



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in
Economia e gestione delle arti e delle
attività culturali

Tesi di Laurea

lineadacqua:

un modello di eccellenza culturale nel
cuore di Venezia

Relatore

Ch. Prof. Pieremilio Ferrarese

Correlatore esterno

Dott. Federico Acerboni

Laureanda

Carolina Maria Tamberlich

Matricola 880025

Anno Accademico

2023 / 2024

INDICE

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO 1 - EVOLUZIONE DEL TURISMO A VENEZIA.....	6
1.1 Contesto storico e definizione di turismo	6
1.2 Il concetto di Overtourism	11
1.3 L'Impatto del turismo di massa sul tessuto urbano veneziano.....	12
1.4 Risposte della città alle nuove sfide.....	16
1.5 Il turismo culturale.....	21
1.5.1 Complementarietà tra produzione turistica e produzione culturale	22
1.5.2 Approcci del rapporto complementare e turismo sostenibile.....	24
CAPITOLO 2 - PROFILO DI LINEADACQUA.....	27
2.1 Storia dell'azienda	27
2.2 Assetto istituzionale ed organizzativo.....	29
2.2.1 Mission, vision e values	29
2.2.2 Organigramma dell'azienda: ruoli chiave e responsabilità	30
2.3 Composizione aziendale e descrizione delle attività commerciali.....	32
2.3.1 Linea d'Acqua SAS: la libreria antiquaria e le gallerie	32
2.3.2 lineadacqua edizioni eventi SRL: la casa editrice.....	37
2.3.3 Qualità e differenziazione dell'offerta	39
2.4 Analisi strategica e finanziaria di lineadacqua edizioni ed eventi SRL.....	42
2.4.1 Andamento dei ricavi e dei costi a confronto nel 2022-2023	42
2.4.2 Analisi delle performance economiche della casa editrice	45
2.5 Analisi competitiva	49
2.5.1 Modello delle 5 forze di Porter	49
2.5.2 Analisi SWOT.....	52
2.5.3 Esempi concreti di analisi competitiva	55
2.6 Collaborazioni e partnership	57
2.7 Promozione e comunicazione	59
2.7.1 I diversi approcci di marketing utilizzati dall'azienda per avvicinare il pubblico.....	61

2.8 Impatto della pandemia sul turismo	63
2.8.1 Risposte di Linea d'Acqua alla crisi sanitaria	64
2.8.2 Innovazione e creatività durante la pandemia: la nascita della web app myMuseum	65
CAPITOLO 3 – ANALISI DI TRE PROGETTI SIGNIFICATIVI (IDEAZIONE, REALIZZAZIONE E PERFORMANCE).....	66
3.1 myMuseum: un'innovativa esperienza di audioguida accessibile da cellulare	66
3.1.1 Genesi e ideazione	67
3.1.2 La scelta della web app: vantaggi e motivazioni	68
3.1.3 Caratteristiche distintive	71
3.1.4 Istituti che hanno scelto myMuseum	72
3.1.5 Guida pratica all'utilizzo di myMuseum: la Scuola Dalmata dei Santi Giorgio e Trifone	75
3.1.6 Progettazione inclusiva: accessibilità per non vedenti e ipovedenti nella web app myMuseum.....	77
3.2 Italo Brass: il pittore di Venezia.....	79
3.2.1 Perché la mostra	79
3.2.2 Pianificazione logistica	80
3.2.3 Promozione e comunicazione della mostra.....	82
3.2.4 Partnership	84
3.2.5 Diversificazione dei costi e dei ricavi della mostra	86
3.2.6 Analisi del pubblico	91
3.2.7 Vendite del bookshop.....	92
3.3 Genesis - Davide Battistin.....	95
3.3.1 Storia dell'artista e del suo legame con la città.....	95
3.3.2 Elenco delle opere esposte	95
3.3.3 Suddivisione dei ruoli	98
3.3.4 Strategie comunicative e promozione dell'evento	99
3.3.5 Costi della mostra.....	100
3.4 Considerazioni finali	101
CONCLUSIONI.....	103
BIBLIOGRAFIA	106
SITOGRAFIA.....	111
Documenti e informazioni rilasciate dall'azienda	113

INTRODUZIONE

Il settore turistico rappresenta una risorsa economica primaria per molte città nel contesto attuale, sia in termini di sviluppo economico che come strumento di promozione culturale. Si tratta, tuttavia, di un fenomeno che, pur portando con sé innegabili benefici, pone anche sfide significative, specialmente per città rinomate, ma al contempo fragili, come Venezia che continua ad attrarre visitatori da tutto il mondo grazie alla sua storia e al suo ricco patrimonio culturale. L'afflusso turistico, interrotto solo temporaneamente dalla pandemia COVID-19, ha ripreso a crescere rapidamente, raggiungendo livelli allarmanti. Il fenomeno dell'*overtourism*, che da anni affligge Venezia, ha comportato una serie di ripercussioni negative, tra cui la perdita di autenticità culturale e il deterioramento dell'ambiente lagunare, che generano in misura sempre più preoccupante trasformazioni profonde nel tessuto socio-economico e urbano della città.

Le peculiari caratteristiche geografiche e storiche di Venezia la rendono infatti, un caso rappresentativo di come il turismo di massa possa esercitare una pressione significativa sulle infrastrutture locali, alterare il panorama commerciale, inflazionare il mercato immobiliare e contribuire alla progressiva scomparsa delle attività tradizionali rivolte ai residenti.

