi • Divertirsi • Passare del tempo con amici/familiari • Definire la propria identità e autostima tramite l'apprendimento
	orientato agli altri	VALORE COMUNICATIVO <ul style="list-style-type: none"> • Comunicare il proprio status • Sentirsi parte di un gruppo sociale di riferimento 	VALORE ETICO <ul style="list-style-type: none"> • Trasmettere un'eredità culturale

Il primo tipo di bisogni appare legato al valore edonico dei prodotti culturali: i prodotti creativi sono consumati per il loro valore intrinseco, e i comportamenti del fruitore sono distaccati dal raggiungimento di obiettivi pratici.

Il primo bisogno del fruitore è di tipo emozionale: il visitatore vuole avere emozioni, positive o negative, dando spazio alla riflessione personale e intima, divertirsi, passare del tempo con amici o familiari...

Un secondo bisogno – sempre legato al valore edonico – è di tipo identitario: la visita al Museo contribuisce a definire l'identità di sé, e la propria autostima, in genere tramite l'apprendimento. Il visitatore vuole scoprire di più sulla storia marittima di Venezia, o riguardo a un suo particolare aspetto (le tecniche di costruzione delle navi, il recupero dei relitti, la vita a bordo delle navi, gli impatti socioeconomici dell'imprenditoria marittima presente e passata...).

Il consumo di prodotti culturali può inoltre essere motivato dal voler partecipare al progresso civile, sociale e culturale della società. In questo aspetto si individua il valore etico dei prodotti culturali: la visita al Museo Marittimo può essere motivata dalla volontà di trasmettere un'eredità culturale a membri più giovani della propria famiglia o del proprio *network* di riferimento.

Altri bisogni sono invece legati al valore comunicativo dei prodotti culturali. Il consumo di prodotti culturali dà indicazioni sullo status di un individuo, ed ha valore nelle relazioni sociali. Un visitatore potrebbe voler visitare il Museo Marittimo per imitazione, o per sentirsi parte di un gruppo sociale di riferimento.

In genere ogni fruitore si aspetta di ottenere benefici che afferiscono a più tipi di valore, ma cambia il peso specifico che ognuno assegna ad ogni bisogno. Occorre, da parte del Museo, individuare questi bisogni e studiare quali elementi contribuiscono a soddisfare i bisogni dei visitatori (*desideri*) e quali, invece, potrebbero inibire il consumo (*paure*).

Tra i desideri di chi si appresta a visitare un Museo, alcuni riguardano il contenuto stesso del museo, quindi l'insieme di esposizioni, mostre, e attività scientifiche che deve rispettare determinati standard storicoculturali. Altri desideri riguardano invece il *contenitore*, o meglio l'insieme delle caratteristiche che rendono un museo tale, e non un semplice deposito di opere. In genere un visitatore si aspetta un ambiente stimolante, immersivo, accogliente con sale non troppo affollate e un percorso espositivo coerente e comprensibile.

Al contrario, tra i timori di chi visita un museo rientrano il rischio di annoiarsi, di stancarsi, di sprecare tempo e denaro per una visita deludente, o non comprendere il messaggio o i contenuti del museo.

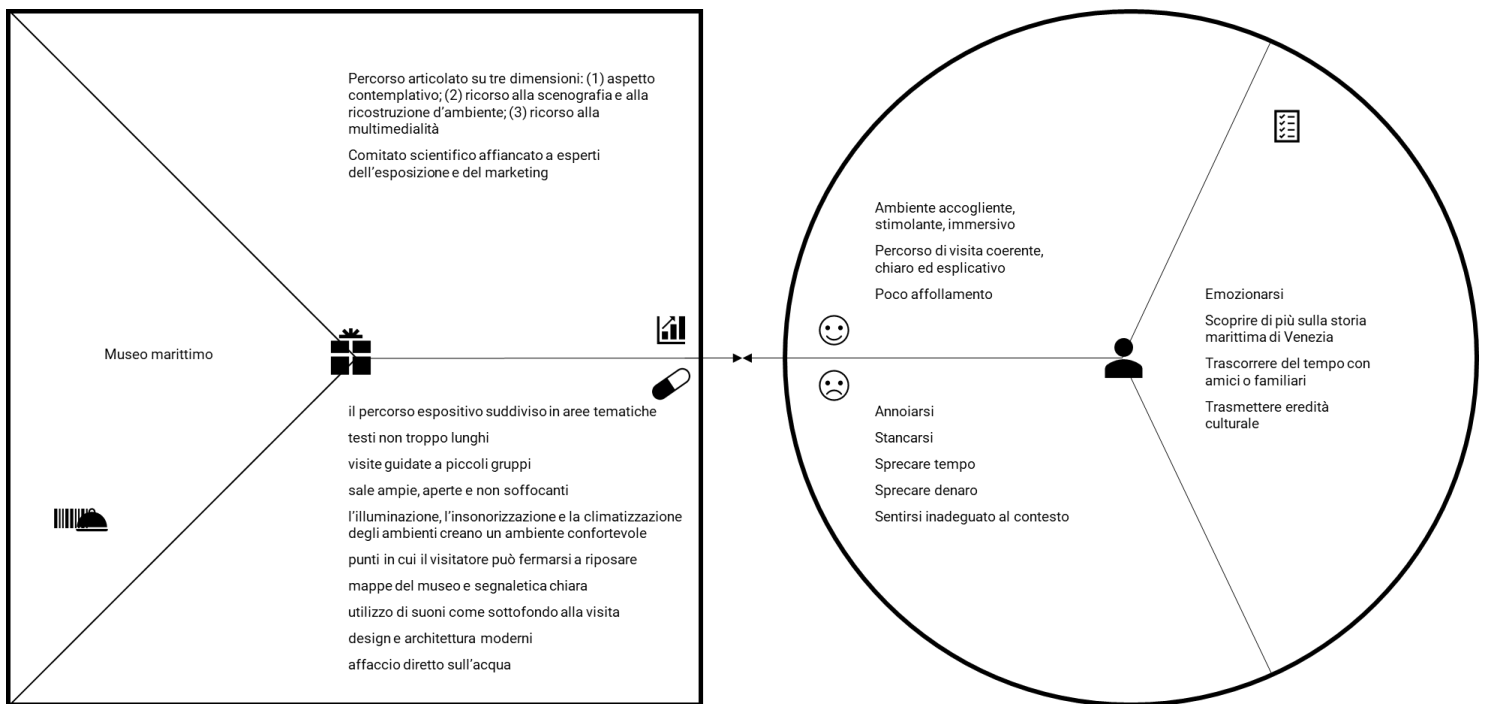
È fuori dal campo di competenza dell'autore stabilire quali opere vadano esposte, come articolare il percorso espositivo e quali mostre vadano organizzate. Ci limiteremo a suggerire di affiancare costantemente ad un comitato scientifico – responsabile della qualità e validità culturale dei contenuti – alcuni esperti di tecniche espositive ed esperti di marketing, per valutare soluzioni espositive che siano di facile comprensione al vasto pubblico.

Di seguito si riportano un insieme di elementi che, a parere di chi scrive, un nuovo museo marittimo dovrebbe adottare per venire incontro ai desideri dei visitatori e, al tempo stesso, ridurre le difficoltà dei fruitori, contribuendo così alla *value proposition* del museo, che, tuttavia – ricordiamolo – in primo luogo è costituita dai contenuti.

- il percorso espositivo non dovrebbe seguire un ordine cronologico, ma dovrebbe essere suddiviso in aree tematiche;
- i testi che accompagnano il visitatore attraverso le sale e le spiegazioni delle opere esposte non dovrebbero essere troppo lunghi (tra i 1.000 e i 1.500 caratteri per gli adulti e non oltre i 500 caratteri per quelli rivolti ai bambini) e tradotti in inglese;
- anche l'audioguida deve avere una durata limitata (meglio ancora se il visitatore potesse scegliere tra durate differenti, a seconda del livello di approfondimento desiderato);

- il ricorso alla multimedialità non deve essere preminente, ma piuttosto funzionale (quindi ben venga l'utilizzo dei *bot* o della tecnologia QR code per l'approfondimento sui device del visitatore tramite apposite app);
- lo stesso valga per le sceneggiature e ricostruzioni d'ambiente;
- le visite guidate dovrebbero essere effettuate a piccoli gruppi (8-10 persone);
- l'accesso alle scolaresche o i gruppi turistici andrebbero concordato in fasce orarie dal basso afflusso di pubblico;
- le sale dovrebbero essere ampie, aperte e non soffocanti;
- l'illuminazione, l'insonorizzazione e la climatizzazione degli ambienti vanno studiate per garantire la conservazione delle opere e al tempo stesso creare un ambiente confortevole per il visitatore;
- è bene prevedere dei punti in cui il visitatore può fermarsi a riposare (panche lungo il percorso espositivo, ma anche un caffè all'interno del museo);
- mappe del museo devono essere disponibili in più punti lungo il percorso e la segnaletica deve essere presente;
- se utile a favorire l'immersione del visitatore, si può ricorrere all'utilizzo di suoni come sottofondo alla visita (ad esempio suoni che riproducano il lavoro dei carpentieri nella sezione della manifattura navale, o i rumori del porto nell'apposita sezione);
- il design e l'architettura devono essere moderni ma rispettosi delle forme monumentali della struttura che ospiterà il museo;
- Il museo dovrebbe avere un affaccio diretto sull'acqua, e ampie vetrate potrebbero mettere in comunicazione il visitatore con il mare, alla fine del percorso di visita.

Grafico 2.4.4 **Value proposition del Museo Marittimo di Venezia**



2.4.5 La mission

Prendersi cura delle proprie collezioni è un elemento centrale nelle attività di ogni museo, ma oggi i musei sono invitati a adottare obiettivi e identità più ampie.

Weil (1995) ha sostenuto che i musei dovrebbero ampliare i loro obiettivi e le loro offerte e comunicare più prontamente con il pubblico e con le comunità circostanti: “Il concetto tradizionale del museo come tempio in cui celebrare il genio umano di pochi deve essere ampliato in una visione del museo come un luogo in cui celebrare la realizzazione umana di molti, un luogo in cui il visitatore può venire per ottenere un migliore apprezzamento di quella capacità unicamente umana di trasformazione creativa”.

La prima domanda che ci si pone quando si formula una mission museale è: qual è il nostro scopo? Un museo, ad esempio, può definire la sua attività come ricerca, istruzione, cura di una collezione o progettazione di mostre straordinarie. La mission di un museo è generalmente modellata da sei fattori (Kotler et al. 2006):

1. La storia pregressa del museo. In casi estremi, un museo fondato da un singolo benefattore potrebbe essere legalmente vincolato dai termini del testamento, accordo e lascito del fondatore;
2. La tradizione museale. La mission di fondazione di un museo influenza le sue successive formulazioni;

3. Le attuali preferenze della direzione e del personale del museo (e in alcuni casi, dei principali donatori e sostenitori);
4. L'ambiente in cui opera il museo - politico, economico, sociale e tecnologico. Poiché la maggior parte dei musei sono istituiti come organizzazioni *non profit*, sono tenuti a soddisfare scopi educativi e di servizio pubblico come parte della loro mission;
5. Le risorse del museo, che rappresentano un vincolo, rendendo alcune mission realizzabili e altre impraticabili;
6. Le competenze distintive del museo.

La mission è uno strumento importante per la pianificazione strategica e per coinvolgere la direzione e il personale, nonché i membri del pubblico in generale, i donatori e altre parti interessate. Un'organizzazione dovrebbe avere una mission che sia fattibile, motivante e distintiva.

La fattibilità spinge un'organizzazione a puntare in alto, ma non così in alto da generare una mission irraggiungibile o da creare perdita di fiducia o credibilità tra il pubblico. Una missione motivante consente a coloro che lavorano per l'organizzazione di sentirsi parte di un'organizzazione valida che ha obiettivi e scopi preziosi da raggiungere. I sostenitori sono ispirati dagli obiettivi dell'organizzazione e sentono che la sua missione arricchisce le loro vite. Una missione distintiva caratterizza l'ambiente competitivo in cui opera l'organizzazione.

La mission aiuta a rispondere a queste domande:

Qual è lo scopo della nostra organizzazione? Che tipo di organizzazione possiamo costruire per soddisfare i nostri scopi? Perché facciamo ciò che facciamo? Cosa si distingue in ciò che facciamo? Chi sono i nostri consumatori e come soddisfiamo le loro esigenze? Quale valore possiamo offrire a questi consumatori?

Il Museo Marittimo mira ad attuare un processo di rivalutazione dell'intero Arsenal. Non un luogo statico e contemplativo, né una soluzione alternativa all'offerta esistente, bensì un elemento permanente della continuità storica, economica e culturale di Venezia e del suo rapporto con il mare.

Riflettiamo qui su quali aspetti dovrebbe tener presente il Museo marittimo nella definizione delle sue politiche.

1. storia marittima

Il Museo accoglie in modo aperto e unico il racconto di una cultura, quella marittima, che ha plasmato la nostra identità. Le rotte commerciali, la cantieristica e le industrie legate al mare sono da secoli un mezzo di vita. Il Museo è un motore per il recupero della conoscenza, la ricerca e la conservazione della memoria e del patrimonio marittimo.

2. spazio di riflessione

Il Museo si presenta come uno spazio di riflessione, dove il dibattito occupa un posto di rilievo, promuovendo una moltitudine di azioni come seminari, convegni e pubblicazioni. Facciamo nostri i valori del mare: ambiente, spirito di squadra, sostenibilità, adattamento: tutti valori fondamentali di fronte alle nuove sfide che i Musei affrontano nella società.

3. coesione sociale

Il Museo è anche un fattore di inclusione, lavorando per l'inclusione di tutte le persone, nelle loro diversità, attraverso la cultura marittima. Da sempre il mare è il luogo dove gli emarginati diventano parte di una comunità. Il Museo deve lavorare come promotore del dialogo interculturale e intergenerazionale, per arricchire le persone anche a livello personale.

A questo punto il Museo dovrebbe essere in grado di delineare un *mission statement*. Quello di seguito proposto è a titolo esemplificativo:

“Rendere tutte le persone consapevoli dell'enorme influenza del mondo marittimo sulla nostra vita quotidiana”.

Una volta scelta la mission, il museo è in grado di definire la sua strategia di marketing per raggiungere i suoi obiettivi e realizzare la sua mission, fase essenziale nel processo di pianificazione del marketing strategico. Nei prossimi paragrafi verranno trattati i seguenti punti:

1. Identificazione di uno o più mercati target e la relativa assegnazione di priorità. I mercati target sono i segmenti di visitatori che i musei cercano di attrarre.
2. Sviluppo di una posizione competitiva chiaramente definita per ogni mercato di riferimento. I musei offrono programmi e attività distintivi progettati per fornire valore a diversi destinatari.

3. Creazione di una identità distintiva. I musei forgiavano un'identità di marca distintiva creando immagini e messaggi accattivanti che vengono assimilati e accettati dai potenziali visitatori.
4. Formazione di un marketing mix adeguato alle esigenze dei mercati target. I musei organizzano insieme le loro offerte di programmi, canali di distribuzione, comunicazione e prezzi per massimizzare gli obiettivi dei musei.

2.4.6 Quale pubblico

2.4.6(a) I numeri di Venezia

Per avere un'idea delle possibili dimensioni in termini di volumi – e quindi di visitatori – può essere interessante valutare alcuni dati sui visitatori di altre istituzioni museali veneziane. Vengono di seguito confrontati i dati sul numero di visitatori, relativi al 2019, dei Musei Civici veneziani, delle Gallerie dell'Accademia. La rete dei Musei Civici include Palazzo Ducale, Museo Correr, Museo del Vetro, Ca' Rezzonico, Ca' Pesaro, Museo di Storia Naturale, Palazzo Mocenigo, Casa di Carlo Goldoni, Torre dell'Orologio e Museo del Merletto.

Per “visitatori” si intende il numero di accessi complessivo, pertanto, quei visitatori che accedono a più musei o più volte nel corso dell'anno sono conteggiati più volte.

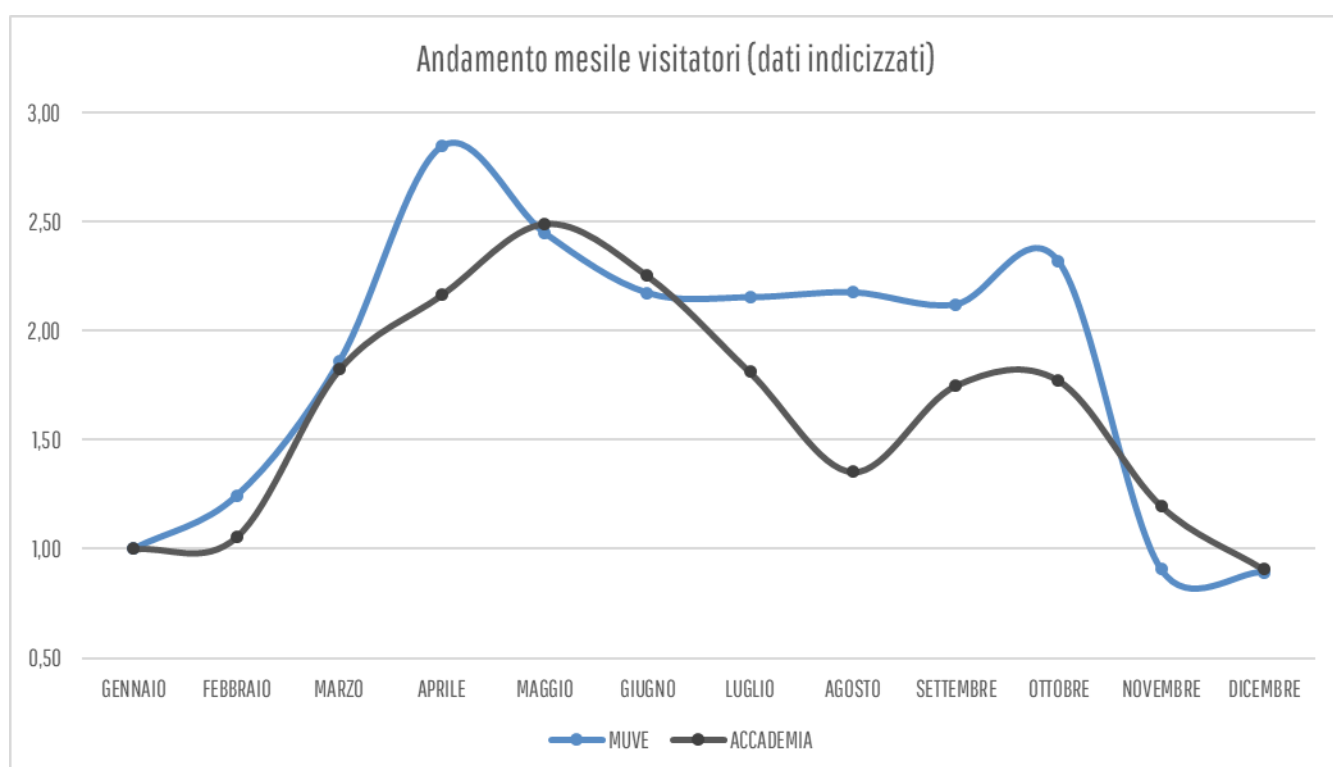
Nonostante queste distorsioni, il dato è utile per valutare l'ordine di grandezza di cui stiamo parlando, ma soprattutto per valutare l'intensità della domanda e le sue fluttuazioni nel corso del tempo.

Tabella 2.4.6a Visitatori dei musei per mese (anno 2019)

	Visitatori Musei per mese (2019)	
	MUVE	GALLERIE DELL'ACCADEMIA
GENNAIO	96.912	15.583
FEBBRAIO	120.477	16.447
MARZO	180.087	28.396
APRILE	275.852	33.744
MAGGIO	237.252	38.827
GIUGNO	210.640	35.107
LUGLIO	208.695	28.214
AGOSTO	210.910	21.101
SETTEMBRE	205.533	27.258
OTTOBRE	224.813	27.647
NOVEMBRE	87.818	18.686
DICEMBRE	86.533	14.147
TOTALE	2.145.522	305.157

Annualmente si sono registrati più di 2 milioni di visitatori alla rete dei Musei Civici, e circa 300 mila alle Gallerie dell'Accademia, ma risulta maggiormente interessante analizzare la stagionalità della domanda.

Grafico 2.4.6a Andamento mensile dei visitatori (in numero indice)



Si individuano un periodo ad alta intensità della domanda (da aprile a ottobre) e un periodo a media intensità della domanda (da novembre a marzo).

2.4.6(b) Segmentazione e targeting

Ogni organizzazione riconosce di non poter raggiungere e attirare tutti i consumatori del mercato. I potenziali consumatori possono essere troppo numerosi, dispersi o diversi nelle loro esigenze, desideri e preferenze. È probabile che un'organizzazione si concentri sui propri punti di forza, rivolgendosi a particolari segmenti di consumatori. Ogni organizzazione tenterà di identificare il proprio pubblico più naturale e intraprenderà sforzi specifici per raggiungerlo e servirlo.

Trattare tutti i consumatori allo stesso modo (*marketing di massa*) può realizzare economie di scala, ma questo ignora la diversità. Fino a poco tempo, trattare ogni persona individualmente, in modo personalizzato, era proibitivamente costoso e poco pratico. Con l'uso di computer, tecnologia dell'informazione e Internet, è diventato pratico ed economico rispondere all'enorme complessità. È tuttavia un processo molto oneroso, per cui risulta utile ricorrere alla segmentazione, processo che consiste nel suddividere i consumatori del mercato in gruppi omogenei internamente e disomogenei tra loro. Ogni gruppo richiede quindi di essere servito in maniera differente.

Non esiste un modo giusto per segmentare un mercato. Un mercato può essere segmentato in diversi modi, introducendo diverse variabili e discernendo quali sono le opportunità di mercato del museo. Le principali variabili sulla base di cui segmentare sono: geografiche (ad esempio: residenti in città/residenti fuori città), demografiche (età, sesso, ...), psicografiche (interessi, valori, opinioni, stile di vita, motivazione, attitudini) e comportamentali (modalità di fruizione del servizio).

La segmentazione del mercato può aiutare un museo a comprendere i propri consumatori attuali e potenziali. La ricerca di un museo in genere inizia esaminando le informazioni sulla popolazione locale.

Una volta individuati i vari segmenti (o gruppi) di pubblico, un museo deve scegliere a quali rivolgersi e servire, e quali ignorare. Il *targeting* consiste nella scelta del mercato, o dei mercati, di destinazione. Tale scelta dipende da fattori interni (le collezioni e le mostre del museo) ed esterni (le esigenze del pubblico).