È in questo scenario complesso che si distingue *lineadacqua*, un'azienda veneziana nata come libreria antiquaria nel 2002, dal desiderio di diffondere la cultura lagunare locale. Nel corso degli anni la notorietà dell'azienda è cresciuta notevolmente e, di conseguenza, le sue attività e i servizi proposti iniziarono ad ampliarsi anche ad altri settori culturali. Nel 2007, infatti, è nata la casa editrice di *lineadacqua* e nel 2021 sono state aperte due piccole gallerie nella stessa calle della libreria antiquaria.

L'azienda, quindi, si articola in *Linea d'Acqua SAS*, che si occupa della libreria antiquaria e delle gallerie d'arte contemporanea, e *lineadacqua edizioni eventi SRL*, dedicata all'editoria e all'organizzazione di eventi culturali e artistici. Entrambe, anche se in ambiti differenti, si impegnano a diffondere la cultura locale attraverso prodotti e progetti di qualità elevata, creando un ponte tra antico e moderno e offrendo un'esperienza culturale ricca e diversificata.

Con il presente elaborato si desidera analizzare questa realtà proprio perché rappresenta un esempio significativo di come sia possibile rispondere alle sfide del turismo di massa, puntando sulla qualità e preservandone al contempo l'identità culturale.

Si tratta di un'azienda che si distingue per il suo approccio unico, basato su una profonda comprensione e sul rispetto delle tradizioni locali, combinato con una visione innovativa volta a offrire esperienze autentiche.

Nel corso di questa tesi, grazie alle diverse interviste concesse dagli amministratori delegati, Luca Zentilini e Federico Acerboni, si intende analizzare la storia, la struttura e la filosofia aziendale di *lineadacqua*, nonché l'impatto positivo che le sue attività portano al tessuto economico e sociale di Venezia. Attraverso un *focus* sui valori fondamentali dell'azienda - bellezza, artigianalità, innovazione e qualità - si esplorerà come *lineadacqua* abbia saputo diversificare la propria offerta mantenendo elevati *standard* di eccellenza e contribuendo, al contempo, a valorizzare la cultura locale.

Per verificarne la sostenibilità economica, si condurrà un'analisi strategica e finanziaria di *lineadacqua edizioni ed eventi SRL*, utilizzando i documenti e le informazioni ottenute dallo *staff*. Inoltre si esaminerà la sua competitività nel contesto culturalmente ricco della città di Venezia.

Sarà inoltre sottolineata l'importanza per *lineadacqua* della creazione di una rete di *partnership* locali, accomunate dal desiderio di realizzare prodotti di alta qualità e di valorizzare la cultura veneziana. Trattandosi di un'azienda diversificata, che si occupa di molte attività diverse, si affronterà il tema della promozione e della comunicazione, applicando il caso dell'azienda ai vari approcci di marketing.

Dopo aver analizzato *lineadacqua* nel suo complesso, nel terzo capitolo ci si concentrerà su tre progetti realizzati recentemente dall'azienda, che, pur essendo distinti per natura e contenuto, hanno riscosso un notevole successo, dimostrando l'efficacia della loro proposta culturale.

Attraverso l'analisi di queste iniziative, la tesi intende esplorare come *lineadacqua* riesca a coniugare eccellenza e innovazione, valorizzando le tradizioni culturali di Venezia. Si propone, inoltre, di approfondire il ruolo di *lineadacqua* come modello di equilibrio nel contesto turisticamente complesso di Venezia in quanto è riuscita a realizzare prodotti e servizi di grande qualità grafica, estetica e intellettuale, coinvolgendo sia i turisti che il pubblico locale ormai marginalizzato e poco considerato a causa dell'*overtourism*.

CAPITOLO 1 - EVOLUZIONE DEL TURISMO A VENEZIA

1.1 Contesto storico e definizione di turismo

Venezia è una delle destinazioni turistiche più iconiche al mondo, grazie alla sua storia unica e al suo ricco patrimonio culturale. Questa sua popolarità la porta di anno in anno a essere costantemente invasa da un elevatissimo numero di visitatori, i quali comportano una serie di sfide e minacce per la città e per i suoi abitanti.

Come affermano Armando Montanari e Calogero Muscarà, la domanda turistica di Venezia è estremamente diversificata e complessa. I due studiosi sottolineano la necessità di pianificare una separazione efficace tra i flussi turistici e quelli dei residenti¹.

Se da un lato il turismo di massa porta ricchezza e occupazione alle attività economiche della città di Venezia, dall'altro pone delle sfide significative in termini di gestione urbana e di sostenibilità². È pertanto necessario attuare delle strategie che possano bilanciare i benefici economici con il benessere dei residenti e con la preservazione del patrimonio culturale, sia dal punto di vista fisico che simbolico.

Il termine turismo deriva dal francese *tour*, ovvero giro, viaggio, circuito. Non esiste una definizione univoca di questo termine; tuttavia, lo si può descrivere come «l'insieme di attività e di servizi a carattere polivalente che si riferiscono al trasferimento temporaneo di persone dalla località di abituale residenza ad altra località per fini di svago, riposo, cultura, curiosità, cura, sport, ecc.»³. Un'altra definizione, riconosciuta in campo scientifico, è quella proposta dall'OMT⁴ (Organizzazione Mondiale del Turismo), ovvero l'agenzia delle Nazioni Unite competente per la promozione di un turismo responsabile, sostenibile e universalmente accessibile⁵. L'Organizzazione definisce il turismo come «l'insieme delle attività delle persone che effettuano uno spostamento o soggiornano al

¹ Cfr. MONTANARI A. e MUSCARÀ C., *Evaluating tourist flows in historic cities: the case of Venice*, Article in «Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie», February 1995, p. 80.

² Cfr. VAN DER BORG J. e COSTA A., *Turismo a Venezia*, «Insula quaderni» n. 20, anno VI, settembre 2004, p. 5.

³ Turismo - Enciclopedia - Treccani. (n.d.). Treccani. <https://www.treccani.it/enciclopedia/turismo/> (consultato giugno2024).

⁴ L'Organizzazione Mondiale del Turismo ha sede a Madrid ed è stata creata nel 1975, con l'obiettivo di promuovere e sviluppare il turismo, al fine di contribuire all'espansione economica, stabilire e mantenere rapporti di cooperazione, stimolare e sviluppare collaborazioni tra i settori pubblico e privato, con particolare attenzione agli interessi dei Paesi in Via di Sviluppo.

⁵ Consiglio d'Europa (s. d.). *Organizzazione Mondiale del Turismo (OMT)*. <https://www.coe.int/it/web/cultural-routes/world-tourism-organization> (consultato a giugno 2024).

di fuori dell'abituale ambiente per almeno ventiquattro ore e comunque per un periodo non superiore ad un anno»⁶.

Il turismo rappresenta un fenomeno appartenente all'epoca moderna, in quanto ha preso forma in seguito alla Rivoluzione Industriale. La sua crescita può essere ricondotta alla diffusione della civiltà urbana e allo sviluppo delle tecnologie e delle nuove forme di comunicazione⁸.

Il turismo moderno registra un aumento costante del numero di persone che viaggiano in tutto il mondo, prevalentemente provenienti dai paesi sviluppati. Questa tendenza è principalmente dovuta all'incremento del reddito disponibile, a un maggiore sentimento di curiosità dovuto all'aumento del livello culturale e alla presenza di mezzi di trasporto più efficienti ed economicamente accessibili⁹.

Parallelamente alla diffusione di questi mezzi, si è sviluppato il fenomeno dell'escursionismo¹⁰, una forma specifica di turismo in cui sono coinvolti gli "escursionisti", ovvero coloro che visitano luoghi distanti dalla propria residenza per una durata inferiore alle ventiquattro ore.

Prendendo come riferimento l'analisi del professor Antonio Paolo Russo, si osserva come siano aumentati in modo inevitabile degli effetti indesiderati generati dai significativi cambiamenti derivanti dal turismo, contribuendo alla creazione di un «*vicious circle effect*»¹¹.

«Agli inizi del Novecento Venezia era, per movimento di stranieri, la più importante località turistica italiana. Il binomio rappresentato dalla città storica e dalla sua appendice balneare del Lido costituiva un caso pressoché unico a livello europeo»¹².

Dalla tabella 1.1 si può osservare il rapido aumento degli arrivi e delle presenze dei visitatori rispetto a diverse aree del Comune di Venezia: il Centro Storico, il Lido di Venezia e Mestre-Marghera.

⁶ CAPELLI M., GRASSO E., *Il turismo fra persona e mercato: alcune riflessioni di diritto comparato*, «DPCE Online», volume 43, issue 2, 2020, p. 1091.

⁸ MAERAN R., *Psicologia e turismo*, GLF editori Laterza, Roma, 2004.

⁹ Cfr. ZANNINI F., LANDO F., BELLO M., *Effects of Tourism on Venice: Commercial Changes over 30 Years*, «Working Papers. Department of Economics. Ca' Foscari University of Venice», 2008, p. 3; ZANNINI A., *Il turismo a Venezia dal secondo dopoguerra ad oggi*, «Laboratoire italien Politique et société», 2014.

¹⁰ Cfr. VAN DER BORG J., *Tourism and urban development: The case of Venice, Italy*, «Tourism Recreation Research», volume 17, issue 2, 1992, pp. 46-56.

¹¹ Cfr. RUSSO A. P., *The Vicious Circle of Tourism Development in Heritage Cities*, «Annals of Tourism Research», volume 29, issue 1, 2002, pp. 165-182; ZANNINI A., *Il turismo a Venezia dal secondo dopoguerra ad oggi*, «Laboratoire italien Politique et société», 2014, p. 199.

¹² ZANNINI A., *Il turismo a Venezia dal secondo dopoguerra ad oggi*, «Laboratoire italien Politique et société», 2014, p. 191. <https://doi.org/10.4000/laboratoireitalien.848>

Tabella 1.1: Il movimento turistico nel Comune di Venezia
(in migliaia di unità; esercizi alberghieri ed extralberghieri)

Anno	Centro storico		Lido di Venezia		Mestre-Marghera		Totale Comune di Venezia	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
1952	526	1209	66	335	57	125	649	1669
1962	741	1714	77	386	253	453	1001	2553
1972	956	1968	90	346	481	810	1527	3124
1982	1210	2604	140	399	649	1169	1999	4172
1992	1208	2680	123	337	694	1372	2025	4389
2002	1481	3587	192	515	1047	1930	2720	6032
2012	2485	6221	170	516	1450	2571	4105	9308

*Escluso il Litorale del Cavallino

Fonti: Servizio statistica e ricerca del Comune di Venezia, www.comune.venezia.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/24985; Comune di Venezia - Assessorato al Turismo, Annuario Turismo 2012.