Per quanto riguarda l'identificazione del segmento di possibili utenti che il Museo Marittimo di Venezia dovrebbe prefissarsi di servire, questo appare estremamente ampio: turisti culturali italiani e stranieri rappresentano il gruppo di riferimento più consistente, ma non bisogna dimenticarsi degli escursionisti e della popolazione locale.

2.4.7 Il posizionamento

Una volta che un museo identifica i segmenti rilevanti e decide quali servire, deve considerare in che modo intende farlo. Definiamo il posizionamento come l'atto di progettare un'immagine organizzativa, valori e offerte in modo che i consumatori comprendano, apprezzino e siano attratti da ciò che l'organizzazione rappresenta rispetto ai suoi concorrenti. Il posizionamento è fondamentale per ottenere efficacemente un vantaggio competitivo. Per avviare il processo di posizionamento, un museo dovrebbe porsi due domande: che posto occupa il museo nel mercato? qual è il vantaggio del museo rispetto ai concorrenti? Le strategie di posizionamento che possono essere adottate dai musei sono varie, ad esempio un museo può posizionarsi come il museo più grande e diversificato della zona, come il museo più creativo e innovativo, come luogo per rilassarsi e sfuggire al trambusto della vita urbana, come luogo per imparare, etc.

Il posizionamento di un museo è influenzato dalla costruzione dell'immagine e dal marketing.

Il Museo Marittimo di Venezia nel definire il suo posizionamento dovrebbe tener conto di alcuni fattori. In primo luogo, non deve dimenticare il luogo in cui è ospitato: l'Arsenale. Questo offre alcune potenzialità significative: il suo carattere simbolico ed evocativo e la sua capacità di definire la storia di Venezia, da cui ne deriva la possibilità di poter essere percepito e venduto come immagine della città.

Secondo, il Museo Marittimo non dovrà essere il luogo in cui raccogliere le vestigia di Venezia, ma luogo orientato al presente, in cui dare spazio alle riflessioni sugli equilibri instabili del nostro rapporto con il mare (equilibri ambientali, equilibri economici, ecc.) in cui le opere dell'uomo convivono con questo elemento naturale. Venezia è la città dove si è dimostrato che gli equilibri, assieme all'irriducibilità alla omologazione, sono ancora vivi.

2.4.8 Branding

Un marchio è definito come l'insieme di un nome, un termine, un segno, un simbolo o un disegno o una combinazione di questi, tesi a differenziare i prodotti e i servizi da quelli dei concorrenti (Kotler e Keller, 2006). Il marchio è un attributo intangibile del prodotto e della proposta di valore. La possibilità di creare valore della marca sta nella sua capacità di veicolare significati.

La strategia di *branding* mira ad amplificare la strategia di posizionamento del museo in modo che venga attuata in tutte le decisioni e attività del museo. Attuare con successo una strategia di branding per un museo significa aggiungere due elementi fondamentali. Il primo elemento comprende la notorietà (*brand awareness*), collegato al fatto che i consumatori siano consapevoli dell'esistenza del museo nel panorama dell'offerta. Il secondo elemento è l'immagine (*brand image*), e si riferisce a ciò che il consumatore pensa riguardo al museo.

Il marchio svolge una funzione identificativa: consente di identificare e memorizzare un determinato prodotto, lo rende riconoscibile, ritrovabile e recuperabile. Svolge inoltre una funzione valutativa: segnala un determinato livello di qualità, un dato livello di caratteristiche insite ad un prodotto/servizio, consentendo di confrontarlo con altri. Infine, svolge una funzione comunicativa: diventa oggetto di comunicazione, elemento che comunica l'identità.

Per creare una nuova marca, un museo ha bisogno innanzitutto di chiedersi quali obiettivi esterni all'istituzione deve raggiungere la marca, per quali clienti è pensata, con quali marche intende confrontarsi.

Occorre poi creare gli elementi identificativi della marca, la varietà di segni associabili in maniera unica e distintiva alla marca (logo, nome, simboli, slogan, pay-off, jingle, packaging), elementi che favoriscono la notorietà. Questi elementi devono essere memorizzabili, devono veicolare significati, devono possedere qualità estetica, devono essere registrabili e quindi proteggibili.

Una volta sviluppati, questi simboli dell'identità del marchio dovrebbero essere utilizzati in modo coerente per promuovere gli obiettivi del museo. Coerenza significa applicare questi simboli in ogni operazione e ad ogni livello dell'organizzazione museale. In questo modo, le identità di marca vengono comunicate in modo efficace e il pubblico avrà una chiara scelta tra i musei e le loro offerte. Le identità del marchio, proprio come le posizioni,

vengono trasmesse costruendo forti associazioni mentali che mantengono il museo al primo posto nelle menti di visitatori, membri, donatori e altri stakeholder.

In *“Museum Branding: How to Create and Maintain Image, Loyalty, and Support”* (2006), M. A. Wallace riassume le caratteristiche e gli attributi della formazione e del mantenimento di un marchio museale:

“Un museo ha bisogno di un marchio. Ha bisogno di un’identità che comunichi istantaneamente ciò che è, ha e fa. Un museo ha bisogno di una personalità, in modo che le persone sentano di conoscerlo e siano predisposte ad apprezzarlo. Un museo ha bisogno di un’immagine, che è il modo in cui gli altri percepiscono la sua identità e che aiuta a creare una reputazione. I musei hanno bisogno di amici e sostenitori, che credano che quello sia il posto giusto per loro. È utile se un museo utilizza una serie di simboli e loghi che legano insieme tutti i suoi materiali, pubblicazioni, programmi, dipartimenti ed eventi. Un museo potrebbe non avere un negozio, un ristorante o un programma di sensibilizzazione, ma ha bisogno di una reputazione in modo che quando inizia ad aggiungere funzionalità, siano prontamente accettate”.

2.4.9 Il marketing mix

a. I contenuti del Museo Marittimo

Tutti i musei affrontano la sfida di decidere cosa offrire ai propri visitatori. La progettazione dell’offerta museale, al fine di raggiungere e motivare i consumatori, è una delle attività in cui sono coinvolti gli agenti di marketing museale.

Il consumatore sceglie di visitare un museo, tra le molteplici attività di svago, sulla base del maggior valore percepito dell’offerta museale rispetto a quella dei concorrenti. I vantaggi che se ne possono trarre includono la qualità dell’offerta, i benefici che si ottengono dalla visita, i servizi, i costi-opportunità, le esperienze e l’identità del marchio.

L’offerta di un museo non coinvolge solo gli aspetti prettamente legati alle collezioni, ma consiste nel *mix* di tutti gli elementi che contribuiscono all’esperienza di visita. Una possibile classificazione, proposta da Kotler (2008), prevede otto categorie di offerta: collezioni, mostre, esperienze, strutture, programmi, pubblicazioni, servizi e attività basate sul web. Ogni categoria include un elenco di elementi. Progettare l’offerta museale significa scegliere il mix di questi elementi in grado di creare valore per il pubblico differenziandosi da quello dei concorrenti.

Tabella 2.4.9a Tassonomia delle categorie dell'offerta museale

Collections	Exhibitions	Experiences	Facilities	Programs	Publications	Services	Web-Based Activities
Temporary	Traveling	Recreation	Architecture	Openings	Texts	Signage	Web site
Permanent	Permanent	Sociability	Landscape	Lectures	Labels	Staff	Webcasts
Digital	Interactive	Learning	Exterior space	Tours: guided, self-guided, group, specialized	Newsletters	Way-finding	e-newsletter
	Experimental	Celebration	Interior design	Gallery talks	Catalogues	Orientation	e-commerce
		Issue oriented	Entrance	Orientation	Reproductions	Seating	e-gallery
		Aesthetic	Galleries	Diversity development	Videos	Cleanliness	Virtual visit
			Shops	Member events	CDs	Accessibility	Blog sites
			Restaurants	Benefit events	DVDs	Cloakroom	Calendar
			Cafés	Programs and events: family, community, teacher, youth planned	Audiotapes	Lockers	Tour booking
			Bars	Volunteer	Books	Audio-guides	Data mining
			Theater space	Films, concerts	Slides	Podcasts	Distance learning
			Planetarium	Travel	Brochures	Conservation	
			IMAX theater	Research		Appraisal	
			Lecture hall	Field research		Archival	
			Library	Donations			
			Laboratory	Pricing			
			Restrooms	Communication			
			Parking	Distribution			
			Zoos	Public relations			
			Aquariums	Marketing			
			Gardens	Staff training			
			Security	Rewards			
			Satellites: shops, galleries, museums	Art work space			
				Studios			
				Partnerships			

Il Museo marittimo di Venezia non nasce per esporre una collezione già esistente. Pur potendo attingere ad una collezione marittima esistente e di grande valore (quella del Museo Storico Navale) occorre progettare percorsi che non necessariamente rispecchino la collezione esistente, da considerarsi come una risorsa e non un vincolo.

Ad ogni modo, il metro deve essere il Visitatore. Il Museo della Civiltà Marittima è un museo medio-grande, dove è possibile passare due-tre ore. Questo comporta una visita impegnativa che, se non studiata attentamente, si può tradurre non solo in stanchezza fisica, ma anche in noia.

Per ovviare a questo problema, il percorso va articolato tenendo a mente tre dimensioni: (1) l'aspetto contemplativo – tipico della tradizione italiana – con vetrine di grande qualità e avanzato design, per conservare e esporre le opere al meglio; (2) il gusto della cultura materiale con ricorso alla scenografia e alla ricostruzione d'ambiente; (3) il ricorso alla multimedialità.

Di seguito si riflette sul ruolo delle collezioni dei musei marittimi e sulle esperienze di consumo. Tali riflessioni saranno il punto di partenza per la progettazione dell'offerta del Museo.

Il ruolo delle collezioni

Oltre alla sfida di un contesto sociale in evoluzione, i musei marittimi, come tutti i musei, sono sottoposti a crescenti pressioni per offrire ai visitatori qualcosa di più della semplice esposizione tradizionale di manufatti, pannelli di testo e audiovisivi. C'è oggi una crescente spinta verso un'interpretazione più attiva, che tende a ridurre il ruolo interpretativo e il riconoscimento dato alle raccolte.

Se c'è una caratteristica che distingue le collezioni marittime, può forse essere trovata nello strano connubio del progresso trionfante e separazione sociale. Da un lato, qualsiasi indagine sui musei marittimi rivela un notevole grado di somiglianza e ripetizione nella sostanza e nello spirito della tecnologia preservata. Questi manufatti tendono a seguire una narrativa del progresso e del trionfo occidentale, idee particolarmente evidenti nei settori della costruzione navale, della navigazione, della navigazione e della guerra navale. D'altra parte, la vita e il lavoro del marinaio sono rappresentati da manufatti che tendono a rappresentare una sottocultura insolita, distinta e separata dalla corrente principale della società occidentale. Qualunque sia l'effettiva portata di questa separazione, si può giustamente dire che è il tema preminente delle collezioni, poiché è la natura distinta della vita e del lavoro del marinaio, ora scarsamente visibile nella società occidentale contemporanea, che sembriamo più ansiosi di preservare. Questi due temi - la tecnologia trionfante e la sottocultura perduta - coesistono nei musei marittimi.

Alla luce di ciò, il continuo sviluppo delle collezioni nei musei marittimi rappresenta oggi una sfida particolare per l'immaginazione curatoriale. In che modo le collezioni che generalmente combinano una tecnologia una volta trionfante con i manufatti di una sottocultura occidentale praticamente estinta (la tribù del marinaio), devono essere giustificate, sviluppate e interpretate in modo significativo senza arrendersi completamente alla nozione di "mare come storia"?

Le collezioni marittime devono riflettere quello che una volta era il nostro rapporto con il mare e i corsi d'acqua, ma dovrebbero anche servire ad estendere le loro narrazioni, sia descrittive che analitiche, nel presente e quindi fornire punti di partenza da cui gli spettatori contemporanei possono riflettere sulla loro relazione in corso con l'ambiente marino.

Esperienze di consumo nei musei marittimi

Il mondo marittimo pone molta enfasi sul concetto di rituale. Il rituale “è una forma simbolica di comportamento ripetitivo che consente a ogni persona di trascendere il sé individuale, e quindi può collegare molte persone insieme in forme durevoli e vere di comunità” (Zeusse, 1987). Regole rigide e complesse della gerarchia di bordo con un’organizzazione complessa del lavoro prevedono che gli equipaggi abbiano rituali altamente elaborati. L’attributo del rituale si riferisce al comportamento delle persone il cui sostentamento deriva dalle navi e dalle navi. La nave può essere vista come una cultura distaccata, fluttuante, isolata con le proprie regole e gerarchie, dove i rituali governano tutti gli sforzi sociali, inclusa la vita a bordo.

Per recuperare i rituali di bordo a favore dei visitatori, i musei marittimi li teatralizzano in tre modi. In primo luogo, l’esposizione di un museo è essa stessa un ambiente teatrale e i visitatori un pubblico (Belcher, 1991). Le navi possono essere un’esibizione statica all’interno di un museo, ma i curatori determinano come la nave deve essere esposta. I visitatori assistono aspettandosi che il museo interpreti ciò che vedono, per aiutarli a capire il significato. Ad esempio, al *Museo Vasa* di Stoccolma, in Svezia, che contiene lo scafo recuperato della *Vasa*, una nave da guerra del XVII secolo, i curatori si sono espressamente impegnati a rendere la visita del museo un’“esperienza straordinaria”, assumendo un professionista del teatro per progettare l’illuminazione (Kvarning, 1990).

In secondo luogo, i visitatori cercano di diventare qualcosa di più di un pubblico passivo, di far parte dell’esperienza teatrale. Tenere ricevimenti e feste ai piedi del *Vasa* si è rivelato molto popolare e il personale del museo incoraggia ad affittare la sala per questo tipo di eventi. Negli ultimi anni molti musei hanno ampliato questa idea per consentire alle famiglie di trascorrere la notte all’interno di mostre museali, seguendo programmi di artigianato, conferenze o qualche altra esperienza partecipativa.

Terzo, come pubblico del museo, le persone esplorano e manipolano la metafora della nave attraverso viaggi indiretti. La scomparsa del *Titanic*, ad esempio, può essere vista come rivelatrice l’immoralità della stratificazione di classe poiché molti passeggeri di prima classe sopravvissero a spese degli emigranti di terza classe, come dimostrato dall’*Ulster Folk and Transport Museum*, in Irlanda del Nord.

Il *Mystic Seaport*, Connecticut, ha costruito una replica della nave schiavista *Amistad*, come un’aula galleggiante, i cui visitatori partecipano alla teatralizzazione della rivolta degli schiavi della nave. Gli educatori del *Mary Rose Trust*, Portsmouth, in Inghilterra,

forniscono ai bambini un copione per consentire alle scuole di mettere in scena uno spettacolo. La sceneggiatura ripercorre diversi rituali a bordo della nave, e fornisce un elenco di possibili trame o situazioni drammatiche con cui assemblare i rituali in una narrazione. In Svezia, il *Museo marittimo di Göteborg*, fondato per tramandare le tecniche di pesca tradizionali, ha stabilito che le esposizioni dovranno essere modificate a causa del declino dell'industria della pesca. I giovani oggi hanno pochi strumenti per valutare e apprezzare le tradizioni della pesca. Per questo, quindi, il museo ha costruito una barca per aiutare gli scolari ad apprendere i principi elementari della navigazione e della nomenclatura, contestualizzando il tutto all'interno di viaggi simulati verso la Norvegia in cui i bambini imitano i rituali di lavoro a bordo.

Un altro aspetto che i musei marittimi devono tener presente è riferito al "linguaggio". Il vocabolario dei marinai impressiona con il suo gergo tecnico a volte impenetrabile e la ricchezza. Il linguaggio di bordo costituiva un preciso dialetto tecnico che serviva per organizzare ed eseguire compiti cooperativi. Il visitatore del museo moderno che vede una nave non vede questo particolare aspetto che fornisce contesto. Alcuni musei marittimi presentano la lingua come contesto espositivo come la *Columbus Fleet* in Texas. Qui, gli studenti si immedesimano in apprendisti su una replica di una caravella del XV secolo, devono imparare i termini spagnoli per la navigazione e usarli durante le manovre di navigazione.

Nonostante la diminuzione dei legami diretti delle persone con la marineria, un aspetto del fascino dei musei marittimi è che la marineria attinge dal reale e dal mitico, soddisfacendo il bisogno delle persone di un legame con un passato marinaro reale e immaginario. Le navi stimolano la memoria collettiva, affascinano e ispirano. Una nave funziona come un luogo della memoria presentandosi come un emblema di aspirazioni, trionfo intellettuale, lotta e libertà. I musei possono quindi sfruttare liberamente il potere metaforico della nave in qualunque modo.

Ad esempio, la bandiera di Lord Nelson, all'interno della nave museo *HMS Victory*, rappresenta l'apoteosi di un eroe navale semi-mitico alla cui gloria partecipano tutti i visitatori della nave. Viceversa, all'*Australian National Maritime Museum* di Sydney, un museo descritto dai suoi organizzatori come privo di un focus ideologico ma che promuove una storia sociale di attualità, viene esposta una piccola barca costruita e utilizzata dai rifugiati vietnamiti. La risposta dei visitatori alla barca asiatica ha a che fare con la persecuzione politica, la libertà, l'immigrazione e il pluralismo culturale. Allo stesso modo,

l'esperienza dello *Scottish Fisheries Museum Trust* a Fife, esemplifica il modo in cui le persone elaborano storie personali in cui i manufatti funzionano come feticci della memoria. Il Museum Trust ha utilizzato manufatti raccolti localmente per rappresentare la vita lavorativa dei pescatori, un'occupazione in declino. La mostra si è rivelata così efficace nel collegare le identità attuali delle persone all'economia della pesca locale di un tempo fiorente che i cittadini hanno chiesto al curatore il permesso di portare nuove cose al museo, per partecipare (Hicks, 2001).

Infine, i musei marittimi promuovono la collezione di souvenir come emblemi materiali di un passato che i visitatori sono incoraggiati a rivendicare come parte della propria esperienza. I souvenir servono come depositi di sentimenti ed emozioni del passato ricevuto attraverso le esposizioni dei musei.

I contenuti esposti nei paragrafi precedenti rappresentano il punto di partenza per la progettazione dell'offerta del Museo.

Dato l'afflusso continuo e pressoché costante dei turisti a Venezia il Museo del Mare sarà aperto tutto l'anno.

▪ **Mostre ed esposizioni**

Si conviene che il Museo Marittimo di Venezia dovrà articolarsi in almeno quattro principali sezioni, fra le quali:

- una sezione dedicata alla cantieristica, passata e presente, nella quale riflettere sulle tecniche costruttive degli scafi delle barche e delle navi, sul complesso architettonico e produttivo dell'Arsenale e dove esporre i reperti navali antichi, medievali e moderni recuperati e in fase di recupero o le loro ricostruzioni;
- una sezione dove indagare l'impatto della navigazione e del trasporto marittimo sull'economia, soffermandosi sulla funzione storica e odierna del porto, e sull'imprenditoria marittima;
- una sezione etnografica, dove indagare l'influenza del mondo marittimo sulla vita quotidiana di tutti, che viene qui riscoperta attraverso le evidenze nella cultura, nell'arte, nella moda, nella lingua e letteratura, nelle abitudini alimentari, nelle tradizioni e nella scienza. Un aspetto di questa cultura sono le relazioni di genere: i marinai erano per lo più uomini, e spesso erano lontani da casa per mesi, e ciò ha avuto un'influenza significativa sul modo di vivere di coloro che sono rimasti a casa, principalmente le donne;

- una sezione dedicata allo studio delle soluzioni adottate dall'uomo per convivere con l'acqua, da sempre alleata, ma anche nemica dell'uomo.

A queste sezioni espositive occorre aggiungere una sezione dedicata al restauro conservativo, deposito museale e magazzino di reperti. L'itinerario dovrebbe poter prevedere la visita ai laboratori di restauro e conservazione dei relitti. Si tratterebbe del primo laboratorio di restauro di relitti in Italia, l'occasione per formare, con l'aiuto di competenze estere, i tecnici del Ministero della Cultura in grado di condurre la complessa operazione di restauro di un relitto antico.

Il museo può anche essere inaugurato con l'idea di offrire ai visitatori la possibilità di assistere allo svolgersi dei lavori di recupero dei relitti.

L'attività di costruzione di repliche di navi antiche o di barche tradizionali naviganti può coinvolgere gli allievi di un corso per aspiranti maestri d'Ascìa, organizzato da Confartigianato Venezia. Dopo il varo, le navi rappresenterebbero un'attrattiva per i visitatori, a cui verrebbe data la possibilità di vivere l'esperienza di navigazione a vela o a voga. Questo genere di attività potrebbe essere gestito da remiere e società veliche.

Accanto a queste finalità didattiche e ricreative, si propone infine la creazione di un Centro di ricerca, dotato di biblioteca e archivio specializzati, finalizzato alla documentazione, studio e sperimentazione, attività che dovranno essere portate avanti da un'istituzione di ricerca collegata al museo, ad esempio l'Università o il CNR, attraverso l'ISMAR.

Una parte preponderante dell'esposizione va articolata sotto forma di percorso permanente, ma una restante parte va progettata per essere temporanea o "temporaneo di lungo periodo". Questo permette al museo di ospitare grandi mostre tematiche, in grado di alzare notevolmente il valore del museo stesso. Per realizzare mostre di questo genere è necessaria una notevole flessibilità e disponibilità degli spazi. La mostra temporanea attrae risorse e un mezzo efficace per promuovere la collezione permanente. La programmazione delle esposizioni dovrà essere a lungo termine ed effettuata almeno con due anni di anticipo.

È interessante la possibilità di rivendere le mostre realizzate, e occorre lavorare nell'ottica di creare un network di musei marittimi con i quali collaborare in uno scambio di contenuti rilevanti. Lo scambio di mostre in questo modo garantirà un turn-over di pubblico.

▪ **Produzioni bibliografiche**

Questo servizio si propone di promuovere l'acquisto di materiale editoriale riguardante le esposizioni e le attività organizzate dal Museo. È rivolto principalmente agli utenti che visitano il Museo per interesse culturale o che desiderano avere un ricordo della visita. Le opere in vendita possono comprendere cataloghi, guide, poster, libri, supporti educativi multimediali, etc.

▪ **Spettacoli e concerti**

Il Museo Marittimo dovrà essere un promotore di eventi culturali dal vivo, come spettacoli e concerti: tali eventi dovranno avere un collegamento con il tema marittimo, o riguardare avvenimenti folcloristici legati alla vita sul mare, rappresentazioni di metodologie artigiane del passato, o, più semplicemente, spettacoli per bambini.

▪ **Visite guidate**

Le visite guidate alle esposizioni del Museo potranno assumere la forma di visite tradizionali (plurilingue) con un addetto specializzato attraverso un percorso prefissato, e, al contempo saranno disponibili dispositivi tecnologici accattivanti a supporto della visita.

Questa tipologia di guide potrà spaziare da guide digitali interattive lungo i percorsi di visita, ad esempio tramite chat di Messenger o Telegram, utilizzando la tecnologia dei *bot* e/o dei *beacon*. Grazie allo stile di comunicazione informale, tipico della chat, il visitatore potrà instaurare un rapporto diretto col museo, iniziando un dialogo che permette di personalizzare il percorso di esplorazione degli spazi e delle mostre. Questa tecnologia funziona direttamente sul device dell'utente, senza la necessità di ulteriori supporti.

▪ **Conferenze, incontri, dibattiti**

Il Museo dovrà organizzare conferenze, convegni, seminari, presentazioni e workshop attinenti ad un tema approfondito delle attività riguardanti la civiltà e la cultura del mare.

▪ **Laboratori**

Per i bambini e i ragazzi che visiteranno il Museo saranno proposte alcune attività che consentiranno di imparare divertendosi. Personale specializzato e qualificato potrà guidare i bambini (divisi per fasce d'età) in attività didattiche che li avvicineranno al mondo dell'arte e della tecnologia marinara. A titolo d'esempio si possono organizzare laboratori riguardanti la lavorazione di alcuni materiali, le tecniche del lavoro artigianale, la fabbricazione delle corde, i vari tipi di nodi, i vari tipi di vele, ecc.

▪ **Biblioteca/Mediateca**

Tramite la collaborazione con la Biblioteca Nazionale Marciana sarà possibile costituire una Biblioteca del Mare, dove saranno fisicamente e virtualmente riunite opere antiche e moderne dedicate al mare, alla sua storia, alla letteratura che al mare si è sempre ispirata e a tutte le attività che fin dagli inizi della civiltà umana hanno trovato sul mare e nel mare la loro espressione.

Una particolare attenzione in quest'area, come del resto anche in tutto il Museo, dovrà essere data agli utenti disabili, per i quali, saranno previsti touchscreen, dispositivi di puntamento, tastiere video ecc.

▪ **Locazione di spazi**

Il museo dovrà essere disponibile alla concessione dei suoi spazi per eventi privati.

▪ **Punti ristoro**

Nella struttura saranno previste zone di ristoro diversificate, dalla caffetteria, dove è possibile consumare una bevanda o del cibo al bancone o seduti ai tavolini, al ristorante, che proporrà un menù studiato per le esigenze dei clienti.

▪ **Negozi di articoli da regalo (bookshop)**

Il bookshop rappresenta un'attività importante e una significativa fonte di reddito. Ai visitatori piace acquistare cose e i musei soddisfano sempre di più questa esigenza. È un errore non applicare i principi della vendita al dettaglio moderni ai bookshop dei musei. I direttori di negozio necessitano di buone politiche di servizio e capacità nella selezione della merce, nella progettazione e nella gestione dei flussi del negozio, nella presentazione della merce e nella formazione del personale a disposizione dei clienti. Occorre tuttavia evitare di vendere merci estranee alle collezioni.

Per poter trovare nell'ambito della gestione i margini della sua redditività, le attività commerciali previste internamente al museo - bookshop, caffetteria, ristorante - dovranno poter contare su una visibilità e un accesso esterno, al fine di poter massimizzare la possibilità di guadagno, contando su orari di apertura flessibili.

b. Distribuire le offerte e i servizi del museo

Nel contesto museale, la distribuzione consiste nel trasferire un'offerta o un servizio museale al consumatore target in modo efficace e in alcune situazioni al giusto prezzo o in

modo proficuo. I musei non producono beni, ma sviluppano offerte e servizi e plasmano i canali di distribuzione per raggiungere un pubblico più vasto e diversificato.

Distribuire le offerte dei musei il più ampiamente possibile è auspicabile, ed è al centro della missione educativa di un museo. Tuttavia, un gran numero di persone è impossibilitato a visitare il museo. Esistono limiti geografici – spesso i musei sono concentrati nei centri urbani, a una certa distanza dalle aree suburbane, extraurbane e rurali dove vivono molte persone – ma ci sono anche limiti socioculturali – molte persone non sono a proprio agio nel visitare i musei e si sentono inadeguate.

Per cambiare questi modelli e rendere i musei più accessibili, i musei hanno intrapreso azioni per eliminare le barriere e per portare le loro offerte dove le persone vivono e lavorano.

Sono necessari diversi canali, diretti e indiretti, per distribuire adeguatamente le offerte e i servizi museali. Un canale diretto, nel contesto del museo, è rappresentato dalle transazioni dirette che avvengono tra un museo e i suoi visitatori in loco, nonché le vendite online. Ma, poiché spesso i musei stipulano contratti con per concedere in licenza alcuni prodotti, il canale di marketing può assumere un aspetto diverso.

In genere, si pensa a un museo come a un'entità fisica situata in un luogo specifico, i cui benefici sono principalmente a disposizione di coloro che si sforzano di visitarne l'edificio. Ma questa è una visione riduttiva. La struttura principale di un museo deve essere progettata per offrire elevata accessibilità e comodità ai visitatori, ma, allo stesso tempo, i musei possono fornire le loro offerte e servizi ben oltre i limiti di quella struttura fisica, ad esempio tramite musei filiali, mostre itineranti, prestiti, programmi fuori sede.

Le mostre itineranti e i prestiti rappresentano al contempo un'occasione per condividere mostre e collezioni, e l'opportunità di ridurre i costi di archiviazione. Una mostra che si apre in un museo e si sposta in musei in diverse città ha maggiori probabilità di ottenere il supporto di privati, a parità di condizioni, rispetto a una mostra mostrata in un unico luogo per un periodo limitato. È più probabile che le mostre che viaggiano nelle scuole e nei centri comunitari trovino sostegno tra i funzionari pubblici rispetto alle mostre che rimangono all'interno un edificio museale.

I negozi del museo migliorano l'esperienza del visitatore offrendo prodotti di qualità e risorse educative relative alle collezioni del museo e pertinenti alle sue funzioni. Le categorie merceologiche offerte dovrebbero essere direttamente correlate alla missione

del museo e il mix di prodotti dovrebbe riflettere tutti i gruppi che compongono l'insieme dei visitatori. I gestori dei negozi dei musei devono concentrarsi sulla selezione dei prodotti, sulla gestione dell'inventario, sui margini lordi delle categorie di prodotti, sul marketing e sulle promozioni, sulla visibilità del negozio e sul visual merchandising. I negozi dei musei collaborano con i produttori per identificare, progettare e produrre merci relative alla missione e agli obiettivi del museo. La merce è modellata in parte dalle mostre. I negozi dei musei non sono soggetti alle stesse forze di mercato dei negozi al dettaglio. Tendono a godere di una frequentazione abbastanza stabile che include visitatori regolari, turisti e gruppi scolastici.

Negli ultimi anni i musei si sono serviti sempre maggiormente del commercio elettronico per distribuire in maniera geograficamente più ampia i propri articoli.

Un altro tipo di attività commerciale off-site è rappresentata dalla pratica di gestire negozi di musei in centri di vendita al dettaglio, centri commerciali e altri luoghi pubblici come centri congressi e aeroporti. I negozi dei musei fuori sede possono anche rivelarsi utili per promuovere le visite ai musei e rendere l'esperienza museale più familiare agli utenti non frequentatori.

c. Gestire la comunicazione di marketing

Il mix degli strumenti di comunicazione che il museo può utilizzare efficacemente per comunicare con i propri pubblici comprende pubblicità, promozione delle vendite, pubbliche relazioni, marketing diretto, comunicazione elettronica.

Secondo Francois Colbert (2001), "le stime hanno dimostrato che il consumatore medio è esposto, consciamente o inconsciamente, a un numero compreso tra 250 e 3000 messaggi al giorno. Di tutti questi messaggi, circa settantacinque saranno effettivamente percepiti e solo dodici saranno conservati".

Pubblicità

La pubblicità può essere definita come qualsiasi forma a pagamento di presentazione e promozione non personale di prodotti, servizi, idee, persone o organizzazioni. La pubblicità può aggiungere valore agli sforzi di un museo in diversi modi: come un rafforzamento a lungo termine dell'immagine del museo (pubblicità istituzionale), per informare di una collezione o una mostra specifica (pubblicità del prodotto), o per annunciare una nuova campagna di abbonamenti (pubblicità promozionale).

La pubblicità come mezzo di comunicazione offre al museo una serie di vantaggi: consente un elevato livello di controllo sul contenuto del messaggio, sulla scelta del mezzo, e sulla pianificazione dei messaggi; consente di ripetere un messaggio molte volte; consente al destinatario di confrontare i messaggi di vari concorrenti; è espressiva, consentendo a un museo di veicolare emozioni attraverso immagini, suoni e colori; promuove un'immagine museale durevole e coerente; inoltre, può raggiungere masse di persone geograficamente distribuite a un costo per esposizione relativamente basso.

Presenta, tuttavia, dei difetti: è impersonale e non può essere persuasiva come una comunicazione personale; è frammentaria e va ben oltre il pubblico target di un'organizzazione; è una comunicazione univoca e il pubblico non sente di dover prestare attenzione o rispondere; in genere è costosa; infine, è difficile valutare l'impatto della pubblicità sui media a pagamento perché il feedback è ritardato.

Promozione delle vendite

La promozione delle vendite implica l'utilizzo di incentivi a breve termine come coupon, sconti, regali e premi per incoraggiare l'adozione o l'acquisto di un prodotto o servizio.

L'incentivo è il principale vantaggio della promozione delle vendite. È qualcosa di valore monetario o simbolico che viene aggiunto a un'offerta per incoraggiare un comportamento particolare da parte dell'individuo. La sfida è progettare un incentivo che attiri e soddisfi il pubblico di destinazione e allo stesso tempo realizzi le entrate, le presenze e altri obiettivi del museo. I musei possono fare buon uso delle promozioni delle vendite in quattro aree: per attirare i visitatori per la prima volta, per attirare segmenti meno serviti, per distribuire il pubblico in modo più uniforme nei periodi di punta e non di punta ed eliminare il sovraffollamento, e per incoraggiare la membership.

Poiché lo shopping può rappresentare una parte considerevole dell'esperienza museale, i musei utilizzano sempre più spesso i buoni dei negozi come incentivi per aumentare le visite ai musei. I musei con ingresso a pagamento hanno la possibilità di scegliere se applicare uno sconto sulla tariffa o mantenere la tariffa stabilita ma fornendo un buono sconto negozio con il biglietto.

I musei stanno anche collaborando con altri musei per espandere i vantaggi che offrono ai membri concedendo privilegi di scambio disponibili presso tutti i musei della rete.

E-communication

La comunicazione elettronica è diventata una delle principali forme di marketing diretto. Molti musei sviluppano newsletters elettroniche distinte per un pubblico definito, inclusi membri, donatori, sponsor aziendali, genitori, insegnanti e giovani.

I siti web forniscono ogni tipo di informazione su orari e ubicazione dei musei, prezzi dei biglietti, negozi di e-commerce, cataloghi di negozi e mostre, programmi e servizi offerti. Le visite ai musei possono essere programmate online, il che per molte persone offre la comodità nella preparazione alla visita.

Gli insegnanti possono prenotare gite scolastiche online e accedere a una gamma di materiali curriculari da utilizzare nelle loro classi.

Alcuni musei offrono ampi corsi online, webcast e mostre virtuali. Presentano sempre più blog su misura per diversi destinatari, nonché siti che consentono ai visitatori di comunicare direttamente con il personale del museo. La comunicazione elettronica è un importante canale attraverso il quale i musei raggiungono il pubblico.

Relazioni pubbliche

Le attività di pubbliche relazioni sono volte a monitorare gli atteggiamenti del pubblico e delle parti interessate all'istituzione e a distribuire informazioni e comunicazioni per costruire consenso e credibilità intorno all'organizzazione stessa. Svolge cinque funzioni primarie: (1) si occupa delle relazioni con i media, presentando notizie e informazioni sull'istituzione in luce positiva; (2) intraprende iniziative di sponsorizzazione per pubblicizzare mostre e altri prodotti specifici; (3) sostiene le comunicazioni del museo; (4) fa attività di lobby, tratta con legislatori e funzionari governativi modificare la legislazione o regolamentazione a suo favore; (5) fa consulenza alla direzione su questioni pubbliche e sulle posizioni e l'immagine dei musei.

Le pubbliche relazioni hanno diverse qualità che le rendono una parte importante della funzione di marketing. In primo luogo, hanno una credibilità maggiore rispetto alla pubblicità perché appaiono come notizia e non come informazione a pagamento. Inoltre, estendono la portata della pubblicità e possono integrare la pubblicità rafforzando i messaggi e legittimando le affermazioni o raccontando una storia in modo più approfondito. Infine, costano meno della pubblicità.

d. Impostare una strategia di prezzo

I musei stanno esaminando le loro politiche di prezzo e riconoscono il prezzo come lo strumento principale del marketing tattico. Dal punto di vista del consumatore, il prezzo non è solo una spesa, ma rappresenta un indicatore della qualità del servizio, punto di riferimento rispetto al quale misurare benefici o valori, nonché come mezzo per allocare le spese e ridurre la complessità della decisione di acquisto. Ci sono almeno tre questioni che il museo deve considerare nella determinazione della strategia di prezzo.

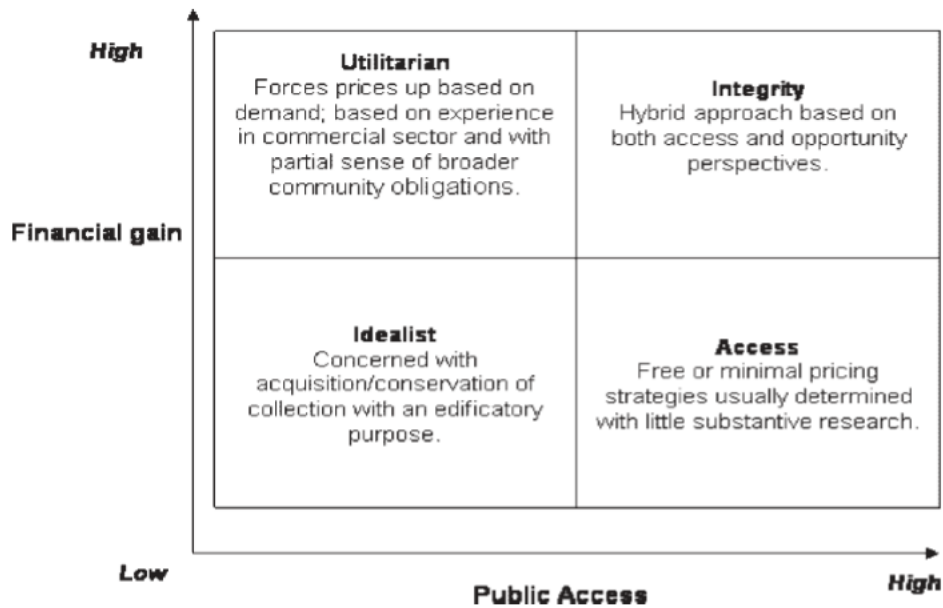
Il primo aspetto è determinare quale tra le sue offerte può richiedere un prezzo, o, in altre parole, ciò che il pubblico o segmenti specifici del pubblico percepiscono come valore e benefici sufficienti per essere disposti a pagare una tassa d'ammissione. In molti casi, prima che il pubblico percepisca un valore nelle offerte del museo, il museo deve persuadere il pubblico che esiste un valore.

In seguito, il museo deve determinare la sua politica dei prezzi per vari segmenti di pubblico. Tutti dovrebbero pagare lo stesso prezzo o l'ingresso dovrebbe avere un prezzo inferiore per alcuni gruppi? È opportuno riservare uno o più giorni gratuiti o eventi scontati al servizio di chi ha mezzi limitati?

In terzo luogo, il museo deve determinare quale proporzione delle entrate totali sarà fornita dalla tariffa d'ammissione.

I musei, pertanto, si trovano a dover bilanciare due obiettivi apparentemente contrapposti: guadagno finanziario e accesso di pubblico. Rentschler, Hede e White (2007) suggeriscono uno strumento, la *matrice della strategia dei prezzi dei musei*, per poter valutare quale strategia di prezzo dovrebbe adottare un museo.

Tabella 2.4.9b **Strategie di prezzo dei musei**



La **strategia del prezzo di accesso**, spesso promossa da museologi che sostengono che la tariffazione dell'ammissione è in contrasto con la missione sociale dei musei, cerca di massimizzare gli accessi di pubblico attraverso una tariffa minima o gratuita.

La **strategia di integrità** prevede la segmentazione del pubblico e implica far pagare un prezzo diverso a ciascun segmento. La segmentazione può essere fatta su variabili demografiche (ad esempio, prevedendo un prezzo agevolato per studenti e anziani); geografiche (entrata agevolata per i residenti locali); per luogo o mezzo di acquisto (su internet/in loco); in base al momento dell'acquisto o della visita (ingressi a prezzo ridotto alla sera o in determinate giornate); per quantità di acquisto; o per raggruppamento di prodotti (il biglietto viene fornito con un'offerta secondaria gratuita, come parcheggio, mostra aggiuntiva, ecc.).

La **strategia utilitaristica** implica considerare un museo come un qualsiasi altro bene del mercato e la tariffa d'ammissione sarà quindi determinata a prezzo di mercato, per massimizzare le entrate.

La **strategia idealista**, infine, concentra l'attenzione sulla cura degli oggetti, del patrimonio intellettuale e delle tradizioni della società. Non si cura né degli aspetti finanziari, né dell'accesso del pubblico.

I musei selezionano una strategia di prezzo sulla base di tre considerazioni: costi, prezzi della concorrenza e valore percepito dal visitatore.

Quale approccio deve dunque adottare il Museo Marittimo di Venezia?

Costi. Una prima considerazione riguarda il recupero dei costi, o il livello di auto-finanziamento che il museo intende ottenere. Questo obiettivo di massimizzazione delle entrate deve essere bilanciato tenendo presente lo scopo sociale e pubblico del museo, per raggiungere un pubblico quanto più vasto.

L'Ente Pubblico deve assumersi alcuni costi essenziali, tra cui i costi della manutenzione, ordinaria e straordinaria, e di quelli del funzionamento della struttura (elettricità, riscaldamento, ecc.). Questi costi sono inevitabili, perché il museo è, e resta, una struttura pubblica.

Per essere sostenibile sotto il profilo economico-finanziario gli incassi del museo devono coprire almeno i costi relativi al personale, alle pulizie, alla didattica, alla promozione e al marketing. Questi costi devono poi poter essere attribuiti al privato, che si impegna nella gestione del museo stesso.

Concorrenza. Il museo potrebbe voler prendere spunti sui prezzi da ciò che fanno pagare musei locali comparabili. I concorrenti dei musei che hanno una forte proposta di valore pongono un problema particolare per la struttura dei prezzi di un museo.

Tabella 2.4.9c Prezzo del biglietto (intero) in alcuni musei di Venezia (2020)

MUSEI DI PIAZZA SAN MARCO	COLLEZIONE PEGGY GUGGENHEIM	GALLERIE DELL'ACCADEMIA	CA' PESARO - GALLERIA INTERNAZIONALE D'ARTE MODERNA	CA' REZZONICO - MUSEO DEL SETTECENTO VENEZIANO	MUSEO DEL VETRO
25,00	15,00	12,00	10,00	10,00	10,00

La concorrenza non è tuttavia limitata agli altri musei, ma spazia a tutte le altre attività ricreative e per il tempo libero. La domanda diventa: a cosa è paragonabile l'esperienza museale? Il museo deve quindi sottolineare il valore delle sue offerte per modificare percezioni e aspettative.

Valore percepito. Alcuni musei stanno raggruppando la quota di ammissione con altre offerte correlate. Il presupposto è che nell'offrire vantaggi estesi come pacchetto, un museo può addebitare un prezzo più alto e quindi ottenere maggiori entrate. Tale confezionamento di vantaggi (che potrebbero includere anche sconti su viaggi aerei, alloggio e pasti al ristorante) aiuta anche a semplificare le decisioni che i turisti devono prendere sulle varie opzioni, sostenendo così alcuni dei costi psichici e di altro tipo associati a una visita al museo.

Date queste considerazioni, si suggerisce la politica di prezzo in riferimento alla bigliettazione del Museo Marittimo di Venezia, riportata nella Tabella 2.2.1(b).

Tabella 2.4.9d **Politica di prezzo**

Biglietto	
Intero	12,00
Ridotto studente (fino a 25 anni)	8,00
Ridotto residente Comune di Venezia	2,00
Gratuito bambini fino ai 6 anni	0,00

2.4.10 Analisi economico-finanziaria del progetto

a) Costi del restauro

Si è visto nel paragrafo 2.4.3 che esistono diverse possibilità dove insediare la nuova istituzione museale, ognuna delle quali presenta dei costi di restauro differenti. In questa sezione si prende in esame l'ipotesi di insediare il Museo marittimo all'interno dell'Arsenale, poiché appare quella che potrebbe presentare i costi maggiori, per via dei complicati restauri che devono necessariamente preservare l'integrità storica-monumentale del complesso arsenalizio. Il costo reale dell'intervento potrà essere stabilito solo dopo un esame approfondito della situazione di fatto e sulla base di un progetto architettonico definitivo. I valori dei costi di restauro sono qui stimati sulla base di quanto speso per il restauro e la messa in sicurezza di analoghi edifici dell'Arsenale, in particolare dei quattro *tesoni* affidati al CNR. Pertanto, pur restando teorici, questi costi sono verosimili.

I quattro *tesoni* del CNR sono costati, per i lavori di messa in sicurezza, con rifacimento completo delle coperture e inserimento di fondazioni infrastrutturali circa 900.000 euro ciascuno (superficie di circa 950 mq e volume di circa 4500 metri cubi). L'impianto interno è costato circa 2 milioni di euro.

Pertanto, in condizioni fisiche ed ambientali simili per livello di degrado e per tipologia di restauro e per superfici comparabili, si possono ipotizzare i seguenti costi teorici.

COSTI DI RESTAURO	EURO
RESTAURO STRUTTURA ESTERNA	3.600.000
SERVIZI STRUTTURA INTERNA	2.000.000
TOTALE	5.600.000

b) Costi di allestimento

Tali costi, da considerarsi investimenti, sono riferibili agli allestimenti delle aree amministrative, espositive, commerciali e di socialità. I valori riportati nel prospetto riassuntivo che segue sono pari ai costi di allestimento sostenuti dal GALATA – Museo del Mare di Genova quando è stato costituito.