Tra gli anni Cinquanta e gli anni Ottanta, Venezia è stata protagonista del progressivo sviluppo del turismo di massa internazionale. L'apertura dell'aeroporto di Venezia - Marco Polo nel 1960 e la costruzione dell'isola artificiale di Tronchetto tra il 1957 e il 1961 hanno migliorato la gestione dell'accoglienza per i grandi flussi turistici in arrivo. La realizzazione di questi progetti, che hanno reso più facile raggiungere la città, ha naturalmente contribuito a un ulteriore aumento del turismo internazionale.

Sebbene questo incremento sia stato positivo dal punto di vista economico, esso ha posto dei limiti e dei problemi per il centro storico e le sue particolari condizioni edilizie¹³.

A partire dalla metà degli anni Novanta, si è osservato un aumento del numero dei turisti giornalieri, i quali hanno superato coloro che alloggiavano nella città per almeno una notte¹⁴.

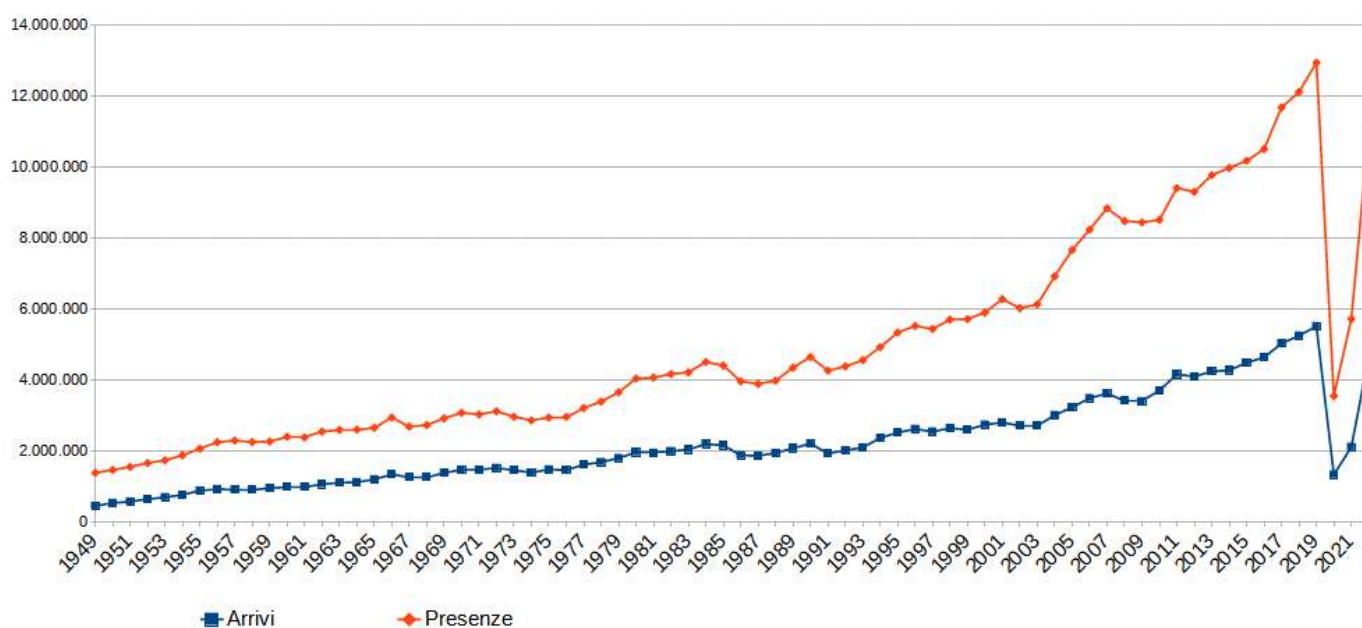
¹³ Cfr. ZANNINI, *Il turismo a Venezia dal secondo dopoguerra ad oggi*, p. 193.

¹⁴ Cfr. FERRI V., GUARNAROLI E., *Politiche per il turismo e sostenibilità: il caso Venezia*, RTBicocca. Note turismo, 6, 2012, pp. 1-25.

La presenza degli escursionisti rappresenta una sfida per la città poiché contribuiscono ad aggravare il sovraffollamento urbano, senza però portare con sé benefici economici proporzionati a tale impatto.

La figura sottostante (1.1) rappresenta l'andamento degli arrivi e delle presenze turistiche a Venezia dal 1987 al 2022. Si osserva una crescita costante fino al 2019, anno in cui le presenze hanno raggiunto un picco significativo. Tuttavia, questa tendenza positiva viene interrotta bruscamente nel 2020 a causa della pandemia sanitaria COVID-19, che ha imposto severe limitazioni ai viaggi nazionali e internazionali. Dal 2021 si osserva una ripresa rapida e significativa del turismo, con i numeri che stanno rapidamente risalendo verso i livelli registrati nel 2019.

Figura 1.1: Andamento arrivi e presenze della serie storica anni 1949-2022.