COSTI DI RESTAURO	EURO
ALLESTIMENTO AREE ESPOSITIVE	1.500.000
ALLESTIMENTO AREE AMMINISTRATIVE	1.350.000
ALLESTIMENTO AREE RISTORAZIONE	1.500.000
ALLESTIMENTO AREE DIVERTIMENTO	1.550.000
TOTALE	5.900.000

c) Costi di gestione

Per la stima dei costi di gestione si è deciso di focalizzare l'attenzione della ricerca alle determinanti di costo più onerose. Tra queste, figurano quelle che riguardano il personale, la cura delle collezioni, l'allestimento delle mostre, i servizi di pulizia e sorveglianza, la manutenzione generale.

Per la stima di questi costi, si è fatta una valutazione forfetaria sulla base di osservazioni su strutture dalle dimensioni simili, stimando un incremento annuo del 5%.

d) Ricavi della gestione

I ricavi scaturiscono da fonti differenti: la vendita dei biglietti, gli introiti dal bookshop e pubblicazioni, l'affitto degli spazi del Museo, ecc.

Per calcolare le entrate derivanti dalla vendita dei biglietti ci si è basati sui valori indicati nel paragrafo 2.4.4 e si è ipotizzato un numero di visitatori iniziale di 330 mila unità all'anno, con un incremento annuo del 4%.

Vengono ignorate le voci di fundraising, sponsorizzazioni e donazioni, in quanto la loro valutazione è fortemente aleatoria.

Tabella 2.4.10 Analisi economica decennale del progetto

	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3	ANNO 4	ANNO 5	ANNO 6	ANNO 7	ANNO 8	ANNO 9	ANNO 10
ADEGUAMENTO AREE	5.900.000									
Spese di gestione										
Personale	1.460.000	1.518.400	1.579.136	1.642.301	1.707.993	1.759.233	1.812.010	1.866.371	1.922.362	1.980.033
Conservazione e cura delle collezioni e mostre	650.000	676.000	703.040	731.162	760.408	783.220	806.717	830.918	855.846	881.521
Pulizia, sorveglianza, altri servizi	200.000	208.000	216.320	224.973	233.972	240.991	248.221	255.667	263.337	271.237
Spese generali	400.000	416.000	432.640	449.946	467.943	481.982	496.441	511.334	526.674	542.475
Marketing	400.000	416.000	432.640	449.946	467.943	481.982	496.441	511.334	526.674	542.475
Ammortamenti	1.120.000	1.120.000	1.120.000	1.120.000	1.120.000					
TOTALE	10.130.000	4.354.400	4.483.776	4.618.327	4.758.260	3.747.408	3.859.830	3.975.625	4.094.894	4.217.741
Ricavi										
Entrate da bigliettazione	3.374.000	3.475.220	3.579.477	3.686.861	3.797.467	3.911.391	4.028.732	4.149.594	4.274.082	4.402.305
Visite guidate e materiale didattico	28.500	29.355	30.236	31.143	32.077	33.039	34.030	35.051	36.103	37.186
Vendita di abbonamenti	33.600	34.608	35.646	36.716	37.817	38.952	40.120	41.324	42.563	43.840
Merchandising	50.000	51.500	53.045	54.636	56.275	57.964	59.703	61.494	63.339	65.239
Concessioni per bookshop e ristorante	72.000	74.160	76.385	78.676	81.037	83.468	85.972	88.551	91.207	93.944
Locazioni spazi	100.000	103.000	106.090	109.273	112.551	115.927	119.405	122.987	126.677	130.477
TOTALE	3.658.100	3.767.843	3.880.878	3.997.305	4.117.224	4.240.740	4.367.963	4.499.002	4.633.972	4.772.991

2.4.11 Assetti organizzativi

a) Costituzione

Il Museo della Civiltà Marittima deve nascere da un concorso di progettazione, da bandirsi per conto del Comune di Venezia per ricercare un progetto di prestigio internazionale per la ristrutturazione e riconversione di uno degli antichi edifici della Darsena dell'Arsenale all'interno di un piano di recupero più ampio dell'intera area.

Si suggerisce la creazione di un Comitato Scientifico Tecnico, che comprenda esperti sui vari aspetti della realizzazione di questa iniziativa (storici, museologi, architetti, costruttori navali, disegnatori e grafici) e che detti le specifiche per la realizzazione del museo.

b) Amministrazione

Soprattutto in Italia, i musei spesso dipendono da grandi organizzazioni, come il Ministero dei Beni Culturali, oppure dalle Amministrazioni cittadine. In ogni caso, il museo dipende dall'esterno per quasi tutte le sue funzioni: quanto per i finanziamenti tanto per la gestione. Spesso, la figura fondamentale del museo è il suo «*direttore*» o «*curatore*» e questa caratteristica, invece di garantire flessibilità e autonomia, lascia ai responsabili la gestione dei problemi, senza un rapporto con i vertici politici, dove vengono assegnate le risorse.

Per evitare questa situazione, va pensato un organo ristretto, formato da un Presidente, nominato dal sindaco della città, e da un Consiglio di Amministrazione ove siano presenti privati ed enti pubblici. L'organizzazione è portata avanti da un Direttore, scelto dal Sindaco e dal Consiglio, a cui sono allocate risorse economiche e indirizzi di politica culturale.

Come organo amministrativo, il Presidente e il Consiglio hanno immediato accesso al livello politico e possono intervenire decisamente sulle risorse da destinare annualmente al museo.

Il Direttore, rispetto ai curatori degli altri musei, ha la certezza di risorse che amministra direttamente e guida il museo nei vincoli stabiliti dal Consiglio d'Amministrazione. Il Direttore è assistito da un Comitato Scientifico formato da studiosi esterni al museo.

c) Gestione

La gestione dovrebbe avvenire in un'ottica di stretta collaborazione tra ente pubblico e soggetti privati (gestori). A titolo esemplificativo si veda il modello gestionale del Galata Museo del Mare.

d) Supporter

Si suggerisce di creare un'associazione di supporto al Museo, l'Associazione dei *Armadóri*, con lo scopo di riunire un pool di aziende, per lo più operanti nel settore nautico, che assumono come missione associativa il sostegno al Museo in acquisti di opere, realizzazione di allestimenti, restauri e iniziative culturali legate al tema del mare. Ciascuna delle aziende che vi aderiscono versa una quota annua, che viene utilizzata per le attività descritte sopra. L'Associazione è rappresentata da un membro nel Consiglio d'Amministrazione ed è partner continuativo di tutte le attività culturali promosse dal Museo. L'Associazione ha, inoltre, il ruolo di aiutare il fundraising del museo, in modo specifico verso le organizzazioni che si occupano del mondo marittimo e le grandi imprese (compagnie marittime di navigazione, cantieri navali, ...), per recuperare risorse.

2.4.12 Collaborazioni inter-organizzative

Dovrebbero essere coinvolti nel progetto tutte le figure, pubbliche e private, che in qualche modo hanno interesse a promuovere la nuova istituzione museale. A titolo esemplificativo si riporta un elenco, non esaustivo, dei potenziali stakeholders.

- I proprietari e concessionari insediati nell'Arsenale
 - Ministero della Difesa (Marina Militare e Arma dei Carabinieri);
 - Comune di Venezia
 - Fondazione La Biennale di Venezia
 - Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti
 - ISMAR – CNR
 - Thetis Spa
 - Fondazione Bucintoro
- il Museo Storico Navale, di proprietà della Marina Militare Italiana, con la sua collezione, che necessita di
- i “relitti del Golfo di Venezia”, un patrimonio archeologico sommerso, interamente mappato nell'ottobre 2015. Il progetto interregionale Italia-Croazia “*Underwater Muse*”, promosso da ERPAC – Ente Regionale Patrimonio Culturale della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia e a cui aderisce, tra gli altri, anche il Dipartimento di Studi Umanistici dell'Università Ca' Foscari di Venezia, ha tra i suoi obiettivi la conservazione di questo patrimonio.

- Il progetto REMEMBER, a cui aderisce il Porto di Venezia. REMEMBER, acronimo di “REstoring the MEMory of Adriatic ports sites. Maritime culture to foster Balanced tERritorial growth”, è finanziato fino a giugno 2021 dal programma di cooperazione europeo Italia-Croazia, per ricordare il valore del patrimonio culturale tangibile e intangibile legato alla relazione col mare, per far riscoprire la portualità come risorsa che nei secoli ha generato ricchezza economica, culturale e artistica. Ha l’obiettivo di creare di una rete di musei virtuali lungo l’arco costiero che “contribuiranno a preservare e incrementare la conoscenza del ruolo della relazione con il mare nello sviluppo di tradizioni, professioni, arti e più in generale cultura delle città-porto adriatiche, i cui cittadini e visitatori potranno accedere a documenti, immagini, racconti e monumenti che danno testimonianza di tale patrimonio attraverso il supporto di strumenti multimediali”.
- L’associazione non-profit Arzanà, fondata nel 1992, che si occupa dello studio, restauro e conservazione di imbarcazioni tradizionali della laguna di Venezia e che oggi conserva una flotta di circa 50 imbarcazioni, oltre ad attrezzi, strumentazioni ed altri reperti provenienti da squeri e botteghe artigiane;
- altri partner possibili possono essere la biblioteca Nazionale Marciana, l’Archivio di Stato di Venezia, l’Istituto di studi militari marittimi.

Approfondimento: I Relitti del Golfo di Venezia.

i due “relitti di San Marco in Boccalama”, due galee del XIV secolo rinvenute ai margini dell’omonima isola all’interno della Laguna;

il “relitto del vetro”, una nave da trasporto del XVI secolo affondata davanti a Malamocco;

il “relitto delle Ceppe”, nave del XVII secolo al largo della diga foranea di Malamocco;

il “relitto dei cannoni”, una nave da guerra di legno con fusti di cannone di ferro, varato all’Arsenale nel 1698 e naufragato davanti Malamocco;

il “relitto delle alghe”, una nave datata tra la fine del II e inizi del I secolo a.C. affondata a 12 miglia da Caorle con un carico di anfore;

il “relitto dei mattoni”, un grosso *burchio* che affondato a 6 miglia dalle bocche di porto del Lido mentre trasportava un carico di mattoni;

il brigantino prussiano “*Hellmut*”, a ridosso della diga di San Nicoletto;

il brigantino “*Margareth*” naufragato nel 1853 davanti la bocca di Porto di Malamocco, portato alla luce nel 2007 nel cotesto dei lavori di costruzione del MOSE e successivamente riaffondato;

i “relitti della Laguna del Mort”, due imbarcazioni da guerra di metà Ottocento, affondati accanto alla foce del Piave;

il “relitto del Brigantino Veneziano”, davanti al Lido di Jesolo.

2.4.13 Strumenti di controllo delle performance

L'applicazione del marketing nei musei, così come per qualsiasi istituzione senza scopo di lucro in generale, si scontra con una difficoltà particolare, vale a dire le misurazioni delle prestazioni dell'istituzione: come misurare se il contenuto di una visita al museo è diventato più educativo o se il museo ha migliorato la qualità della vita?

Il rischio principale è quello di sovrastimare i criteri quantitativi, più facili da valutare, e trascurare così aspetti fondamentali per i musei, tra cui la qualità delle collezioni e delle esperienze di visita.

Paulus (2003) propone un modello di valutazione ampio e sistematico, che incorpora i molteplici aspetti che gli indicatori di valutazione dovrebbero tenere in considerazione quando si tratta di musei. Il modello di valutazione proposto vuole essere neutro rispetto agli stakeholder: il finanziatore lo utilizzerà per valutare la qualità della gestione, mentre è più probabile che i direttori lo utilizzino strategicamente.

Il modello proposto presenta i punti di forza e di debolezza degli indicatori, tenendo conto di cinque caratteristiche che dovrebbero possedere: validità, affidabilità, fattibilità, esternalità e sintesi.

Validità. Uno strumento è valido se tiene conto della *multidimensionalità*, poiché un museo non può essere ridotto ad una funzione, ma le tre funzioni fondamentali sono ricerca, conservazione e comunicazione; del *ruolo dei dipendenti*, poiché le competenze e la motivazione dei dipendenti influenzano la qualità e la quantità dei servizi offerti; del *valore delle collezioni*; e delle *generazioni future*, inteso come la capacità di acquisire, conservare e restaurare opere a beneficio delle generazioni future.

Affidabilità. Uno strumento di valutazione è affidabile se produce costantemente lo stesso risultato per una data situazione. L'affidabilità si riferisce alla precisione e sensibilità della misura.

Fattibilità. Uno strumento di valutazione è fattibile se è efficiente ed economico da costruire e valutare.

Esternalità. L'esternalità riflette il coinvolgimento di una terza parte nella misurazione o nella valutazione.

Sintesi. Lo strumento di valutazione deve ridurre le dimensioni dei dati raccolti, per rendere fruibili le informazioni.

Paulus propone 16 possibili indicatori di valutazione per i musei, riconducibili a quattro aree: efficienza, efficacia, economicità ed equità. L'efficienza si riferisce alla relazione ottimale tra gli input e gli output dei musei. L'efficacia si riferisce alla capacità dei musei di raggiungere i propri obiettivi. L'economia si riferisce ai costi sostenuti rispetto a quelli preventivati. L'equità ha tre dimensioni - sociale, regionale e intergenerazionale - e si riferisce all'accessibilità dei musei tra i vari gruppi socioeconomici.

Criteria per la valutazione dell'economia

Nella contabilità nazionale, le attività senza scopo di lucro sono valutate sulla base dei loro costi. Nel contesto della valutazione del museo, è possibile tenere conto dei costi, soprattutto se ripartiti in modo dettagliato. È inoltre possibile verificare la capacità di un museo di rispettare il budget iniziale. Tuttavia, questo indicatore ignora il valore delle collezioni, non riflette la competenza e la motivazione dei dipendenti e considera le generazioni future solo se i costi di conservazione vengono analizzati in dettaglio.

Criteria per la valutazione dell'equità

L'“*indice di collettività*” di Weisbrod (1988) per le organizzazioni senza scopo di lucro è una misura della capacità dei musei di attrarre finanziamenti pubblici e privati. Essenzialmente, è la quota delle donazioni e dei donativi sui ricavi totali e sui fondi propri.

Criteria per la valutazione dell'efficacia

Gli *indicatori di realizzazione* (Peacock e Godfrey, 1974) includono il numero di opere in prestito, opere inventariate, mostre, visite guidate, progetti di restauro e pubblicazioni. Questo indicatore, tuttavia, tiene conto della quantità di progetti ignorandone la qualità.

La *soddisfazione dei consumatori* può essere misurata in diversi modi.

Il metodo più semplice per quantificare la soddisfazione dei consumatori è sommare i ricavi dei biglietti d'ingresso, la vendita di articoli e l'affitto di locali. In generale, acquistando un servizio a un dato prezzo, il consumatore percepisce l'utilità almeno pari a quel prezzo. Tuttavia, i prezzi dei musei non possono essere paragonati ai prezzi di mercato. Alcuni musei offrono l'ingresso gratuito, mentre alcuni potrebbero non massimizzare la tariffazione per perseguire lo scopo sociale. I ricavi delle vendite di un museo non sono un indicatore valido della sua performance complessiva, anche per un altro motivo: i servizi pagati dai consumatori sono solo una parte dei servizi offerti da un determinato museo, e non la multidimensionalità del museo.

Un museo può anche essere valutato sulla base del numero di visitatori. Il numero di visitatori come indicatore ha gli stessi punti di forza e di debolezza dei ricavi delle vendite.

Nel marketing, il livello di soddisfazione è anche determinato utilizzando alcune misure oggettive come il numero di reclami ricevuti. Tuttavia, è più uno strumento per misurare l'insoddisfazione che la soddisfazione.

Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988) propongono una misura della qualità percepita, chiamata SERVQUAL, in cui la qualità è definita come la differenza tra le aspettative del cliente e il servizio ricevuto. Questo strumento misura la soddisfazione piuttosto che la qualità e assegna un posto centrale al consumatore.

Per valutare la soddisfazione si ricorre anche a metodi qualitativi di osservazione, principalmente le interviste o le domande rivolte ai visitatori. Se ben costruita, la soddisfazione come indicatore offre una validità maggiore rispetto agli indicatori sopra descritti. Tuttavia, se è costruito in modo da riflettere tutte le complessità di un museo, diventa quasi irrealizzabile e non è realistico immaginare che questo indicatore possa essere utilizzato ampiamente e sistematicamente.

La soddisfazione del consumatore può essere misurata anche mediante la valutazione di contingenza, uno strumento qualitativo in cui gli intervistati sono posti in situazioni ipotetiche o contingenti. Un metodo consiste nel chiedere agli intervistati di indicare la loro disponibilità a pagare per ottenere di più da un bene o servizio senza scopo di lucro. Un altro metodo consiste nel chiedere loro di indicare la quantità di denaro che compenserebbe l'assenza di un bene o servizio. La sua principale debolezza risiede nella fattibilità.

Un altro strumento dal campo dell'economia sono i costi di trasporto. I costi di trasporto sono uguali o inferiori all'utilità legata alla visita al museo. L'intensità della domanda viene valutata attraverso lo sforzo finanziario necessario per accedere al sito. Questo indicatore privilegia i musei vicini ad aree densamente popolate ed è fortemente influenzato da fattori logistici e geografici al di fuori del controllo dei musei. In generale, questo indicatore non è appropriato per la valutazione del museo.

Infine, la soddisfazione dei consumatori può essere misurata in termini di vantaggi per i consumatori. Se applichiamo questa tecnica ai servizi dei musei in generale, potremmo sommare i costi di trasporto sostenuti da tutti i visitatori, tutte le entrate dalle tariffe ammissione e tutte le entrate da abbonamenti, donazioni e sussidi, supponendo che

questi siano il risultato di persone motivate dall'esistenza del museo. Sebbene questo indicatore sembri avere vantaggi teorici, è difficile da costruire a causa dei costi di trasporto e difficile da capire a causa della sua inclusione di elementi provenienti da fonti diverse.

Criteria per la valutazione dell'efficienza e dell'efficacia

I musei possono essere valutati mediante l'aggregazione dei valori dei componenti. Dean e Kunze (1992) propongono di misurare la produttività del servizio aggregando diversi valori dei componenti. Se applicassimo il loro metodo alla valutazione dei musei, moltiplicheremmo il numero di consumatori per il numero di ore di lavoro necessarie per produrre ciascun servizio, come segue:

$$\begin{aligned} & (\text{Numero di visitatori della mostra} * \text{Numero di ore di lavoro per la mostra}) + \\ & (\text{Numero di persone che partecipano al programma educativo} * \text{Numero di ore di lavoro per il programma}) + \\ & (\text{Numero di ricercatori} * \text{Numero di ore di lavoro per la ricerca}) \end{aligned}$$

La conservazione e il restauro vengono ignorati ed è anche debole in termini di fattibilità: si dovrebbe conoscere il numero di ore lavorative necessarie per produrre un servizio, il che richiederebbe una rendicontazione analitica precisa e dispendiosa in termini di tempo.

Criterio di valutazione dell'efficienza e dell'equità spaziale

Un museo può essere valutato anche sulla base dell'impatto economico. L'impatto netto misura i fondi esterni attratti dal museo nella regione. L'impatto lordo tiene inoltre conto del fatto che i progetti culturali hanno un notevole impatto economico in termini di occupazione diretta, per l'industria alberghiera, per la ristorazione e per i trasporti. Stimare questo effetto moltiplicatore non è tuttavia semplice ed è, inoltre, fortemente influenzato da variabili esterne come la ricchezza dei visitatori o l'attrattiva turistica dell'ambiente circostante.

Criteria per la valutazione di efficienza, efficacia, economia ed equità

Le istituzioni culturali usano spesso tabelle di rendicontazione come mezzo per misurare le prestazioni. L'unico inconveniente di questo strumento è l'assenza di sintesi: tutte le tabelle devono essere considerate al fine di ottenere un quadro completo dell'organizzazione. Se i rapporti sono redatti con cura e riflettono tutte le dimensioni del museo, possono rappresentare uno strumento di valutazione appropriato.

Un museo può essere valutato confrontando i suoi punteggi di efficienza con quelli di altri musei. Un museo efficiente è quello che raggiunge un numero massimo di output con un

numero minimo di input. È possibile ottenere un punteggio di efficienza per ogni museo in un dato campione tramite due passaggi. Il primo consiste nel determinare una "frontiera di efficienza" per il campione sulla base degli output e degli input di ciascun museo. La seconda fase consiste nel calcolare un punteggio di efficienza per ogni museo in base alla sua distanza dalla frontiera di efficienza. Il concetto di frontiera dell'efficienza ci consente di identificare i musei più e meno efficienti individuando anche modi concreti per migliorare l'efficienza. È un mezzo molto preciso di benchmarking. Metodi di benchmarking meno formali possono essere utilizzati anche allo scopo di confrontare i musei. Il numero di dati necessari per un confronto valido rende questo indicatore irrealizzabile. Se invece il confronto si basa solo su indicatori immediatamente disponibili, questo indicatore diventa fattibile ma perde validità.

Possono essere utili anche valutazioni qualitative condotte dal personale a fini sia di gestione interna che promozionali. I risultati di tali valutazioni sono generalmente inclusi in un rapporto di attività. Inoltre, si può ricorrere a valutazioni qualitative condotte dai finanziatori o da esperti esterni.

Tutti i metodi di valutazione di cui sopra sono validi se il valutatore si sforza di ottenere un quadro completo del museo. I loro inconvenienti sono quelli tipici dei metodi qualitativi: non sono affidabili e non offrono una sintesi.

Misurare la sostenibilità del museo

Per raggiungere l'equilibrio, i progressi compiuti in ciascuna delle quattro dimensioni devono essere valutati regolarmente, il che richiede la creazione di strumenti di misurazione oggettiva validi, affidabili e semplici. Spesso un aumento delle prestazioni in una delle dimensioni crea effetti negativi su un'altra dimensione: ad esempio, quando si pone l'accento solo sulla minimizzazione dei consumi, si riducono le attività del museo, favorendo l'ambiente naturale, ma a scapito della dimensione culturale. Per questo motivo, gli indicatori di misurazione della sostenibilità devono essere costruiti in modo tale da tenere conto delle influenze reciproche delle quattro dimensioni, considerando l'effetto globale.

Considerate le complessità di cui sopra, Pop e Borza (2016) hanno elaborato un set di 33 indicatori che misurano la sostenibilità del museo, descritti nella Tabella 2.4.12a

In relazione al concetto di sostenibilità, l'obiettivo generale dei musei sarà quello di ottenere il massimo impatto culturale, sociale ed economico con un impatto minimo

sull'ambiente (M). Questo obiettivo può essere espresso sinteticamente attraverso la seguente equazione:

$$\textit{Sustainability level} = \max(C) - \min(M) + \max(S) + \max(E) \rightarrow \max$$

Tabella 2.4.13a Criteri per la misurazione della sostenibilità del museo

Indicatore	Ottimo	Dimensione della sostenibilità
1 Stato di conservazione: percentuale di oggetti perfettamente conservati (%)		
2 Condizioni di conservazione: percentuale di raccolte conservate in condizioni adeguate (%)	massimo	culturale (raccolta, conservazione e ricerca)
3 Grado di ricerca sul patrimonio: la percentuale di oggetti di cui la documentazione è completa (%)		
4 Rispetto delle condizioni microclimatiche: il numero di giorni in cui non ci sono state deviazioni dai parametri microclimatici ottimali / 365 (%)		
5 Grado di esposizione: (Il numero di oggetti esposti all'anno * il numero di giorni di esposizione / (Il numero di oggetti del patrimonio * 365) (%)		
6 Visibilità online: Numero di menzioni del museo su Google / Numero di oggetti nella collezione	massimo	sociale e culturale
7 Estensione all'esterno della sede principale: (Numero di oggetti esposti all'esterno della sede principale * numero di giorni di esposizione) / (Numero totale di oggetti non esposti presso la sede principale * 365)		
8 Estensione sul mercato: la percentuale del numero di oggetti prestati ad altre istituzioni sul totale degli oggetti non esposti (%)		
9 Visibilità sui media: numero di citazioni sulla stampa all'anno / Numero di eventi organizzati annualmente		
10 Attrattività delle collezioni del museo: numero di visitatori / oggetti esposti		
11 Valutazione del museo da parte dei visitatori: numero di impressioni positive / numero totale di impressioni scritte dai visitatori nel guestbook, in un anno (%)	massimo	sociale (accessibilità alla collezione; coinvolgimento della comunità; impatto sociale del museo)
12 Rapporto tra i giovani e gli anziani: rapporto tra il personale che si trova nei primi 10 anni di carriera e quello negli ultimi 10 anni di carriera (%)		
13 Accessibilità online delle collezioni: Numero di oggetti espresso in percentuale dall'intera collezione pubblicata online (%)		
14 Produttività del lavoro 1: numero di eventi / numero di dipendenti		
15 Produttività del lavoro 2: numero di mostre temporanee / numero di dipendenti		
16 Produttività del lavoro 3: numero di visitatori / numero di dipendenti		
17 Produttività del lavoro 4: numero di visitatori unici online all'anno / numero di dipendenti		
18 Efficienza nell'utilizzo delle risorse finanziarie: numero di visitatori / spese totali	massimo	sociale ed economico
19 Efficienza nell'uso delle risorse materiali: numero massimo di visitatori / area espositiva		
20 Attrattività delle risorse elettroniche del museo: numero di visitatori unici online all'anno / numero massimo di post		
21 Coinvolgimento volontario: numero di ore lavorate da volontari all'anno / numero di volontari		
22 Produttività del capitale: reddito / oggetti totali esposti all'anno		
23 Consumo di risorse finanziarie: Oggetti esposti all'anno / Spese totali		
24 Consumo di energia elettrica: Consumo di energia elettrica / Area del Museo		
25 Consumo di energia termica: Consumo di energia termica / Area del Museo		
26 Consumo di acqua: Consumo di acqua / (Personale + Volontari + Visitatori unici presso la sede principale)	minimo	ambiente naturale (utilizzando le risorse nel modo più efficiente possibile)
27 Consumo di materiali di consumo: Spese per materiali di consumo per ufficio (cartucce di inchiostro, cancelleria, cartelle, ecc.) / Numero di dipendenti e volontari		
28 Consumo di carburante: Consumo di carburante / n. di eventi esterni		
29 Produttività del lavoro 5: reddito / numero di dipendenti		
30 Capacità di autofinanziamento: Reddito da lavoro / Reddito totale (%)		
31 Liquidità quantitativa della merce (calcolata individualmente per ogni tipologia di prodotto): Vendite annuali di merce (pz.) / Quantità prodotte o acquistate (pz.) (%)	massimo	economico (efficienza; impatto economico sulla comunità)
32 Valore liquidità della merce: reddito annuo derivante dalla vendita di merci / valore della merce immagazzinata		
33 Correlazione tra il numero di turisti della città o dell'area e il numero di visitatori del museo (questo misura il contributo del museo allo sviluppo economico dell'area)		

Tabella 2.4.13b Criteri per la valutazione delle performance museali

	Validità	Affidabilità	Fattibilità	Esternalità	Sintesi	Punteggio /5
<i>Criteri per la valutazione dell'economia</i>						
Costi	Debole	Si	Si	No	Si	3,25
<i>Criteri per la valutazione dell'equità</i>						
Indice di collettività	No	Si	Si	Si	Si	4
<i>Criteri di valutazione dell'efficacia</i>						
Indicatore di realizzazione	No	Si	Si	Si	Debole	3,25
Ricavi di vendita	No	Si	Si	Si	Si	4
Numero di visitatori	No	Si	Si	Si	Si	4
Indici di soddisfazione	No	No	No	Si	No	1
Valutazione di contingenza	Debole	No	No	Si	Si	2,25
Costi di trasporto	No	No	No	Si	Si	2
Vantaggi per i consumatori	No	Parziale	Parziale	Si	Si	3,5
<i>Criteri di valutazione dell'efficienza e dell'efficacia</i>						
Valore delle componenti aggregato	No	Si	No	Si	Si	3
<i>Criteri di valutazione dell'efficienza e dell'equità spaziale</i>						
Impatto economico	No	No	No	Si	Si	2
<i>Criteri di valutazione dell'efficienza, dell'efficacia, dell'economia e dell'equità</i>						
Rapporti	Si	Parziale	Si	Parziale	No	3,5
Benchmarking	Si	Si	No	Si	Si	4
Valutazioni qualitative del personale	Si	No	Si	No	No	2
Valutazioni qualitative dei finanziatori	Si	No	Si	Debole	No	2,25
Valutazioni qualitative di esperti esterni	Si	No	No	Si	No	2

Conclusioni

Un museo, e in particolar modo un museo storico, è il luogo in cui una comunità si interroga e riflette su sé stessa, nonché un mezzo attraverso cui trasmette i propri valori alle generazioni future e si fa conoscere dai suoi visitatori.

Che Venezia abbia avuto, e abbia tuttora, un rapporto privilegiato con il mare, e che il mare è stato un elemento permeante del tessuto culturale e socioeconomico della città appare evidente. Sarebbe importante che la città definisse le forme e i modi tramite cui ripercorrere la propria storia marittima e interrogarsi sul proprio presente e futuro di “*città sull’acqua*”, e, al tempo stesso, potesse presentare al mondo questo aspetto importante del suo stesso esistere.

A parere di chi scrive un luogo così non può che essere un museo marittimo, che attualmente manca nel panorama dell’offerta museale della città. Esistono dei luoghi in cui si trovano tracce del patrimonio culturale marittimo veneziano, tuttavia, questo appare frammentato, disperso e, per questo, povero di significato. Un Museo marittimo a Venezia dovrebbe innanzitutto prendere l’esistente e contestualizzare il tutto all’interno di una cornice di omogeneità e completezza. In secondo luogo, potrebbe sfruttare l’opportunità di recuperare un vasto patrimonio marittimo – mappato, ma ancora sommerso – dei numerosi relitti di navi antiche.

Potrebbe essere l’occasione per dare vita a un ampio progetto di recupero e trasformazione dell’Arsenale, un’area attualmente decentrata della città, ma che in passato rappresentava il più grande centro manifatturiero d’Europa, luogo in cui Venezia ha tessuto la sua storia economica, politico-militare e sociale. Oggi recuperare questo luogo e trasformarlo nel museo marittimo significherebbe da un lato rinnovare l’offerta museale attuale dall’altro rinnoverebbe l’immagine che Venezia vuole dare di sé a sé stessa e al mondo intero, quella di città sull’acqua sospesa tra passato, presente e futuro. Il progetto passerebbe dal coinvolgimento di un insieme di soggetti, pubblici e privati, e darebbe impulso allo sviluppo di tutte quelle attività che ruotano attorno al settore museale e alle attività manifatturiere artigianali tradizionali (basti pensare a quella dei maestri d’ascia), portando benefici in termini economici, culturali, e sociali.

Lo scopo di questa tesi era riflettere sulle potenzialità inesprese della città di Venezia e di proporre, dando spazio manifestazioni personali di pensiero dell’autore, un modello di museo marittimo allineato ai più moderni standard internazionali, valutando alcuni aspetti relativi alla gestione e all’offerta.

La tesi si concentra quasi esclusivamente sugli aspetti di business, non ha voluto affrontare temi relativi al valore artistico-culturale di un possibile Museo marittimo veneziano, temi che potrebbero essere appannaggio di uno studio più approfondito da parte di storici dell'arte e tecnici del restauro e della conservazione dei beni culturali.

Allegato A Sintesi della proposta

MUSEO: MUSEO DELLA CIVILTÀ MARITTIMA

DESCRIZIONE PROPOSTA PROGETTUALE

Istituire un museo marittimo a Venezia significa costruire un luogo in grado di raccontare la storia del rapporto della città e del paese con il mare ed esplorare l'impatto del mare sugli aspetti sociali, industriali, scientifici, artistici, politici e tecnici della vita umana.

Si trovano, nei musei esistenti, tracce di questa narrativa, ma in primo luogo appare frammentata e dispersa e in secondo luogo è unicamente concentrata sulla storia passata di Venezia: non esiste oggi un luogo in cui il visitatore possa scoprire - in un percorso uniforme e strutturato - il rapporto ambivalente con il mare.

Coinvolgendo tutte le istituzioni interessate (musei, enti pubblici, società civile...) la proposta mira a sopperire a tale lacuna nel panorama museale veneziano e di sfruttare nuove opportunità inesplorate (ad esempio tramite il recupero dei relitti sommersi della Laguna, l'istituzione di una scuola di restauro del legno bagnato, ma anche attraverso un continuo dialogo con le attività che gravitano intorno al mondo marittimo).

DESTINATARI

Venezia accoglie annualmente tra i 12 e i 14 milioni di turisti. I numeri dei visitatori degli altri musei della realtà cittadina suggeriscono che c'è ampio spazio per inserire un nuovo museo nel panorama culturale veneziano.

Se i turisti culturali italiani e stranieri rappresentano il gruppo di riferimento più consistente, non bisogna dimenticare la popolazione locale e degli escursionisti, verso cui indirizzare politiche di membership e programmi specifici durante tutto l'anno.

OBIETTIVI

Vi è innanzitutto un obiettivo culturale generale insito nell'essenza stessa del progetto museale.

Tra i macro-obiettivi generali rientrano anche gli effetti socioeconomici: contribuire alla rigenerazione urbana e catalizzare un insieme di attività di supporto all'attività museale espositiva (restauro, conservazione, ricerca, editoria, pubblicazioni, produzione di immagini, comunicazione, ecc.).

Tra gli obiettivi specifici rientrano:

- gli obiettivi di pubblico: si stimano tra i 300 e i 450 mila visitatori annui
- gli obiettivi di redditività: si prevede di raggiungere il break even point in 5 anni

COORDINAMENTO GENERALE

La proprietà dovrebbe essere pubblica, per poter garantire, grazie al supporto pubblico quelle entrate necessarie al funzionamento. La gestione dovrebbe essere affidata ai privati, che maggiormente si dimostrano in grado di perseguire quei criteri di efficienza.

STRUMENTI DI VALUTAZIONE PREVISTI

Per valutare l'efficacia: *ricavi di vendita, numero di ingressi, indici di soddisfazione, indici di realizzazione*

Per valutare efficienza, economicità e equità: *benchmarking con altre istituzioni, valutazioni qualitative del personale, dei finanziatori e di esperti esterni*

Allegato B I musei marittimi in Europa. Mappatura dell'offerta

	DENOMINAZIONE	UBICAZIONE			CLASSIFICAZIONE				CONTATTI	
		PAESE	REGIONE	LOCALITA'	DIMENSIONE	TIPOLOGIA			LOCAL/ GLOBALE FOCUS	SITO WEB
						GENERALE / SPECIALIZZATO	BASIC TYPE	AMBITO		
1	Citadelle de Saint- Tropez - Musée d'Histoire Maritime	Francia	Provenza-Alpi-Costa Azzurra	Saint Tropez	Media	Ibrido	Museo etnografico / antropologico / Museo storico	Pesca Navigazione marittima	Locale	https://it.nicetourisme.com/nice/1731-la-citadelle-de-saint-tro
2	Cité de la voile Éric Tabarly	Francia	Bretagna	Lorient	Grande	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Vela sportiva	Globale	https://www.citevoile-tabarly.com/fr
3	Corderie royale de Rochefort	Francia	Nuova Aquitania	Rochefort	Media	Specializzato	Museo della scienza e della tecnica	Cantieristica	Globale	https://www.corderie-royale.com/
4	Écomusée de la Pêche et du Lac	Francia	Alvernia-Rodano-Alpi	Thonon les Bains	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	
5	Écomusée de l'île de Groix	Francia	Bretagna	Groix	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://www.museeegroix.com/le-musee
6	Écomusée de Saint-Nazaire	Francia	Paesi della Loira	Saint-Nazaire	Media	Ibrido	Museo della scienza e della tecnica / Museo storico	Cantieristica Navigazione marittima	Locale	https://www.saint-nazaire-tourisme.com/les-visites/les-sites-c
7	Espace Découverte du sous-marin Flore	Francia	Bretagna	Lorient	Grande	Specializzato	Museo storico	Marina	Globale	https://www.la-flore.fr/fr/
8	Estran Cité de la mer	Francia	Alta Normandia	Dieppe	Media	Specializzato	Museo di scienze naturali	Biologia marina	Globale	http://www.estrancitedelamer.fr/
9	La Livarde	Francia	Paesi della Loira	Saint-Hilaire-de-Riez	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://lalivarde.wixsite.com/sign
10	L'Ancre An Eor	Francia	Bretagna	Ploudaimézeau	Piccola	Specializzato	Museo storico	Marina	Globale	https://www.iroise-bretagne.bzh/sortir-bouger/activites-culturel
11	Les Pêcheries - Musée de Fécamp	Francia	Normandia	Fécamp	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://www.ville-fecamp.fr/Les-Pecheries-Musee-de-Fecamp
12	Maillé-Brézé (D627)	Francia	Paesi della Loira	Nantes	Grande	Specializzato	Museo storico	Marina	Globale	https://www.maillebreze.com/en
13	Maréis	Francia	Alta Francia	Étaples	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	http://www.mareis.fr/
14	MuCEM Musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée	Francia	Provenza-Alpi-Costa Azzurra	Marsiglia	Grande	Generale	Museo etnografico / antropologico	Civiltà del mediterraneo	Globale	https://www.mucesm.org/#
15	Musée de la batellerie (Auvillar)	Francia	Occitania	Auvillar	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione fluviale	Locale	http://www.auvillar.fr/artculture/le-musee-de-la-batellerie.html
16	Musée de la batellerie (Poses)	Francia	Normandia	Poses	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione fluviale	Locale	http://www.normandie-tourisme.fr/pcu/musee-de-la-batellerie
17	Musée de la Marine de Honfleur	Francia	Normandia	Honfleur	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.ot-honfleur.fr/je-profitte-sur-place/patrimoine/le-m
18	Musée de la marine de Loire	Francia	Centro-Valle della Loira	Châteauneuf-sur-Loire	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione fluviale	Locale	http://www.musee-marinedeloire.fr/
19	Musée de la Marine, mémorial Amiral de Grasse	Francia	Provenza-Alpi-Costa Azzurra	Grasse	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://tourisme.paysdegasse.fr/fr/node/146
20	Musée de la Mer (Cannes)	Francia	Provenza-Alpi-Costa Azzurra	Cannes	Media	Specializzato	Museo storico	Archeologia	Globale	http://www.cannes.com/fr/culture/musee-de-la-mer.html
21	Musée de la Mer (Paimpol)	Francia	Bretagna	Paimpol	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	http://museemerpaimpol.fr/
22	Musée de la Mer (Sète)	Francia	Occitania	Sète	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	https://iciset.fr/leu/sete/culture/musee-de-la-mer-sete-arts-
23	Musée de la Pêche	Francia	Bretagna	Concarneau	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://www.musee-peche.fr/

24	Musée de l'Épave et d'Archéologie Sous-Marine	Francia	Occitania	Le Cap D'Agde	Media	Specializzato	Museo storico	Archeologia	Globale	https://www.museecapdagde.com/archeologie-sous-marine
25	Musée de l'Histoire Maritime de Bordeaux	Francia	Nuova Aquitania	Bordeaux	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.museehistoireremaritimebordeaux.fr/
26	Musée des Docks romains	Francia	Provenza-Alpi-Costa Azzurra	Marsiglia	Media	Specializzato	Museo storico	Archeologia	Globale	https://www.musee-histoire-marseille-voie-historique.fr/fr/types
27	Musée des troupes de Marine	Francia	Provenza-Alpi-Costa Azzurra	Frejus	Grande	Specializzato	Museo storico	Marina	Globale	https://frejus.fr/decouvrir/musee-des-troupes-de-marine/
28	Musée d'histoire maritime de Saint-Tropez	Francia	Provenza-Alpi-Costa Azzurra	Saint-Tropez	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://www.saint-tropez.fr/culture/citadelle/
29	Musée Frédéric-Dumas	Francia	Provenza-Alpi-Costa Azzurra	Sanary-sur-Mer	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Subacquea	Globale	https://museedumas.fr/pages/actualites/index.php
30	Musée International du Long-Cours Cap-Hornier	Francia	Bretagna	Saint-Malo	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.ville-saint-malo.fr/les-musees/
31	Musée Lapérouse	Francia	Occitania	Albi	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.laperouse-france.fr/un-mus%C3%A9e-une-aventure
32	Musée Marins & Capitaines	Francia	Bretagna	Île-d'Arz	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	http://www.musee-ledarz.com/
33	Musée Maritime de Carantec	Francia	Bretagna	Carantec	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	https://www.sortir-en-bretagne.fr/visiter-1210/carantec/e-musee
34	Musée maritime de La Rochelle	Francia	Nuova Aquitania	La Rochelle	Grande	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://museemaritime.larochelle.fr/
35	Musée maritime de l'Île Tatihou	Francia	Normandia	Saint-Vaast-la-Hougue	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	https://www.manche.fr/tatihou/
36	Musée maritime du Cap-Sizun	Francia	Bretagna	Audierne	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	https://www.museemaritime.fr/musee-en/
37	Musée maritime fluvial et portuaire de Rouen	Francia	Normandia	Rouen	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima Navigazione fluviale	Locale	http://www.1.musee-maritime-rouen.asso.fr/en/the-museum/
38	Musée Mer Marine Bordeaux	Francia	Nuova Aquitania	Bordeaux	Grande	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.mmmbordeaux.com/en/home/
39	Musée National de la Marine in Brest	Francia	Bretagna	Brest	Grande	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	http://www.musee-marine.fr/brest
40	Musée National de la Marine in Paris	Francia	Île-de-France	Parigi	Grande	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	http://www.musee-marine.fr/
41	Musée National de la Marine in Port-Louis	Francia	Bretagna	Port-Louis	Grande	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	http://www.musee-marine.fr/port-louis
42	Musée National de la Marine in Rochefort	Francia	Nuova Aquitania	Rochefort	Grande	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.musee-marine.fr/rochefort
43	Musée National de la Marine in Toulon	Francia	Provenza-Alpi-Costa Azzurra	Toulon	Grande	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	http://www.musee-marine.fr/toulon
44	Musée Océanographique de Monaco	Francia	Monaco	Monaco	Grande	Specializzato	Museo di scienze naturali	Biologia marina	Globale	https://musee.oceano.org/decouvrir-le-musee/
45	Musée portuaire de Dunkerque	Francia	Alta Francia	Dunkerque	Grande	Ibrido	Museo della scienza e della tecnica Museo storico	Cantieristica Navigazione marittima	Globale	https://www.museeportuaire.com/
46	MuséoSeine	Francia	Normandia	Rives-en-Seine	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione fluviale	Locale	https://www.museoiseine.fr/e-visite/
47	Naval Museum of Monaco	Francia	Monaco	Monaco	Grande	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.visitmonaco.com/en/place/museums/145/naval
48	Port-musée de Douarnenez	Francia	Bretagna	Douarnenez	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.port-musee.org/
49	Sezione "Archéologie Sous Marine" de Musée Archeologique de Saint-Raphael	Francia	Provenza-Alpi-Costa Azzurra	Saint-Raphael	Media	Specializzato	Museo storico	Archeologia	Locale	http://www.musee-saintraphael.com/departements/