Fonte: Annuario del turismo dati 2022, Città di Venezia

Tabella 1.2: Il turismo nel Comune di Venezia: serie storica 2010-2022

Anno	Arrivi	Var. %	Presenze	Var. %	Perm. Media
2010	3.708.407		8.521.247		2,30
2011	4.167.171	12,4%	9.417.872	10,5%	2,26
2012	4.106.161	-1,5%	9.310.132	-1,1%	2,27
2013	4.251.798	3,5%	9.778.225	5,0%	2,30
2014	4.280.632	0,7%	9.983.416	2,1%	2,33
2015	4.495.857	5,0%	10.182.829	2,0%	2,26
2016	4.645.567	3,3%	10.511.788	3,2%	2,26
2017	5.034.882	8,4%	11.685.819	11,2%	2,32
2018	5.255.499	4,4%	12.118.298	3,7%	2,31
2019	5.523.283	5,1%	12.948.519	6,9%	2,34
2020	1.337.626	-75,8%	3.557.036	-72,5%	2,66
2021	2.120.894	58,6%	5.727.887	61,0%	2,70
2022	4.646.360	119,1%	10.946.464	91,1%	2,36

Fonte: Elaborazioni del Comune di Venezia, Osservatorio del Turismo e Monitoraggio dei Dati su dati dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto.

La tabella 1.2 è stata inserita per evidenziare i più alti picchi che ha raggiunto il turismo nell'ultimo decennio e per dimostrare quantitativamente l'impatto che ha avuto il COVID-19 sui flussi turistici.

«Gli indicatori 2022, se rapportati al 2019 anno pre-pandemico, riportano risultati negativi: gli arrivi del 2022 sono inferiori del -15,9% e le presenze -15,5%. Se i medesimi indicatori del 2022 (dove lo stato di emergenza sanitaria è cessato il 30 marzo) vengono invece rapportati all'anno precedente, ovvero al 2021 (anno caratterizzato dallo stato di emergenza sanitaria, come il 2020), questi riportano risultati positivi di ripresa: gli arrivi del 2022 rappresentano il +119% e le presenze +91% rispetto ai dati del 2021»¹⁵.

Tale analisi del flusso turistico induce inevitabilmente a riflettere sulle trasformazioni che Venezia ha subito a causa del turismo di massa. La città è stata adeguata specificamente per soddisfare le esigenze dei visitatori; un processo che ha avuto conseguenze significative sul futuro della città e sulla qualità di vita della sua popolazione.

¹⁵ Comune di Venezia (s.d.), Annuari del turismo a Venezia. Retrieved from: <https://www.comune.venezia.it/en/node/2510> (consultato Giugno 2024).

1.2 Il concetto di *Overtourism*

Prima di affrontare i cambiamenti che la città di Venezia ha subito in seguito al costante aumento del flusso di visitatori, è necessario affrontare il concetto di *overtourism*.

Questo termine descrive la pressione che i turisti esercitano sulle comunità locali e sul patrimonio culturale e naturale delle città ospitanti¹⁶.

Negli ultimi anni, l'interesse verso questa problematica è cresciuto notevolmente. Il pubblico risulta sempre più sensibile alle tematiche di salvaguardia del proprio patrimonio culturale nazionale e alla vivibilità delle città d'arte italiane come Venezia, Roma, Firenze. Questa crescente attenzione deriva anche dalla diffusione di immagini impressionanti dei visitatori che affollano questi luoghi in massa, fotografie che permettono di percepire i disagi e la pressione che le città e gli abitanti devono sopportare. La diffusione di queste immagini attraverso i *social media* ha innescato nel pubblico reazioni di irritazione e spesso di repulsione verso i turisti¹⁷.

Non bisogna dunque confondere il termine di turismo con quello di *overtourism*, il quale ha una connotazione negativa. Non esiste una definizione universale di questo termine, poiché descrive un fenomeno molto complesso. Tuttavia, può essere definito come il «sovraffollamento turistico, concentrato in alcuni periodi dell'anno in città e siti famosi, che provoca o può provocare danni ai monumenti e all'ambiente, oltreché disagi per i residenti»¹⁸.

Harold Goodwin nel 2017 in *The Challenge of Overtourism* afferma che l'*overtourism* si presenta quando si percepisce una presenza eccessiva di turisti, sia da parte dei residenti che vedono compromessa la qualità della loro vita, sia dei visitatori, in quanto viene rovinata la loro esperienza di visita.

Questo fenomeno rappresenta uno dei problemi più critici di Venezia¹⁹, che per molto tempo, non ha avuto una struttura istituzionale adatta a fronteggiare e risolvere le problematiche derivanti da questo fenomeno.

¹⁶ PRETI A., *Rapporto sull'overtourism focus sul Veneto*, Federalberghi Veneto, ottobre 2023, p. 9.

¹⁷ Ivi, p. 6.

¹⁸ Overtourism - Significato ed etimologia - Vocabolario - Treccani. (n.d.). Treccani. [https://www.treccani.it/vocabolario/neo-overtourism_\(Neologismi\)/#:~:text=Traducibile%20alla%20lettera%20con%20%22sovraffollamento,frequentate%20da%20chi%20pu%C3%B2%20viaggiare](https://www.treccani.it/vocabolario/neo-overtourism_(Neologismi)/#:~:text=Traducibile%20alla%20lettera%20con%20%22sovraffollamento,frequentate%20da%20chi%20pu%C3%B2%20viaggiare) (consultato Giugno 2024).

¹⁹ ROSIN U., GOMBAULT A., *Venice in Crisis: The Brutal Marker of Covid-19*, «International Journal of Arts Management», volume 23, issue 2, 2021, pp. 75-88.