50	Sezione "Le port fluvio-maritime" de Musée de l'Arles Antique	Francia	Provenza-Alpi-Costa Azzurra	Arles	Media	Specializzato	Museo storico	Archeologia	Locale	http://www.arles-antique.cg13.fr/roa/lemusee.htm
51	Site Ostreicole Fort Royer	Francia	Nuova Aquitania	Saint-Pierre-d'Oleron	Media	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	http://fort-royer-oleron.fr/?fbclid=IwAR0rG6Im2pJ3mNICFS_n
52	Arsenale della Marina Regia - Museo del Mare	Italia	Sicilia	Palermo	Piccola	Ibrido	Museo etnografico / antropologico / Museo storico	Subaquea Navigazione marittima	Locale	http://www.regione.sicilia.it/beniculturali/archeologia/sottomar
53	Centro Marea - Cultura del mare	Italia	Puglia	Gallipoli	Piccola	Specializzato	Museo virtuale	Mare	Globale	https://www.mareagalipoli.it/
54	Civico Museo del Mare	Italia	Friuli - Venezia Giulia	Trieste	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	https://museodelmaretrieste.it/
55	Civico Museo del Mare di Bisceglie	Italia	Puglia	Bisceglie	Piccola	Ibrido	Museo della scienza e della tecnica / Museo storico	Cantieristica / Navigazione marittima	Locale	https://www.comune.bisceglie.bt.it/pagine/museo-civico-del-f
56	Ecomuseo del Mare	Italia	Abruzzo	Tortoreto	Piccola	Ibrido	Museo storico / Museo di scienze naturali	Pesca / Biologia marina	Locale	https://www.touringclub.it/destinazione/localita/museo/98850
57	Ecomuseo del Mare e della Pesca	Italia	Abruzzo	Martinsicuro	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	http://www.ecomuseomartinsicuro.it/
58	Ex Stabilimento Florio	Italia	Sicilia	Favignana (Marsala)	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://www.favignana.com/estabilimentoflorio/
59	Forte San Salvatore	Italia	Sicilia	Messina	Media	Specializzato	Museo storico	Marina	Locale	http://www.marina.dfesa.it/cosa-facciamo/per-la-cultura/mus
60	Galata Museo del Mare	Italia	Liguria	Genova	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	https://www.galatamuseodelmare.it/
61	Le Antiche Navi di Pisa	Italia	Toscana	Pisa	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	https://www.navidipisa.it/
62	Livorno Port Center	Italia	Toscana	Livorno	Grande	Ibrido	Museo della scienza e della tecnica / Museo storico	Cantieristica / Navigazione marittima	Locale	https://www.livornoportcenter.it/visita-virtuale/
63	MAS - Museo Nazionale delle Attività Subacquee	Italia	Emilia Romagna	Marina di Ravenna	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Subaquea	Globale	http://www.turismo.ra.it/ita/Scopri-il-Territorio/Arte-e-cultura/v
64	Mostra Storica Artigiana	Italia	Puglia	Taranto	Media	Specializzato	Museo della scienza e della tecnica / Museo storico	Cantieristica	Globale	http://www.marina.dfesa.it/cosa-facciamo/per-la-cultura/mus
65	MU.RI. Musei Civici di Ricadi - Museo del Mare	Italia	Calabria	Ricadi	Media	Ibrido	Museo etnografico / antropologico / Museo storico	Pesca / Navigazione marittima	Locale	https://museicadit/museo-del-mare/
66	MU/CA - Museo della Cantieristica	Italia	Friuli - Venezia Giulia	Montalcone	Grande	Specializzato	Museo della scienza e della tecnica	Cantieristica	Locale	http://www.mucamonfalcone.it/asp/px/Home.aspx?dAmb=1078
67	MuMaT - Civico Museo del Mare di Tropea	Italia	Calabria	Tropea	Piccola	Specializzato	Museo di scienze naturali	Biologia marina	Locale	https://www.mumat.it/
68	MUSea	Italia	Campania	Pioppi (Salerno)	Media	Specializzato	Museo di scienze naturali	Biologia marina	Locale	http://www.museovivodelmare.it/
69	Museo Archeologico Monasterace - Sezione subaquea	Italia	Calabria	Monasterace	Media	Specializzato	Museo storico	Archeologia	Globale	http://www.museoarcheologicomonasterace.it/
70	Museo Archeologico Regionale Lilibeo	Italia	Sicilia	Marsala	Piccola	Specializzato	Museo storico	Archeologia	Globale	https://www.marsalaturismo.it/index.php?mm=1.118.0.0
71	Museo Civico Archeologico di Ventotene	Italia	Lazio	Ventotene	Piccola	Specializzato	Museo storico	Archeologia	Globale	http://www.piccolimusei.com/museo/museo-civico-storico-e-a
72	Museo Civico della Laguna Sud	Italia	Veneto	Chigoggia (Venezia)	Piccola	Specializzato	Museo storico	Archeologia / Navigazione fluviale	Locale	http://museo.chigoggia.org/
73	Museo degli Strumenti per la Navigazione	Italia	Lombardia	Bellagio (Como)	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	http://www.bellaggiomuseo.com/index.html
74	Museo dei Fari - Isola del Tino	Italia	Liguria	Portovenere	Piccola	Specializzato	Museo della scienza e della tecnica	Cantieristica	Globale	http://www.museonline.info/museo/museo-del-far-isola-del-fa
75	Museo del Mare	Italia	Marche	San Benedetto del Tronto	Media	Specializzato	Museo storico	Archeologia	Locale	https://www.comunesb.it/museo-del-mare/Engine/RAServeEG

76	Museo del Mare	Italia	Calabria	Villa San Giovanni	Piccola	Specializzato	Museo di scienze naturali	Biologia marina	Locale	http://www.comune.villasangianni.rc.it/index.php?action=info
77	Museo del Mare - Isola d'Ischia	Italia	Campania	Ischia	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	https://www.ischia.it/it/museo-del-mare
78	Museo del Mare "Giorgio Capat"	Italia	Sardegna	Villasimius	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	http://www.ampecaparbonara.it/notizia/34295--inaugurato-il
79	Museo del Mare Antico	Italia	Puglia	Nardò	Piccola	Specializzato	Museo storico	Archeologia	Locale	https://www.museodelmareantico.it/
80	Museo del Mare Città di Santa Cesarea	Italia	Puglia	Santa Cesarea Terme	Piccola	Ibrido	Museo storico Museo di scienze naturali	Biologia marina Subacquea	Locale	https://www.beniculturali.it/mibac/export/MIBAC/sito-MIBAC/
81	Museo del mare di Capoliveri - Isola d'Elba	Italia	Toscana	Capoliveri (Grosseto)	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	https://www.infoelba.it/isola-d-elba/luoghi-da-visitare/musei/
82	Museo del Mare di Gallipoli	Italia	Puglia	Gallipoli	Media	Specializzato	Museo di scienze naturali	Biologia marina	Locale	http://www.museionline.info/musei/museo-del-mare
83	Museo del Mare di Licata	Italia	Sicilia	Licata	Piccola	Specializzato	Museo storico	Archeologia	Locale	https://licatainrete.it/museo-del-mare-licata/
84	Museo del Mare di Marettimo	Italia	Sicilia	Favignana (Marsala)	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	https://www.marettimo.tp.it/cosa-fare-marettimo/museo-del-mare
85	Museo del Mare di Monopoli	Italia	Puglia	Monopoli	Media	Specializzato	Museo storico	Archeologia	Locale	https://www.beniculturali.it/mibac/opencms/MIBAC/sito-MIBAC
86	Museo del Mare di Napoli	Italia	Campania	Napoli	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	http://www.museodelmareedinapoli.it/
87	Museo del Mare di Porto Recanati	Italia	Marche	Porto Recanati	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	http://www.regione.marche.it/Regione-Utile/Culturar/Ricerca
88	Museo del Mare di Tortona Ammiraglio Carlo Mirabelli	Italia	Piemonte	Tortona	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima Marina	Globale	https://museodelmare.wixsite.com/website?fbclid=IwAR29o4N
89	Museo del Mare e della Costa "M. Zefi"	Italia	Lazio	Sabaudia	Piccola	Ibrido	Museo storico Museo di scienze naturali	Biologia marina Archeologia	Locale	http://www.museifresina.it/musei/museo-del-mare-e-della-costa
90	Museo del mare e della marineria	Italia	Liguria	Loano	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	
91	Museo del Mare e della Pesca	Italia	Calabria	Montepaone (Catanzaro)	Media	Specializzato	Museo etnografico/ antropologico	Pesca	Locale	https://mupem.it/
92	Museo del Mare e delle Attività marine	Italia	Sicilia	Sciacca	Piccola	Specializzato	Museo storico	Archeologia Navigazione marittima	Locale	http://www.museionline.info/musei/museo-del-mare-e-delle-attivit
93	Museo del Mare e delle Tradizioni marinaresche	Italia	Sardegna	Caprera	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	http://www.lamadalenapark.it/educazione-ambientale/museo
94	Museo del Mare I.I.S.S. F. Caracciolo - G. da Procida	Italia	Campania	Procida	Media	Specializzato	Museo etnografico/ antropologico	Civiltà del mediterraneo	Globale	https://www.caracciolo.daprocida.gov.it/museo-del-mare/
95	Museo del Po e della Navigazione Interna	Italia	Emilia Romagna	Boretto (Reggio Emilia)	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione fluviale	Locale	https://turismo.comune.re.it/it/boretto/scopri-il-territorio/arte
96	Museo del Porto	Italia	Sardegna	Porto Torres (Sassari)	Piccola	Specializzato	Museo etnografico/ antropologico	Pesca	Locale	http://www.museodelporto.it/
97	Museo della Barca Lariana	Italia	Lombardia	Pianello del Lario (Como)	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione fluviale	Locale	https://www.museobarcalariana.it/
98	Museo della fabbrica di San Domenico	Italia	Puglia	Molfetta (Bari)	Piccola	Specializzato	Museo della scienza e della tecnica	Cantieristica	Locale	https://www.beniculturali.it/mibac/opencms/MIBAC/sito-MIBAC
99	Museo della Marineria	Italia	Toscana	Viareggio (Lucca)	Piccola	Ibrido	Museo della scienza e della tecnica Museo storico	Cantieristica Navigazione marittima	Locale	http://www.comune.viareggio.lu.it/index.php?option=com_content
100	Museo della Marineria	Italia	Emilia Romagna	Cesenatico	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	http://museomarineria.comune.cesenatico.fc.it/servizi/notizie
101	Museo della Marineria Torrese	Italia	Campania	Torre del Greco	Piccola	Ibrido	Museo della scienza e della tecnica Museo storico	Cantieristica Navigazione marittima	Locale	https://www.beniculturali.it/mibac/opencms/MIBAC/sito-MIBAC

102	Museo della Marina Washington Pattignani	Italia	Marche	Pesaro	Piccola	Ibrido	Museo della scienza e della tecnica Museo storico	Canteristica Navigazione marittima	Locale	http://www.museomarinetiapesaro.it/index.php/en/
103	Museo della Navigazione Fluviale	Italia	Veneto	Battaglia Terme (Padova)	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione fluviale	Locale	https://museonavigazione.eu/it/
104	Museo della Navigazione nelle Acque Interne	Italia	Lazio	Capodimonte (Viterbo)	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione fluviale	Locale	https://museocapodimonte.com/
105	Museo della Pesca e delle Tradizioni Lacustri	Italia	Veneto	Peschiera del Garda (Verona)	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	http://www.amicideligondolin.it/museo/
106	Museo della Piccola Pesca E Scalon	Italia	Emilia Romagna	Viserbella	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	http://www.escalon.it/
107	Museo della Regina	Italia	Emilia Romagna	Cattolica	Piccola	Specializzato	Museo storico	Archeologia Navigazione marittima	Locale	https://www.cattolica.info/citta/museo-della-regina-cattolica/
108	Museo della Rete	Italia	Lombardia	Monte Isola (Brescia)	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://visitilaikaiseo.info/it/vivi-il-lago/arte-e-cultura/musei/67
109	Museo della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci - Sezione Trasporti navali	Italia	Lombardia	Milano	Grande	Generale	Museo della scienza e della tecnica	Canteristica	Globale	https://www.museoscienza.org/it
110	Museo della Scuola Nautica della GJF	Italia	Lazio	Gaeta	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	http://museostorico.gdf.it/sedi-distaccate/museo-scuola-naut
111	Museo della Tonnara e del Mare	Italia	Sicilia	Milazzo (Messina)	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://www.beniculturali.it/mibac/opencms/MIBAC/sito-MIBA
112	Museo delle meraviglie marine (ex Museo Ittico)	Italia	Abruzzo	Pescara	Piccola	Specializzato	Museo di scienze naturali	Biologia marina	Globale	https://www.beniculturali.it/mibac/opencms/MIBAC/sito-MIBA
113	Museo delle Navi di Palazzo Poggi	Italia	Emilia Romagna	Bologna	Media	Generale	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.beniculturali.it/mibac/opencms/MIBAC/sito-MIBA
114	Museo delle Navi romane	Italia	Lazio	Fiumicino	Media	Specializzato	Museo storico	Archeologia	Locale	https://www.ostiaantica.beniculturali.it/area-archeologiche
115	Museo dell'Ordine dei Cavalieri di Santo Stefano	Italia	Toscana	Pisa	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	http://portale.pisaonline.it/it/pisa-da-visitare/monumenti-e-mu
116	Museo di Biologia Marina Pietro Parenzan	Italia	Puglia	Porto Cesareo	Media	Specializzato	Museo di scienze naturali	Biologia marina	Locale	https://museobiologiamarina.unisalento.it/home_page
117	Museo di Ecologia degli Ecosistemi Mediterranei	Italia	Puglia	Otranto	Piccola	Specializzato	Museo di scienze naturali	Biologia marina	Locale	https://www.facebook.com/museodipalascia/
118	Museo di storia naturale del Mediterraneo	Italia	Toscana	Livorno	Grande	Specializzato	Museo di scienze naturali	Biologia marina	Globale	http://musmed.provincia.livorno.it/
119	Museo di Zoologia Adriatica Giuseppe Olivi	Italia	Veneto	Chioggia (Venezia)	Piccola	Specializzato	Museo di scienze naturali	Biologia marina	Locale	http://www.museoolivi.it/
120	Museo e Parco archeologico nazionale di Capo Colonna - Sezione Archeologia Subaquea	Italia	Calabria	Crotone	Grande	Specializzato	Museo storico	Archeologia	Locale	https://www.beniculturali.it/mibac/opencms/MIBAC/sito-MIBA
121	Museo Istituto Tecnico Nautico "Leon Pancaldo"	Italia	Liguria	Savona	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	https://www.beniculturali.it/mibac/opencms/MIBAC/sito-MIBA
122	Museo Malacologico Piceno	Italia	Marche	Cupra Marittima	Media	Specializzato	Museo di scienze naturali	Biologia marina	Locale	http://www.malacologia.org/museo.htm
123	Museo Marinaro "G. B. Ferrari"	Italia	Liguria	Camogli	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.museomarinaro.it/
124	Museo Marinaro Tommasino- Andreata di Chiavari	Italia	Liguria	Chiavari	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	http://www.museomarinarochiavari.com/
125	Museo Navale "Mario Maresca"	Italia	Campania	Meta di Sorrento (Napoli)	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	http://www.museonline.info/musei/museo-navale-mario-mare
126	Museo Navale "O. Zibetti"	Italia	Lombardia	Caravaggio (Bergamo)	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.museonline.info/musei/museo-navale-o-zibetti
127	Museo Navale dell'Università di Napoli Parthenope	Italia	Campania	Napoli	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.uniparthenope.it/ricerca-e-terza-missione/terza-r

128	Museo Navale di Imperia	Italia	Liguria	Imperia	Piccola Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.facebook.com/museonavaleimperia/
129	Museo Navale di Pegli	Italia	Liguria	Pegli	Media Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	http://www.museodigenova.it/it/content/museo-navale-di-pegli
130	Museo Nazionale di Archeologia del Mare	Italia	Veneto	Caorle (Venezia)	Media Specializzato	Museo storico	Archeologia	Locale	https://polomusealeveneto.beniculturali.it/museo/museo-nazic
131	Museo Nazionale di Archeologia Subacquea	Italia	Friuli - Venezia Giulia	Grado	Media Specializzato	Museo storico	Archeologia	Locale	https://www.beniculturali.it/mibac/openoms/MIBAC/sito-MIBA
132	Museo Nazionale di San Martino - Sezione Navale	Italia	Campania	Napoli	Grande Generale	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.polomusealecampania.beniculturali.it/index.php/e
133	Museo Parrocchiale - Parghelia	Italia	Calabria	Parghelia	Piccola Specializzato	Museo territoriale	Tradizioni	Locale	
134	Museo Storico della Tonara di Vendicari	Italia	Sicilia	Noto (Siracusa)	Piccola Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	http://www.casalemodica.it/chi-siamo/il-museo.html
135	Museo Storico Navale	Italia	Veneto	Venezia	Grande Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.visitmuve.it/it/musei/museo-storico-navale-di-ven
136	Museo Tecnico Navale	Italia	Liguria	La Spezia	Grande Specializzato	Museo della scienza e della tecnica	Cantieristica	Globale	http://www.marina.difesa.it/cosa-facciamo/per-la-cultura/mus
137	Porto Museo di Tricase	Italia	Puglia	Tricase	Piccola Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://www.facebook.com/portomuseotricense/
138	Santa Severa - Museo del Mare e della Navigazione Antica	Italia	Lazio	Santa Severa	Media Specializzato	Museo storico	Archeologia	Locale	https://www.museosantasevera.it/it/homepage/
139	SIRMuMa - Museo del Mare	Italia	Sicilia	Siracusa	Piccola Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.ortigia.it/contenuti/musei/110-sirmuma.html
140	Batavialand	Paesi Bassi	Flevoland	Lelystad	Grande Specializzato	Museo della scienza e della tecnica	Cantieristica	Locale	https://www.batavialand.nl/
141	Binnenvaartmuseum	Paesi Bassi	Olanda meridionale	Dordrecht	Piccola Specializzato	Museo storico	Nave Museo	Locale	https://www.debinnenvaart.nl/binnenvaartcentrum/binnenvaal
142	Dutch Navy Museum	Paesi Bassi	Olanda settentrionale	Den Helder	Grande Specializzato	Museo storico	Marina	Globale	https://www.marinemuseum.nl
143	EcoMare	Paesi Bassi	Olanda settentrionale	Texel	Grande Specializzato	Museo di scienze naturali	Biologia marina	Globale	https://www.ecomare.nl/en/
144	Fries Scheepvaart Museum	Paesi Bassi	Frisia	Sneek	Media Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	https://friesscheepvaartmuseum.nl/
145	HouseBoat Museum	Paesi Bassi	Olanda meridionale	Amsterdam	Piccola Specializzato	Museo storico	Casa museo	Locale	https://houseboatmuseum.nl/?lang=it
146	IJmuider Zee- en Havenmuseum	Paesi Bassi	Olanda settentrionale	IJmuiden	Piccola Ibrido	Museo etnografico / antropologico Museo storico Museo della scienza e della tecnica	Pesca Navigazione marittima Cantieristica	Locale	https://www.zeehavenmuseum.nl/
147	Jutterskeet Ome Jan	Paesi Bassi	Olanda meridionale	I'Aia	Piccola Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	http://www.jutterskeet.nl/
148	Lichtschip Texel	Paesi Bassi	Olanda settentrionale	Den Helder	Piccola Specializzato	Museo storico	Nave Museo	Locale	https://lichtschip-texel.nl/
149	Maritiem Centrum Abraham Fock	Paesi Bassi	Frisia	Ameland	Piccola Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Salvataggio	Locale	https://amelandermusea.nl/bezoeken/maritiem-centrum-abra
150	Maritiem- en Juttersmuseum Flora	Paesi Bassi	Olanda settentrionale	Texel	Piccola Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://www.juttersflora.nl/en/
151	Maritiem Museum Rotterdam	Paesi Bassi	Olanda meridionale	Rotterdam	Grande Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.maritiemmuseum.nl/
152	Maritiem Museum Zierikzee	Paesi Bassi	Zelanda	Zierikzee	Piccola Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	https://whichmuseum.be/nederland/zierikzee/maritiem-museu
153	Maritiem Trefpunt	Paesi Bassi	Flevoland	Almere	Piccola Specializzato	Museo storico	Marina	Globale	https://www.maritiemtrefpunt.nl/index.php

154	Miramar ZeeMuseum	Paesi Bassi	Drenthe	Vladder	Piccola	Specializzato	Museo di scienze naturali	Biologia marina	Globale	https://miramarzeeemuseum.nl/
155	Museum Kaap Skill	Paesi Bassi	Olanda settentrionale	Texel	Media	Ibrido	Museo etnografico / antropologico / Museo storico	Pesca Navigazione marittima	Locale	https://www.kaapskil.nl/en/
156	Museum Vlaardingen	Paesi Bassi	Olanda meridionale	Vlaardingen	Piccola	Specializzato	Museo territoriale	Tradizioni	Locale	https://museumvlaardingen.nl/
157	MuseumHaven	Paesi Bassi	Olanda meridionale	Amsterdam	Grande	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima Porto	Globale	https://www.museumhavenamsterdam.nl/verrening-museum
158	Museumhaven Zeeland	Paesi Bassi	Zelanda	Zierikzee	Media	Ibrido	Museo della scienza e della tecnica Museo storico	Cantieristica Navigazione marittima	Locale	https://sites.google.com/site/museumhavenzeelandia/
159	Muzee Scheveningen	Paesi Bassi	Olanda meridionale	Scheveningen	Media	Ibrido	Museo territoriale Museo di scienze naturali	Tradizioni Biologia marina	Locale	https://www.muzeescheveningen.nl/
160	Muzeeaquarium Delfzijl	Paesi Bassi	Groninga	Delfzijl	Media	Specializzato	Museo di scienze naturali	Biologia marina	Globale	https://www.muzeeaquarium.nl/
161	Nationaal Reddingmuseum	Paesi Bassi	Olanda settentrionale	Den Helder	Media	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Salvataggio	Globale	https://www.reddingmuseum.nl/
162	Nationaal Sleepvaart Museum te Maassluis	Paesi Bassi	Olanda meridionale	Maassluis	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	https://www.nationaalsleepvaartmuseum.nl/
163	Nederlands Scheepvaartmuseum	Paesi Bassi	Olanda settentrionale	Amsterdam	Grande	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.hetscheepvaartmuseum.nl/
164	Netherlands Mariners Museum	Paesi Bassi	Olanda meridionale	Rotterdam	Grande	Specializzato	Museo storico	Marina	Globale	https://www.marinersmuseum.nl/
165	Noordelijk Scheepvaartmuseum	Paesi Bassi	Groninga	Groningen	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.noordelijkscheepvaartmuseum.nl/
166	Ramtoenschip 'Buffel'	Paesi Bassi	Olanda meridionale	Hellevoetsluis	Piccola	Specializzato	Museo storico	Nave Museo	Globale	https://debuffel.nl/
167	Rijksmuseum - Sezione "Naval Power 17th century"	Paesi Bassi	Olanda meridionale	Amsterdam	Grande	Generale	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.rijksmuseum.nl/en/visitor-information/inside-the
168	Scheepswerf Wolhuis	Paesi Bassi	Groninga	Sappemeer	Media	Specializzato	Museo della scienza e della tecnica	Cantieristica	Locale	http://historischescheepswerf.nl/
169	Stichting Museumhaven Willemsoord (SMW)	Paesi Bassi	Olanda settentrionale	Den Helder	Grande	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima Porto	Globale	https://museumhavenwillemsoord.nl/
170	Visserijmuseum	Paesi Bassi	Zelanda	Breskens	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://museumbreskens.nl/
171	Zeeuws Maritiem muzEeum	Paesi Bassi	Zelanda	Vlissingen	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.muzeem.nl/
172	Zuiderzeemuseum	Paesi Bassi	Olanda settentrionale	Enkhuizen	Media	Specializzato	Museo territoriale	Tradizioni	Locale	https://www.zuiderzeemuseum.nl/
173	Museu de Marinha	Portogallo	Lisbona	Lisbona	Grande	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://cm.marinha.pt/pt/museu/
174	Museu do Mar e da Terra da Carrapateira	Portogallo	Faro	Bordeira	Media	Specializzato	Museo territoriale	Tradizioni	Locale	https://cm-ajezur.pt/pt/menu/245/museu-do-mar-e-da-terra-d
175	Museu do Mar Rei D. Carlos	Portogallo	Lisbona	Cascais	Grande	Specializzato	Museo di scienze naturali	Biologia marina	Globale	https://museumar-cascais.pt/home_eng.html
176	Museu Marítimo "Almirante Raimão Ortigão"	Portogallo	Faro	Faro	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://museusdoalgarve.wordpress.com/about/museu-mariti
177	Museu Marítimo de Esposende	Portogallo	Braga	Esposende	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.facebook.com/museumaritimodeesposende/
178	Museu Marítimo de Ilhavo (MMI)	Portogallo	Aveiro	Ilhavo	Media	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://museumaritimo.cm-ilhavo.pt/
179	Museu Municipal da Póvoa de Varzim	Portogallo	Porto	Póvoa de Varzim	Media	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://www.cm-pvzrim.pt/territorio/povoacultural/museu-m

180	Museu Municipal de Olhão	Portogallo	Faro	Olhão	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	https://www.cm-olhao.pt/representacaomuseu
181	Núcleo Museológico do Mar Municipal do Seixal	Portogallo	Coimbra	Figueira da Foz	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://www.cm-figfoz.pt/pages/676
182	Núcleo Naval do Ecomuseu Municipal do Seixal	Portogallo	Setúbal	Seixal	Media	Specializzato	Museo storico	Archeologia Navigazione marittima	Locale	http://www.cm-seixal.pt/ecomuseu-municipal/nucleo-naval
183	Barco Museo Alunero Agurtza	Spagna	Paesi Baschi	Santurtzi	Piccola	Specializzato	Museo storico	Nave Museo	Locale	https://turismo.santurtzi.net/es-es/quehacer/pesqueroagurtza/
184	Barco Museo Boniteiro Reina del Carmen	Spagna	Galizia	Burela	Piccola	Specializzato	Museo storico	Nave Museo	Locale	https://museos.xunta.gal/barco-boniteiro
185	Barco Museo Esteban González	Spagna	Comunidad Valenciana	Santa Pola	Piccola	Specializzato	Museo storico	Nave Museo	Locale	http://www.turismosantapola.es/sp/web_php/index.php?conte
186	Barco Museo Mater	Spagna	Paesi Baschi	Pasaia	Piccola	Specializzato	Museo storico	Nave Museo	Locale	http://www.matermuseoa.com/
187	Barco Museo Playa de Ondarzábal	Spagna	Paesi Baschi	Lequeitio	Piccola	Specializzato	Museo storico	Nave Museo	Locale	https://www.escapadaturai.com/que-hacer/lekeitio/playa-de-c
188	Euskal Itsas Museoa	Spagna	Paesi Baschi	San Sebastián	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	https://itsasmuseoa.eus/
189	Itsasmuseum Bilbao	Spagna	Paesi Baschi	Bilbao	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	https://www.itsasmuseum.eus/en/
190	Marea - Museo da Memoria Marifeira	Spagna	Galizia	Porto do Son	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	http://mareamuseo.com/es/portada/
191	Muelle de las Carabelas	Spagna	Andalucia	Palos de la Frontera	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.andalucia.com/province/huelva/la-rabida/muelle
192	Museo Alborania - Aula del Mar	Spagna	Andalucia	Malaga	Media	Specializzato	Museo di scienze naturali	Biologia marina	Globale	https://www.auliadelmar.info/entradas-museo
193	Museo Cueva de Dragut	Spagna	Comunidad Valenciana	Faro de Cullera	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.culleratourismo.com/guia/museo-tematico-de-la-pi
194	Museo de anclas Philippe Cousteau	Spagna	Asturie	Salinas	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.desdeasturias.com/el-museo-de-las-anclas-philip
195	Museo de Falias Reales	Spagna	Madrid	Aranjuez	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.aranjuez.com/museo-de-fal%C3%BAas.html
196	Museo de la Anchoa y de la Sal	Spagna	Catalogna	La Escala	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	http://museudelaxovaldeiasal.blogspot.com/
197	Museo de la Marina Álvaro de Bazán	Spagna	Castiglia - La Mancha	Viso del Marqués	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	http://www.turismocastillalamancha.es/ patrimonio/museo-de
198	Museo de la Pesca	Spagna	Catalogna	Palamòs	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://www.museudelapesca.org/
199	Museo de la Pesca Tradicional	Spagna	Canarie	El Cotillo	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://www.visitcanarias.com/museo-de-la-pesca-tradicion
200	Museo de las Tierras del Ebro	Spagna	Catalogna	Amposta	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione fluviale	Locale	http://www.museuterresebre.cat/
201	Museo del Mar (Lloret de Mar)	Spagna	Catalogna	Lloret de Mar	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	http://lloretdemar.org/sa/que-visitat/no-t-ho-pots-perdre/1216
202	Museo del Mar (Peñíscola)	Spagna	Comunidad Valenciana	Peñíscola	Media	Ibrido	Museo storico Museo di scienze naturali	Archeologia Pesca Biologia marina	Locale	http://www.peniscola.org/ver/875/Musei-de-la-Mar.html
203	Museo del Mar (Santa Pola)	Spagna	Comunidad Valenciana	Santa Pola	Media	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://www.santapola.com/turismo/museo_mar/museomar.h
204	Museo del Mar de Altea	Spagna	Comunidad Valenciana	Altea	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://museodelmaraltea.wordpress.com/
205	Museo del Mar de Castellón	Spagna	Comunidad Valenciana	Castellón de La Plana	Media	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://www.castellonturismo.com/que-ver/museos/museo-de

206	Museo del Mar de Galicia	Spagna	Galizia	Vigo	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	http://museodomar.xunta.gal/es
207	Museo del Mar de San Pedro del Pinatar	Spagna	Murcia	San Pedro del Pinatar	Piccola	Specializzato	Museo storico	Archeologia	Locale	https://www.regmurcia.com/sev/let/s.SI?sit=a.93.c.371.m.107
208	Museo del Mar y de la Sal	Spagna	Comunidad Valenciana	Torreveja	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	http://comunitatvalenciana.com/donde-ir/costa-blanca/torreveja
209	Museo del Mediterraneo	Spagna	Catalogna	Torroella de Montgrí	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.museudelamediterrania.cat/
210	Museo del Pescador	Spagna	Canarie	Santa Cruz de Tenerife	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://www.facebook.com/pages/Museo-Del-Pescador/26219
211	Museo del Puerto de Tarragona	Spagna	Catalogna	Tarragona	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	https://www.porttarragona.cat/ca/port-icultat/museu-port
212	Museo Flotante Submarino Delfín S-61	Spagna	Comunidad Valenciana	Torreveja	Piccola	Specializzato	Museo storico	Nave Museo	Globale	https://torreveja.com/museo-flotante-submarino-s-61-delfin/
213	Museo Marítimo de Asturias	Spagna	Asturie	Luenco	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://museomaritimodeasturias.com/
214	Museo Marítimo del Cantábrico	Spagna	Cantabria	Santander	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.museosdecantabria.es/maritimovisitarsituacion
215	Museo Marítimo Seno de Corcubión	Spagna	Galizia	Corcubión	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	http://www.corcubion.gal/es/patrimonio-cultural/museo-maritimo
216	Museo Massó	Spagna	Galizia	Bueu	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://museos.xunta.gal/en/masoso
217	Museo Municipal de Vilasar de Mar	Spagna	Catalogna	Vilasar de Mar	Media	Ibrido	Museo etnografico / antropologico / Museo storico	Pesca / Navigazione marittima	Globale	https://es.wikipedia.org/wiki/Museo_Municipal_de_Vilasar_de_Mar
218	Museo Nacional de Arqueología Subacuática	Spagna	Murcia	Cartagena	Grande	Specializzato	Museo storico	Archeologia	Globale	https://www.culturaydeporte.gob.es/mnarquia/home.html
219	Museo Nautarum	Spagna	Andalucia	Garrucha	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.facebook.com/pages/Nautarum/3534217613795
220	Museo Naval de Cartagena	Spagna	Murcia	Cartagena	Grande	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.fundacionmuseonaval.com/museo-naval-en-cartagena
221	Museo Naval de Ferrol - Exposición Nacional de la Construcción Naval	Spagna	Galizia	Ferrol	Grande	Ibrido	Museo della scienza e della tecnica / Museo storico	Cantieristica / Navigazione marittima	Globale	https://www.exponav.org/?lang=en
222	Museo Naval de Madrid	Spagna	Madrid	Madrid	Grande	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.esmadrid.com/en/tourist-information/museo-naval
223	Museo Naval de San Fernando	Spagna	Andalucia	San Fernando	Grande	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.fundacionmuseonaval.com/museo-naval-en-san-fernando
224	Museo Naval de Canarias	Spagna	Canarie	Las Palmas de Gran Canaria	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.fundacionmuseonaval.com/museonavalcanarias
225	Museo Naval del Barco de la Virgen	Spagna	Canarie	Santa Cruz de La Palma	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	http://www.santacruzdelapalma.es/sciapalma/nodo/417
226	Museo Naval Torre del Oro	Spagna	Andalucia	Siviglia	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.fundacionmuseonaval.com/museonavalsevillaitalia
227	Museo Nueva Tabarca	Spagna	Comunidad Valenciana	Tabarca	Piccola	Specializzato	Museo territoriale	Tradizioni	Locale	https://www.alicante.es/es/equipamientos/museo-nueva-tabarca
228	Museo Provincial del Mar	Spagna	Galizia	San Cibrao	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://www.turismo.gal/recurso/-detalle/461/museo-provincial
229	Museo The Ocean Race	Spagna	Comunidad Valenciana	Alicante	Grande	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Vela sportiva	Globale	https://www.museotheoceance.com/
230	Museos Historias del Mar y Etnográfico de Puerto de Vega	Spagna	Asturie	Puerto de Vega	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://www.facebook.com/pg/museosdevega/about/?ref=page
231	Museu de la Mar (Soller)	Spagna	Baleari	Soller	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://museumaritim.consellidemallorca.cat/

232	Museu Marítim de Barcelona	Spagna	Catalogna	Barcellona	Grande	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.mmb.cat/
233	Museu Municipal de Nàutica del Masnou	Spagna	Catalogna	El Masnou	Media	Specializzato	Museo territoriale	Tradizioni	Locale	http://www.elmasnouterrademar.cat/
234	Pabellón de la Navegación	Spagna	Andalucia	Siviglia	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.pabellondelanavegacion.com/
235	Aberdeen Maritime Museum	UK	Scozia	Aberdeen	Grande	Generale	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	http://www.aagm.co.uk/
236	Aldeburgh Museum	UK	Inghilterra	Aldeburgh	Media	Specializzato	Museo territoriale	Tradizioni	Locale	http://www.aldeburghmuseum.org.uk/
237	Alderney Society Museum	UK	Inghilterra	Alderney	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	http://www.alderneysociety.org/museum.php
238	Alfred Cory Lifeboat Museum	UK	Inghilterra	Southwold	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	http://www.alfredcory.co.uk/
239	American Museum in Britain	UK	Inghilterra	Bath	Grande	Generale	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	http://www.americanmuseum.org/
240	Arbutnot Museum	UK	Scozia	Peterhead	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://www.visitscotland.com/info/see-do/arbutnot-museum
241	Arctic Corsair (H320)	UK	Inghilterra	Kingston upon Hull	Piccola	Specializzato	Museo storico	Nave museo	Locale	https://www.hcandl.co.uk/museums-and-galleries
242	Beacon Museum	UK	Inghilterra	Whitehaven	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	https://thebeacon-whitehaven.co.uk/
243	Belfast Barge	UK	Irlanda del Nord	Belfast	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://discovernorthernireland.com/The-Belfast-Barge-Belfast
244	Black Country Living Museum	UK	Inghilterra	Dudley	Media	Specializzato	Museo storico	Casa museo	Locale	https://www.bclm.co.uk/
245	Bridgwater Museum	UK	Inghilterra	Bridgwater	Piccola	Specializzato	Museo storico	Casa museo	Locale	https://www.bridgwatermuseum.org.uk/
246	Bridlington Harbour Heritage Museum	UK	Inghilterra	Bridlington	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	https://www.visithullandeastyorkshire.com/Bridlington-Bridling
247	Brightlingsea Museum	UK	Inghilterra	Brightlingsea	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	http://www.brightlingseamuseum.com/
248	Brighton Fishing Museum	UK	Inghilterra	Brighton	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://www.visitbrighton.com/things-to-do/brighton-fishing-m
249	Britannia Museum, Britannia Royal Naval College	UK	Inghilterra	Dartmouth	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.devonmuseums.net/Britannia-Museum-Britannia
250	Brixham Heritage Museum	UK	Inghilterra	Brixham	Media	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	http://www.brixhammuseum.org.uk/
251	Brunel Institute	UK	Inghilterra	Bristol	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	https://www.ssgreatbritain.org/brunel-institute
252	Buckhaven Museum	UK	Scozia	Buckhaven	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://www.oniffe.com/venues/buckhaven-museum
253	Buckie & District Fishing Heritage Centre	UK	Scozia	Buckie Banffshire	Media	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://buckieheritage.org/
254	Buckler's Hard Maritime Museum	UK	Inghilterra	Brockenhurst	Grande	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.bucklershard.co.uk/attractions/maritime-museum
255	Burnham-on-Crouch and District Museum	UK	Inghilterra	Burnham-on-Crouch	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	http://burnhammuseum.co.uk/
256	Campbeltown Museum	UK	Scozia	Campbeltown	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://www.argyll-bute.gov.uk/museum/campbeltown-museum/
257	Captain Cook & Staithes Heritage Centre	UK	Inghilterra	Staithes	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	

258	Captain Cook Birthplace Museum	UK	Inghilterra	Marton	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	http://www.captcook.ne.co.uk/ccbm/
259	Captain Cook Memorial Museum	UK	Inghilterra	Whitby	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.cookmuseumwhitby.co.uk/
260	Captain Cook Schoolroom Museum	UK	Inghilterra	Great Ayton	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	http://www.captaincookschoolroommuseum.co.uk
261	Chatham Historic Dockyard	UK	Inghilterra	Chatham	Grande	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima Porto	Globale	https://thedockyard.co.uk/
262	Classic Boat Museum	UK	Inghilterra	Isle of Wight	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.classicboatmuseum.com/
263	Clydebank Museum	UK	Scozia	Clydebank	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.west-dunbarton.gov.uk/leisure-parks-events/museums
264	Cotehele Quay Museum	UK	Inghilterra	Saltash	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione fluviale	Globale	https://www.nationaltrust.org.uk/cotehele/features/cotehele-quay
265	Cowes Maritime Museum	UK	Inghilterra	Cowes	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.iow.gov.uk/Residents/Libraries/Libraries-Cultural-and-Heritage
266	Crail Museum and Heritage Centre	UK	Inghilterra	Fife	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://www.crailmuseum.org.uk/
267	Cromer Museum	UK	Inghilterra	Cromer	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://www.museums.norfolk.gov.uk/cromer-museum
268	Dartmouth Museum	UK	Inghilterra	Dartmouth	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.dartmouthmuseum.org/
269	Deal Maritime and Local History Museum	UK	Inghilterra	Deal	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	https://www.dealmuseum.co.uk/
270	Derry Harbour Museum	UK	Irlanda del Nord	Derry	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima Porto	Locale	https://www.culturenorthernireland.org/features/heritage/heritage-hub
271	Derry Waterside's Workhouse Museum	UK	Irlanda del Nord	Derry	Piccola	Specializzato	Museo storico	Marina	Globale	http://www.derrycity.gov.uk/Museums/Workhouse-Museum
272	Devonport Naval Heritage Centre	UK	Inghilterra	Plymouth	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://devonportnbc.wordpress.com/
273	Discovery Centre	UK	Inghilterra	Newcastle Upon Tyne	Grande	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://discoverymuseum.org.uk/
274	Diving Museum	UK	Inghilterra	Gosport	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Subacquea	Globale	https://www.divingmuseum.co.uk/
275	Dock Museum	UK	Inghilterra	Barrow-in-Furness	Media	Ibrido	Museo storico Museo di scienze naturali	Biologia marina Navigazione marittima Porto	Globale	http://www.dockmuseum.org.uk/
276	Dolphin Yard Sailing Barge Museum	UK	Inghilterra	Sittingbourne	Piccola	Specializzato	Museo della scienza e della tecnica	Cantieristica	Locale	https://www.kentonline.co.uk/sittingbourne/news/arson-hit-museum
277	Dover Museum	UK	Inghilterra	Dover	Media	Generale	Museo storico	Archeologia Marina	Locale	https://www.dovermuseum.co.uk/Home.aspx
278	Dunwich Museum	UK	Inghilterra	Dunwich	Piccola	Specializzato	Museo territoriale	Tradizioni	Locale	https://www.dunwichmuseum.org.uk/
279	Eastbourne Lifeboat Museum	UK	Inghilterra	Eastbourne	Piccola	Specializzato	Museo storico	Casa museo	Locale	http://www.eastbournenlli.org/museum/
280	Emsworth Museum	UK	Inghilterra	Emsworth	Piccola	Ibrido	Museo etnografico / antropologico Museo storico	Pesca Navigazione marittima	Locale	http://emsworthmuseum.org.uk/supportus
281	Explosion! Museum of Naval Firepower	UK	Inghilterra	Gosport	Media	Specializzato	Museo storico	Marina	Locale	https://www.nmmn.org.uk/explosion-museum-naval-firepower
282	Eyemouth Museum	UK	Scozia	Eyemouth	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	http://eyemouthmuseum.co.uk/
283	Felixstowe Museum	UK	Inghilterra	Felixstowe	Media	Generale	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	http://felixstowemuseum.org/

284	Filey Museum	UK	Inghilterra	Filey	Piccola	Specializzato	Museo territoriale	Tradizioni	Locale	http://www.fileymuseum.co.uk/
285	Fishermen's Heritage Centre	UK	Inghilterra	Sheringham	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://sheringhamssociety.com/fishermens-heritage-centre/
286	Fishing Heritage Centre	UK	Inghilterra	Grimsby	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://www.fishingheritage.com/
287	Fleetwood Museum	UK	Inghilterra	Fleetwood	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://fleetwoodmuseum.co.uk/
288	Fort Grey Shipwreck Museum	UK	Inghilterra	Guernsey	Media	Specializzato	Museo storico	Archeologia	Locale	http://www.museums.gov.gg/article/101090/Fort-Grey
289	Fort Victoria Museum	UK	Inghilterra	Yarmouth	Piccola	Specializzato	Museo storico	Archeologia	Locale	https://www.fortvictoria.co.uk/adc.html
290	Foxton Canal Museum	UK	Inghilterra	Foxton	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione fluviale	Locale	https://www.fipt.org.uk/boilerhouse
291	Gairloch Museum	UK	Scozia	Gairloch	Piccola	Specializzato	Museo territoriale	Tradizioni	Locale	https://www.gairlochmuseum.org/
292	Gloucester Waterways Museum	UK	Inghilterra	Gloucester	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione fluviale	Locale	https://canalrivertrust.org.uk/places-to-visit/gloucester-docks
293	Golden Hinde	UK	Inghilterra	Londra	Media	Specializzato	Museo storico	Nave museo	Globale	http://www.goldenhinde.org/defaultsite
294	Goole Museum and Art Gallery	UK	Inghilterra	Goole	Media	Generale	Museo territoriale	Tradizioni	Locale	https://www.eastridingmuseums.co.uk/find-a-museum/2entry
295	Hartland Quay & the Shipwreck and Smuggling Museum	UK	Inghilterra	Bideford	Piccola	Specializzato	Museo storico	Archeologia	Locale	https://www.hartlandpeninsula.co.uk/see-and-do/find-hartland
296	Hartlepool Historic Quay	UK	Inghilterra	Hartlepool	Media	Specializzato	Museo storico	Porto	Locale	https://www.thisishartlepool.co.uk/attractions/historicquay.asp
297	Harwich Maritime Museum	UK	Inghilterra	Harwich	Media	Specializzato	Museo territoriale	Tradizioni	Locale	https://www.harwich-society.co.uk/
298	Hastings Fishermen's Museum	UK	Inghilterra	Hastings	Media	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://www.ohps.org.uk/hastings-fishermans-museum/
299	Henry Blogg Museum	UK	Inghilterra	Cromer	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://rmiil.org/find-my-nearest/museums/henry-blogg-museum
300	HMS Belfast	UK	Inghilterra	Kingston upon Hull	Piccola	Specializzato	Museo storico	Nave museo	Globale	https://www.iwm.org.uk/visits/hms-belfast
301	HMS Collingwood's Historic Collection of Naval Radar & Radio	UK	Inghilterra	Fareham	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	http://www.rnmuseumradarandcommunications2006.org.uk/
302	HMS Ganges Museum	UK	Inghilterra	Ipswich	Piccola	Specializzato	Museo storico	Nave museo	Globale	https://www.hmsgangesmuseum.com/
303	HMS Unicorn	UK	Scozia	Dundee	Media	Specializzato	Museo storico	Nave museo	Globale	http://www.frigateunicorn.org/
304	Holyhead Maritime Museum	UK	Galles	Holyhead	Piccola	Specializzato	Museo territoriale	Tradizioni	Locale	http://www.holyheadmaritimemuseum.co.uk/
305	House of Manannan	UK	Inghilterra	Peel	Piccola	Specializzato	Museo territoriale	Tradizioni	Locale	https://manxnationalheritage.im/our-sites/house-of-manannan
306	HQS Wellington	UK	Inghilterra	Londra	Media	Specializzato	Museo storico	Nave museo	Globale	http://www.thewellingtontrust.com/
307	Hull Maritime Museum	UK	Inghilterra	Hull	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.heandi.co.uk/museums-and-galleries/hull-maritim
308	Iffracombe Museum	UK	Inghilterra	Iffracombe	Piccola	Generale	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	http://www.iffracombeuseum.co.uk/explore-iffracombe-mus
309	Immingham Museum	UK	Inghilterra	Immingham	Piccola	Generale	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	http://www.imminghammuseum.org/?page_id=236
310	Inveraray Maritime Museum	UK	Scozia	Inveraray	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.scotland.org.uk/item/inveraray-maritime-museum
311	Invergordon Naval Museum	UK	Scozia	Invergordon	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima Marina	Globale	http://www.invergordonmuseum.co.uk/
312	Isles of Scilly Museum Association	UK	Inghilterra	Isles of Scilly	Piccola	Specializzato	Museo storico	Archeologia	Locale	https://www.iosmuseum.org/