1.3 L'Impatto del turismo di massa sul tessuto urbano veneziano

Come afferma il geografo svizzero Raffestin, il fenomeno del turismo urbano è presente da molto tempo²⁰. Le città hanno spesso modificato e sviluppato parti del proprio contesto urbano per rispondere alla crescente domanda turistica. Tra le città protagoniste di questo fenomeno troviamo naturalmente Venezia; in passato i Dogi costruirono deliberatamente alcune aree urbane per esibire le grandi ricchezze della città e per accogliere i commercianti stranieri che arrivavano via mare²¹.

Per analizzare le trasformazioni delle attività locali dovute ai grandi flussi turistici che caratterizzano Venezia, può essere utile far riferimento a un'analisi delle dimensioni spaziali disomogenee che caratterizzano la città, proposta da Jan van der Borg e Alessandro Costa nel 2004. Gli studiosi suggeriscono una suddivisione dei sestieri poiché non sono tutti affollati dal turismo allo stesso modo. Mirano ad individuare un percorso sostenibile per lo sviluppo economico della città, analizzando le interazioni tra il settore turistico e gli altri settori produttivi locali.

Per poter individuare le principali differenze, i due studiosi segmentano la città di Venezia in sei macro-zone:

1. *I principali itinerari turistici di Venezia*, in cui l'offerta è orientata alle piccole attività commerciali dedicate in particolare al turismo giornaliero. Si tratta di sestieri caratterizzati da una grande concentrazione di alberghi e luoghi di ristoro, nonché da venditori ambulanti, come per esempio l'area vicino al ponte di Rialto. A causa della grande attenzione verso la domanda turistica, le attività rivolte ai residenti tendono sempre di più a scomparire in favore di nuove attrazioni turistiche.
2. *Le zone infra-centrali*, dove la sostituzione delle attività locali con quelle turistiche è limitata e conseguentemente si riesce a mantenere una buona offerta turistica commerciale e residenziale.
3. *Le zone marginali*, caratterizzate da un limitato flusso di visitatori, come la zona di Castello, in cui si mostrano segni di «desertificazione economica»²².

²⁰ RAFFESTIN C., *Il Ruolo delle Città d'Arte nell'Avvento di un'Economia di Contemplazione*, in *La Regione Turistica*, a cura di Ierace I., Cedam, Padova, 1991, pp. 213-223. RAFFESTIN, C., *La Natura e il Ruolo della Città d'Arte nella Società Contemporanea*, in *Il Turismo nelle Città d'Arte Minori*, a cura di Zanetto G., Calzavara A., Cedam, Padova, 1991, pp. 27-34.

²¹ Cfr. ZANNINI, LANDO, BELLO, *Effects of Tourism on Venice: Commercial Changes over 30 Years*, p. 2.

²² «Mentre il bacino di domanda "autonoma" generata dall'area non è in grado di supportare l'offerta esistente, che poco alla volta si ridimensiona, nuove produzioni e servizi stentano a localizzarsi in queste zone, nonostante i bassi valori

4. *Le zone universitarie*, le quali mostrano una certa autonomia economica e non dipendono dal turismo.
5. *Murano*, che rimane un polo industriale essenziale per la città, nonostante si localizzi in un'area decentrata.
6. *Le zone litoranee*, come Pellestrina o il Lido, lontane dai principali itinerari turistici di Venezia e pertanto intaccate solo marginalmente²³.

Questa prospettiva proposta da van der Borg e Costa fornisce un quadro utile per comprendere come le aree urbane caratterizzate da una maggiore concentrazione di turismo di massa risentano negativamente di questo fenomeno. «Risultano più evidenti sia gli effetti della sostituzione (commerciale e socio-economica), sia la perdita di benessere in termini di differenziale di prezzi al consumo e di varietà dell'offerta»²⁴.

Analizzando il primo punto dell'elenco, si osserva come la predominanza degli itinerari dedicati ai turisti abbiano determinato un impatto significativo sulla vita dei residenti, i quali assistono a una progressiva scomparsa delle attività e dei servizi dedicati a loro.

Tale fenomeno ha contribuito a un graduale aumento dell'emigrazione dei cittadini veneziani alla ricerca di uno stile di vita migliore; si abbandonava il centro storico per trasferirsi nelle “nuove città” di Mestre e Marghera, le quali offrivano la possibilità di usare l'automobile e di avere dei *confort* abitativi di cui Venezia era sprovvista²⁵.

Tra i disagi che compromettono la vita dei residenti, rendendola quasi insostenibile e non facilmente sopportabile, troviamo: il congestionamento urbano, l'incremento dei costi dei beni di consumo, l'elevato costo delle proprietà immobiliari e delle ristrutturazioni, la scomparsa dell'identità cittadina e la trasformazione del panorama commerciale, orientato principalmente alla vendita di articoli destinati ai turisti²⁶.

Attorno gli anni Sessanta e Ottanta, l'abbandono degli immobili più deteriorati, l'invecchiamento della popolazione locale e la progressiva attenzione verso un'economia basata unicamente sul terzo settore, hanno contribuito ad aumentare la sensazione di

urbani, a causa della difficile accessibilità che le contraddistingue». In: VAN DER BORG J. e COSTA A., *Turismo a Venezia*, Insula Venezia, 2004, p. 8.

²³ Cfr. VAN DER BORG e COSTA, *Turismo a Venezia*, pp. 7-9.

²⁴ Ivi, p. 7.