313	Jersey Maritime Museum	UK	Inghilterra	Jersey	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.jerseyheritage.org/places-to-visit/maritime-museum/
314	John Paul Jones Cottage Museum	UK	Scozia	Kirkbean	Piccola	Specializzato	Museo storico	Casa museo	Globale	https://johnpauljonismuseum.com/
315	Kennet and Avon Canal Museum	UK	Inghilterra	Devizes	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione fluviale	Locale	https://katrust.org.uk/museum/
316	Kings Lynn Maritime Exhibition	UK	Inghilterra	King's Lynn	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.visitnorfolk.co.uk/King-s-Lynn-Maritime-Exhibition
317	Lancaster Maritime Museum	UK	Inghilterra	Lancaster	Media	Ibrido	Museo etnografico / antropologico Museo storico	Pesca Navigazione marittima	Locale	https://www.lancaster.gov.uk/sport-and-leisure/museums/maritime-museum/
318	Linlithgow Union Canal Museum	UK	Scozia	Linlithgow	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione fluviale	Locale	https://www.lincs.org.uk/linlithgow-canal-centre/canal-museum
319	London Canal Museum	UK	Inghilterra	Londra	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione fluviale	Locale	https://www.canalmuseum.org.uk/
320	Lossiemouth Fisheries and Community Museum	UK	Scozia	Lossiemouth	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://www.lossiemuseum.co.uk/
321	Lowestoft Maritime Museum	UK	Inghilterra	Lowestoft	Media	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://www.lowestoftmaritimemuseum.co.uk/
322	Maritime Museum at Castle Cornet	UK	Inghilterra	Guernsey	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	http://www.museums.gov.gg/maritimecollection
323	Maripins Museum	UK	Inghilterra	Shoreham-by-Sea	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	https://sussexpast.co.uk/properties-to-discover/maripins-museum
324	Marshland Maritime Museum	UK	Inghilterra	King's Lynn	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	http://www.marshlandmaritimemuseum.com/
325	Maryport Maritime Museum	UK	Inghilterra	Maryport	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	http://www.maryportmaritimemuseum.com/
326	McKechnie Institute	UK	Scozia	Girvan	Piccola	Generale	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.south-ayrshire.gov.uk/galleries/mckechnie/
327	Mersea Island Museum	UK	Inghilterra	Mersea Island	Piccola	Ibrido	Museo etnografico / antropologico Museo storico	Pesca Archeologia	Locale	https://www.merseamuseum.org.uk/
328	Merseyside Maritime Museum	UK	Inghilterra	Liverpool	Grande	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.liverpoolmuseums.org.uk/merseyside-maritime-museum/
329	Mevagissey Folk Museum	UK	Inghilterra	Mevagissey	Media	Ibrido	Museo etnografico / antropologico Museo della scienza e della tecnica	Pesca Cantieristica	Locale	https://www.mevagisseymuseum.com/exhibits
330	Milford Haven Museum	UK	Galles	Milford Haven	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima Porto	Locale	https://www.milfordwaterfront.co.uk/shops-restaurants-things-to-do/
331	MO Sheringham Museum	UK	Inghilterra	Sheringham	Media	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	http://www.sheringhammuseum.co.uk/collection.html
332	Mundesley Maritime Museum	UK	Inghilterra	Mundesley-on-Sea	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	https://www.mundesleymaritimemuseum.co.uk/
333	Museum of Hartlepool	UK	Inghilterra	Hartlepool	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	http://www.thisishartlepool.co.uk/attractions/museum.asp
334	Museum of Knots and Sailors' Ropework	UK	Inghilterra	Ipswich	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://despawson.com/the-museum/
335	Museum of London Docklands	UK	Inghilterra	Londra	Grande	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima Porto	Globale	https://www.museumoflondon.org.uk/museum-london-docklands/
336	Museum of Net Manufacture	UK	Inghilterra	Bridport	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Globale	
337	Museum of the Broads	UK	Inghilterra	Stalham	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione fluviale	Locale	https://www.museumofthebroads.org.uk/
338	Nairn Museum	UK	Scozia	Nairn	Media	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	http://nairnmuseum.co.uk/2.html

339	National Maritime Museum	UK	Inghilterra	Greenwich	Grande	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.rmg.co.uk/national-maritime-museum
340	National Maritime Museum Cornwall	UK	Inghilterra	Falmouth	Grande	Specializzato	Museo di scienze naturali	Biologia marina	Globale	https://nmmc.co.uk/
341	National Museum of the Royal Navy	UK	Inghilterra	Portsmouth	Grande	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima Porto Marina	Globale	https://www.nmm.org.uk/
342	National Waterways Museum	UK	Inghilterra	Ellesmere Port	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione fluviale	Locale	https://canalrivertrust.org.uk/places-to-visit/national-waterway
343	Nautical Museum	UK	Inghilterra	Isola di Man	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://manxnationalheritage.im/our-sites/nautical-museum/
344	Newbiggin Maritime Centre Museum	UK	Inghilterra	Newbiggin by the Sea	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://www.nmc-centre.org.uk/museum
345	Newhaven Local and Maritime Museum	UK	Inghilterra	Newhaven	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	http://www.newhavenhistoricalisociety.org.uk/
346	North Devon Maritime Museum	UK	Inghilterra	Appledore	Piccola	Ibrido	Museo etnografico / antropologico Museo storico	Pesca Navigazione marittima	Locale	http://www.northdevonmaritimemuseum.co.uk/
347	Notage Maritime Institute	UK	Inghilterra	Wivenhoe	Piccola	Specializzato	Museo della scienza e della tecnica	Cantieristica	Locale	http://www.notage.org.uk/museum.php
348	Padstow Museum	UK	Inghilterra	Padstow	Piccola	Ibrido	Museo etnografico / antropologico Museo della scienza e della tecnica	Pesca Cantieristica	Locale	https://www.padstowmuseum.co.uk/gallery.html
349	Plymouth City Museum and Art Gallery	UK	Inghilterra	Plymouth	Media	Ibrido	Museo storico Museo territoriale	Navigazione marittima Tradizioni	Locale	https://plymhearts.org/pcmag/collections/maritime-city-heritage
350	Plymouth Naval Base Visitor Centre	UK	Inghilterra	Plymouth	Media	Specializzato	Museo storico	Porto Marina	Globale	https://www.devonmuseums.net/Devonport-Naval-Heritage-Centre
351	Poole Museum	UK	Inghilterra	Poole	Media	Ibrido	Museo storico Museo territoriale	Navigazione marittima Tradizioni	Locale	http://www.poolemuseum.org.uk/collections/collection-highlight
352	Poole Old Lifeboat Museum	UK	Inghilterra	Poole	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	http://www.poolelifeboats.org.uk/poole-old-lifeboat-museum-a
353	Porthmadog Maritime Museum	UK	Galles	Porthmadog	Piccola	Specializzato	Museo della scienza e della tecnica	Cantieristica	Locale	https://portmm.org/
354	Ramsgate Maritime Museum	UK	Inghilterra	Ramsgate	Media	Ibrido	Museo etnografico / antropologico Museo storico	Pesca Navigazione marittima	Locale	https://www.ramsgatemaritimemuseum.org/
355	River and Rowing Museum	UK	Inghilterra	Henley-on-Thames	Media	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Canottaggio	Globale	https://www.rrm.co.uk/collection/
356	Riverside Museum at Blake's Lock	UK	Inghilterra	Reading	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione fluviale	Locale	https://www.readingmuseum.org.uk/your-visit/permanent-gall
357	Royal Marines Museum	UK	Inghilterra	Southsea	Media	Specializzato	Museo storico	Marina	Globale	https://www.newroyalmarinesmuseum.co.uk/
358	Royal Museums Greenwich - Cutty Sark	UK	Inghilterra	Greenwich	Media	Specializzato	Museo storico	Nave museo	Globale	https://www.rmg.co.uk/cutty-sark
359	Royal Naval Patrol Service Association's Museum	UK	Inghilterra	Lowestoft	Piccola	Specializzato	Museo storico	Marina	Globale	http://www.rpsa.co.uk/cms/2/Museum
360	Royal Navy Submarine Museum	UK	Inghilterra	Gosport	Media	Specializzato	Museo storico	Marina	Globale	https://www.nmm.org.uk/submarine-museum
361	Royal Yacht Britannia (NHF-CC)	UK	Scozia	Edimburgo	Media	Specializzato	Museo storico	Nave museo	Globale	https://www.royalyachtbritannia.co.uk/
362	RRS Discovery	UK	Scozia	Dundee	Media	Specializzato	Museo storico	Nave museo	Globale	https://www.rrsdiscovery.co.uk/
363	Salcombe Maritime Museum	UK	Inghilterra	Salcombe	Piccola	Specializzato	Museo della scienza e della tecnica	Cantieristica	Locale	http://www.salcombemuseum.org.uk/
364	Scarborough Maritime Heritage Centre	UK	Inghilterra	Scarborough	Piccola	Specializzato	Museo territoriale	Tradizioni	Locale	http://www.scarboroughmaritimeheritage.org.uk/index.php

365	Scottish Fisheries Museum	UK	Scozia	Anstruther	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://www.scotfishmuseum.org/
366	Scottish Maritime Museum	UK	Scozia	Irvine	Grande	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.scottishmaritimemuseum.org/irvine-museum/
367	Scottish Maritime Museum	UK	Scozia	Dumbarton	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.scottishmaritimemuseum.org/dumbarton-museum/
368	SeaCity Museum	UK	Inghilterra	Southampton	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	https://seacitymuseum.co.uk/
369	Selsey Lifeboat Museum	UK	Inghilterra	Selsey	Piccola	Specializzato	Museo storico	Casa museo	Locale	http://www.selseylifeboats.co.uk/StationInfo/SelseyLifeboatst
370	Shetland Museum	UK	Inghilterra	Shetland	Media	Generale	Museo territoriale	Tradizioni	Locale	https://www.shetlandmuseumandarchives.org.uk/collections/
371	Shipwreck Centre & Maritime Museum	UK	Inghilterra	Isle of Wight	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	https://www.visitisleofwight.co.uk/things-to-do/shipwreck-cent
372	Shipwreck Museum Hastings	UK	Inghilterra	Hastings	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	http://shipwreckmuseum.co.uk/
373	Shipwreck Rescue and Heritage Centre	UK	Inghilterra	Charlestown	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.shipwreckcharlestown.co.uk/
374	Sir Max Aitken Museum	UK	Inghilterra	Isle of Wight	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	http://www.sirmaxaitkenmuseum.org/
375	Southwold Museum	UK	Inghilterra	Southwold	Media	Specializzato	Museo territoriale	Tradizioni	Locale	https://www.southwoldmuseum.org/
376	SS Great Britain	UK	Inghilterra	Bristol	Media	Specializzato	Museo storico	Nave museo	Globale	https://www.ssgreatbritain.org/
377	Steam Tug Portway	UK	Inghilterra	Londra	Piccola	Specializzato	Museo storico	Nave museo	Globale	http://www.stportway.co.uk/
378	Stoke Bruerne Canal Museum	UK	Inghilterra	Stoke Bruerne	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione fluviale	Locale	https://canaltrust.org.uk/places-to-visit/stoke-bruerne
379	Stromness Museum	UK	Inghilterra	Stromness	Piccola	Specializzato	Museo di scienze naturali	Biologia marina	Locale	https://www.stromnessmuseum.org.uk/
380	Sutton Hoo Ship Burial Site	UK	Inghilterra	Woodbridge	Piccola	Specializzato	Museo storico	Archeologia	Locale	http://www.nationaltrust.org.uk/suttonhoo/
381	Teignmouth & Shaldon Museum	UK	Inghilterra	Teignmouth	Piccola	Generale	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.teigheritage.org.uk/
382	Tenby Museum and Art Gallery	UK	Inghilterra	Tenby	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	http://www.tenbymuseum.org.uk/projects/maritime-history/
383	The Mary Rose	UK	Inghilterra	Portsmouth	Media	Specializzato	Museo storico	Nave museo	Globale	http://www.maryrose.org/
384	Time and Tide Museum	UK	Inghilterra	Great Yarmouth	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://www.museums.norfolk.gov.uk/time-tide
385	Titanic Belfast	UK	Irlanda del Nord	Belfast	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://titanicbelfast.com/
386	Topsham Museum	UK	Inghilterra	Topsham	Piccola	Specializzato	Museo territoriale	Tradizioni	Locale	https://topshammuseum.org.uk/
387	Trinity House Maritime Museum	UK	Scozia	Edimburgo	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.dysouthscotland.com/edinburgh/museums-galle
388	True's Yard Fisherfolk Museum	UK	Inghilterra	King's Lynn	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://truesyard.co.uk/
389	Tugnet Ice House	UK	Scozia	Moray	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	https://en.wikipedia.org/wiki/Tugnet_Ice_House
390	Ty Gwyn and Ty Crwn Museums	UK	Galles	Barmouth	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Locale	http://www.barsallinst.org.uk/crwn.html
391	Unst Boat Haven	UK	Inghilterra	Unst	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	http://www.unstheritage.com/web/unst-boat-haven/
392	Valhalla Figurehead Museum	UK	Inghilterra	Isles of Scilly	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.tresco.co.uk/the-island/valhalla-museum
393	Walton Maritime Museum	UK	Inghilterra	Walton-on-the-Naze	Piccola	Specializzato	Museo storico	Navigazione marittima	Globale	https://www.fwheritage.co.uk/walton-maritime-museum/

394	Watchet Boat Museum	UK	Inghilterra	Watchet	Piccola	Specializzato	Museo etnografico / antropologico	Pesca	Locale	http://www.lovewatchet.co.uk/boat-museum/
395	Whitby Lifeboat Museum	UK	Inghilterra	Whitby	Piccola	Specializzato	Museo storico	Casa museo	Locale	https://rni.org/find-my-nearest/museums/whitby-lifeboat-mus
396	Whitstable Museum and Gallery	UK	Inghilterra	Whitstable	Piccola	Ibrido	Museo etnografico / antropologico Museo della scienza e della tecnica	Pesca Cantieristica	Locale	https://www.whitstablemuseum.org/
397	Wick Heritage Centre	UK	Scozia	Wick	Piccola	Ibrido	Museo etnografico / antropologico Museo territoriale	Pesca Tradizioni	Locale	https://www.wickheritage.org/
398	Windermere Jetty: Museum of Boats, Steam and Stories	UK	Inghilterra	Windermere	Media	Specializzato	Museo storico	Navigazione fluviale	Locale	https://windermerejetty.org/
399	Zetland Lifeboat Museum	UK	Inghilterra	Redcar	Piccola	Specializzato	Museo storico	Casa museo	Locale	http://www.zetlandlifeboat.co.uk/

Bibliografia

- Eleni Beneki, James P. Delgado & Anastasia Filippoupoliti (2012) Memory in the maritime museum: objects, narratives, identities, *International Journal of Heritage Studies*, 18:4, 347-351
- Niall G. Caldwell (2000) The Emergence of Museum Brands *International Journal of Arts Management*, Vol. 2, No. 3, pp. 28-34
- Denise Cole (2008) Museum marketing as a tool for survival and creativity: the mining museum perspective, *Museum Management and Curatorship*, 23:2, 177-192
- Stephen Davies, *Maritime Museums: Who Needs Them?*, Nalanda-Sriwijaya Centre Working Paper No 11 (May 2012), http://www.iseas.edu.sg/nsc/documents/working_papers/nscwps011.pdf
- Fukuyama, F. (2002) Social capital and development: The coming agenda. *SAIS Review*, XXII (1), 23–37
- Gilmore, Audrey and Rentschler, Ruth 2002, Changes in museum management: a custodial or marketing emphasis, *Journal of management development*, vol. 21, no. 10, pp. 745-760.
- Robert D. Hicks (2001) What Is a Maritime Museum?, *Museum Management and Curatorship*, 19:2, 159-174
- Jenson, J. (2002). Identifying the links: Social cohesion and culture. *Canadian Journal of Communication*, 27, 141–151
- Nobuko Kawashima (1998) Knowing the Public. A Review of Museum Marketing Literature and Research , *Museum Management and Curatorship*, 17:1, 21-39
- Neil Kotler & Philip Kotler (2000) Can Museums be All Things to All People?: Missions, Goals, and Marketing's Role, *Museum Management and Curatorship*, 18:3, 271-287
- Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler (2008) *Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources—2nd ed*
- Neil Kotler (2001) *New Ways of Experiencing Culture: the Role of Museums and Marketing Implications*, *Museum Management and Curatorship*, 19:4, 417-425
- Katja Lindqvist (2012) *Museum finances: challenges beyond economic crises*, *Museum Management and Curatorship*, 27:1, 1-15
- McGhie, H.A. (2019). *Museums and the Sustainable Development Goals: a how-to guide for museums, galleries, the cultural sector and their partners*. Curating Tomorrow, UK. Available at www.curatingtomorrow.co.uk
- OECD/ICOM (2019) *Cultura e Sviluppo Locale: Massimizzare l'Impatto Una guida per le Amministrazioni Locali, le comunità e i musei*

Jessie Pallud, Detmar W. Straub (2014) Effective website design for experience-influenced environments: The case of high culture museums *Information & Management* 51

Odile Paulus (2003) Measuring Museum Performance: A Study of Museums in France and the United States *International Journal of Arts Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 50-63

Izabela Luiza Pop and Anca Borza (2015) Factors Influencing Museum Sustainability and Indicators for Museum Sustainability Measurement, *Sustainability* Nr. 58-60

Ruth Rentschler, Anne-Marie Hede and Tabitha R. White (2007) Museum pricing: challenges to theory development and practice, *Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark.* 12: 163–173

Sandell, R. (Ed.), Janes, R. (Ed.). (2007). *Museum Management and Marketing*. London: Routledge

Carol Scott (2000) Branding: Positioning Museums in the 21 st Century *International Journal of Arts Management*, Vol. 2, No. 3, pp. 35-39

Carol Scott (2006) Museums: Impact and value, *Cultural Trends*, 15:1, 45-75

Jean-Michel Tobelem (1997) The Marketing Approach in Museums, *Museum Management and Curatorship*, 16:4, 337-354

Nuria Recuero Virto, Maria Francisca Blasco López and Sonia San-Martín (2017) How can European museums reach sustainability? *Tourism review*, vol 72 NO. 3, pp. 303-318

Alessia Zorloni (2010) Managing performance indicators in visual art museums, *Museum Management and Curatorship*, 25:2, 167-180

Elenco delle immagini e dei grafici

Tabella 1.1	Il valore e l'impatto dei Musei. Elaborata dall'autore a partire da Carol Scott (2006) Museums: Impact and value, Cultural Trends, 15:1, 45-75
Tabella 1.2	Il contributo dei musei allo sviluppo sostenibile e la sostenibilità come fonte del vantaggio competitivo. Elaborata dall'autore.
Tabella 2.3a	Numero di musei marittimi per paese. Elaborata dall'autore.
Tabella 2.3b	Musei marittimi per tipologia e focus. Elaborata dall'autore.
Tabella 2.3.1	Attività dei musei marittimi europei. Elaborata dall'autore.
Tabella 2.4.4	I benefici del consumo del Museo marittimo. Elaborazione propria
Grafico 2.4.4	Value proposition del Museo Marittimo di Venezia. Elaborazione propria
Tabella 2.4.5	Vantaggi e svantaggi delle possibili sedi identificate per ospitare il Museo Marittimo di Venezia. Elaborata dall'autore.
Tabella 2.4.6a	Visitatori dei musei per mese (anno 2019). Elaborata dall'autore.
Grafico 2.4.6a	Andamento mensile dei visitatori (in numero indice). Elaborata dall'autore.
Tabella 2.4.9a	Tassonomia delle categorie dell'offerta museale. Neil G. Kotler, Philip Kotler, Wendy I. Kotler (2008) Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources—2nd ed
Tabella 2.4.9b	Strategie di prezzo dei musei. Ruth Rentschler, Anne-Marie Hede and Tabitha R. White (2007) Museum pricing: challenges to theory development and practice, Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark. 12: 163–173
Tabella 2.4.9c	Prezzo del biglietto (intero) in alcuni musei di Venezia (2020). Elaborata dall'autore dai dati dei siti ufficiali dei musei. (https://www.visitmuve.it/ , http://www.gallerieaccademia.it/ , https://www.guggenheim-venice.it/)
Tabella 2.4.9d	Politica di prezzo. Elaborata dall'autore.
Tabella 2.4.10	Analisi economica decennale del progetto. Elaborata dall'autore.
Tabella 2.4.13a	Criteri per misurare la sostenibilità dei musei. Izabela Luiza Pop and Anca Borza (2015) Factors Influencing Museum Sustainability and Indicators for Museum Sustainability Measurement, Sustainability Nr. 58-60
Tabella 2.4.13b	Criteri per la valutazione delle performance museali. Odile Paulus (2003) Measuring Museum Performance: A Study of Museums in France and the United States International Journal of Arts Management, Vol. 6, No. 1, pp. 50-63
Allegato A	Sintesi della proposta. Elaborazione propria
Allegato B	I musei marittimi in Europa. Mappatura dell'offerta. Elaborazione propria

Ringraziamenti

Vorrei spendere due parole di ringraziamento nei confronti di tutte le persone che mi hanno sostenuto e aiutato durante questo periodo.

Prima di tutto vorrei ringraziare il mio relatore, il professor Andrea Stocchetti per la cura con cui mi ha seguito ed indirizzato, fin dalla fase di iniziale smarrimento.

Un ringraziamento particolare va alle persone che mi hanno consigliato ed hanno contribuito ad apportare idee per il mio elaborato: il dr. Marco Caberlotto e il C.V. Maurizio Loi. Ci tengo a ringraziare inoltre le istituzioni museali veneziane che mi hanno fornito dei dati preziosi: Le Gallerie dell'Accademia di Venezia, nelle persone del dr. Alessandro Vianello e del direttore dr. Giulio Manieri Elia, e la Collezione Peggy Guggenheim, nella persona della dr.ssa Elena Minarelli.

Vorrei ringraziare i miei genitori e la mia famiglia, per il loro supporto e la loro vicinanza.

Per ultimi ma non meno importanti, i miei amici: Cristiano, Matteo, Veronica e tutti i componenti della mia "seconda famiglia" dell'AVL. Un ringraziamento speciale va a Benedetta, che mi è sempre stata vicina e mi ha aiutato attivamente per contattare le persone di cui sopra.

Un sentito grazie a tutti!