²⁵ Cfr. PES L., *Gli ultimi quarant'anni, in Storia di Venezia. L' Ottocento e il Novecento*, Isnenghi Mario, Woolf Stuart, t. III, Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani, Roma, 2002, pp. 2393-2435; ZANNINI A., *Il turismo a Venezia dal secondo dopoguerra ad oggi*, «Laboratoire italien Politique et société», 2014, pp. 193-194.

²⁶ Cfr. MONTANARI, MUSCARÀ, *Evaluating tourist flows in historic cities: the case of Venice*, pp. 80-87; ZANNINI A., *Il turismo a Venezia dal secondo dopoguerra ad oggi*, «Laboratoire italien Politique et société», 2014, p. 195.

vivere in un museo all'aperto. Venezia sembrava destinata a trasformarsi in una sorta di Disneyland del proprio passato²⁷.

A seguito di queste riflessioni può essere utile far riferimento alla metafora degli studiosi Bimonte e Punzo²⁸, i quali paragonano la città a un ascensore in cui la capacità di accoglienza dipende dal peso massimo che può sostenere e dalla quantità di persone già presenti al suo interno, nonché dal loro benessere, aspetto che non deve essere dato per scontato.

È necessario sottolineare tuttavia che il turismo rappresenta un motore economico fondamentale per Venezia poiché offre numerose opportunità occupazionali per i residenti, in particolare nel settore turistico²⁹. Si tratta, infatti, di una delle attività principali, essenziale per lo sviluppo economico della città³⁰. Come evidenziato nel capitolo 1.1, il turismo è divenuto il motore economico per Venezia, al punto da rendere il centro storico una sorta di “città aziendale”³¹.

«Da esso dipendono non solo le entrate del ricettivo e degli altri servizi dedicati al turista, ma anche il trasporto, la ristorazione, il mantenimento del sistema culturale cittadino, ecc. In breve, è il comportamento di spesa del turista a determinare la sopravvivenza di molti settori economici»³².

Questa dipendenza dal settore turistico ha suscitato sentimenti contrastanti tra i residenti³³: se da un lato, alcuni ritengono che gli svantaggi derivanti dal turismo di massa siano superiori ai benefici, dall'altro, esiste un'altra parte della popolazione che considera i vantaggi del turismo essenziali per mantenere viva l'economia locale, oltre che per sostenere i servizi e le attività culturali offerte dalla città. Questi ultimi vedono nel turismo una risorsa vitale per la creazione di nuove opportunità lavorative, nonché per il

²⁷ Cfr. ZANNINI, *Il turismo a Venezia dal secondo dopoguerra ad oggi*, p. 195.

²⁸ BIMONTE S., PISANI C., PUNZO L. F., *Quanti (turisti) sono troppi? Città di Toscana*, Università di Siena e Assessorato al Turismo della Regione Toscana, 2003, p. 5.

²⁹ BERTOCCHI D., VISENTIN F., “*The Overwhelmed City*”: *Physical and Social Over-Capacities of Global Tourism in Venice*, «Sustainability», volume 11, issue 24, 2019, p. 6937.

³⁰ VAN DER BORG J., COSTA P., GOTTI G., *Tourism in European heritage cities*, «Annals of tourism research», volume 23, issue 2, 1996, 306-321.

³¹ BERTOCCHI D., VISENTIN F., “*The Overwhelmed City*”: *Physical and Social Over-Capacities of Global Tourism in Venice*, p. 6937.

³² MANENTE M., MONTAGUTI F., *L'impatto economico del turismo veneziano*, in *Turismo a Venezia*, «Insula quaderni», n. 20, anno VI, settembre 2004 p. 29.

³³ BERTOCCHI D., VISENTIN F., “*The Overwhelmed City*”: *Physical and Social Over-Capacities of Global Tourism in Venice*, p. 6937.

miglioramento e la cura della città e del suo patrimonio culturale³⁴. Tali divergenze di pensiero indicano la complessità del fenomeno turistico.

van der Borg e Costa, precedentemente citati per evidenziare gli effetti negativi del turismo di massa nelle diverse zone di Venezia, offrono anche una sintesi dei suoi effetti positivi:

«reddito (l'industria turistica è ormai la prima industria dell'economia mondiale in termini di fatturato), posti di lavoro (particolarmente rilevante in quest'epoca di *jobless growth*), qualità della vita (una destinazione turistica riesce a mantenere alcuni servizi solo grazie alla domanda turistica che si aggiunge a quella dei residenti) e, infine, immagine (che favorisce la competitività della località in generale)»³⁵.

In una città ricca di patrimonio culturale, con musei, chiese, teatri e di eventi internazionali come la Biennale di Venezia e la Mostra del Cinema, il turismo risulta essenziale per il successo di queste iniziative. Grazie all'afflusso di visitatori, istituzioni culturali, pubbliche e private, possono coprire i costi di produzione e offrire programmi culturali di alta qualità.

I dati Istat del 2015, elaborati dalla CGIA di Mestre, collocano la città di Venezia all'ottavo posto a livello nazionale per Prodotto Interno Lordo (PIL), con un valore pari a 5,6 miliardi di euro³⁶. Di questo valore, il 46% è attribuibile ai settori dei trasporti, del commercio e del turismo. Più di un terzo della forza lavoro locale è impiegata nel settore turistico, con una prevalenza di occupazioni nei comparti alberghiero e della ristorazione, che contano quasi 21.000 lavoratori³⁷.

Come evidenziato da Prometeia, associazione per le Previsioni Econometriche che si sviluppa per offrire servizi di analisi alle imprese e agli intermediari finanziari, i settori dei servizi e, in particolare, quello del turismo, rappresentano i principali motori che consentono al Veneto di mantenere un primato di crescita economica a livello nazionale. Il PIL della regione è trainato in misura significativa da due città: Venezia e Verona. A tal proposito, come sottolineato dal Presidente della Regione Veneto, Luca Zaia, nel

³⁴ BRUNT P., COURTNEY P., *Host Perceptions of Sociocultural Impacts*, «Annals of Tourism Research», volume 26, 1999, pp.493–515;

³⁵ VAN DER BORG J. e COSTA A., *Turismo a Venezia*, Insula Venezia, 2004, p. 6.

³⁶ Vendettuoli, G. (2019, November 14). Quanto vale l'economia di Venezia Agi. [https://www.agi.it/economia/news/2019-11-14/veneziana-economia-6543585/#:~:text=PIL%20PRODOTTI%20PARI%20A%205%2C6%20MILIARDI.&text=Quasi%20la%20met%20%20\(il%2046,del%20commercio%20e%20del%20turismo](https://www.agi.it/economia/news/2019-11-14/veneziana-economia-6543585/#:~:text=PIL%20PRODOTTI%20PARI%20A%205%2C6%20MILIARDI.&text=Quasi%20la%20met%20%20(il%2046,del%20commercio%20e%20del%20turismo). (Consultato agosto 2024).

³⁷ Ibidem.

Bollettino socio-economico Veneto, queste due città sono fondamentali per lo sviluppo economico regionale.

«I dati Prometeia che a luglio stimano la crescita del PIL Veneto nell'arco dell'anno a +1,1% contro la previsione nazionale dello 0,9% dimostrano ancora una volta che la nostra Regione è uno dei motori d'Italia. A fare la differenza è il turismo che, grazie al ritorno molto consistente degli stranieri, nei primi cinque mesi di quest'anno ha registrato un +8,4% delle presenze rispetto allo stesso periodo del 2023»³⁸.

È tuttavia indispensabile bilanciare questi effetti positivi con i disagi derivanti dal turismo di massa; bisogna valutare con attenzione le conseguenze complessive di questo fenomeno. Per contrastare le criticità emergenti, è necessario l'intervento di azioni concrete e strategiche, al fine di evitare che il turismo di massa infligga ulteriori danni permanenti alla città di Venezia.

1.4 Risposte della città alle nuove sfide

Nell'articolo 6 del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio si afferma che «la valorizzazione consiste nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso», nel comma successivo si sottolinea che la valorizzazione deve essere «attuata in forme compatibili con la tutela e tali da non pregiudicarne le esigenze»³⁹.

Prima di approfondire le strategie ipotizzate e attualizzate dal Comune di Venezia per rispondere ai problemi legati al turismo di massa, è necessario far riferimento proprio all'articolo 6 del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio, in particolare al comma 2, in quanto spiega chiaramente come le attività di valorizzazione non debbano compromettere o addirittura danneggiare il patrimonio culturale, e dunque essere coerenti con le attività di salvaguardia e tutela.

³⁸ Bollettino. Stimata crescita del PIL del +1,1% nel 2024. Zaia, "Previsioni incoraggianti per la nostra economia. Il turismo traina la locomotiva veneta", Comunicato n° 1225 (AVN) – Venezia, 3 agosto 2024, <https://www.regione.veneto.it/article-detail?articleId=14050198>. (Consultato agosto 2024).

³⁹ Articolo 6, Valorizzazione del patrimonio culturale, in Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, «Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137».

Benché fosse presente questa consapevolezza, per molto tempo non è stata dedicata sufficiente attenzione alla creazione di un sistema governativo efficiente che potesse bilanciare lo sviluppo turistico con il benessere sociale ed economico degli abitanti veneziani, e con la sostenibilità della laguna.

Le ricerche condotte sulla sostenibilità turistica e il crescente interesse verso la tutela delle città d'arte, insieme alla maggiore attenzione verso i residenti dei suddetti centri, rappresentano una risposta all'inadeguatezza delle soluzioni adottate finora.

Sulla base di questa premessa si può introdurre il concetto di *Tourist carrying capacity* o Capacità di Carico Turistica⁴⁰ (CCT), uno strumento utile a fornire un supporto alle politiche di valorizzazione culturale e di gestione del turismo che si impegna ad individuare delle soluzioni sostenibili per il turismo che non compromettano l'identità culturale di un determinato luogo⁴¹.

Il CCT, nonostante i suoi validi obiettivi, presenta una serie di criticità dovute alla sua applicazione effettiva; tali difficoltà si possono ricondurre nella posizione dominante dell'offerta all'interno del mercato, in quanto il suo obiettivo principale è quello di massimizzare i propri benefici economici, mettendo in secondo piano gli impatti che potrebbero derivare da questo suo scopo⁴².

A partire dagli anni Ottanta, economisti, sociologi e geografi hanno iniziato a studiare l'impatto della pressione turistica sulla popolazione di una città unica come Venezia⁴³.

Jan van der Borg e Paolo Costa, nel 1988, sono stati i primi studiosi che hanno provato a calcolare la capacità di carico del centro storico di Venezia⁴⁴.

Dalla loro analisi sono emersi dei numeri indicativi di turisti, suddivisi per tipologia, che avrebbero potuto accedere giornalmente al Centro Storico di Venezia:

- 11.000 turisti alberghieri;
- 2.000 turisti extra-alberghieri;

⁴⁰ Una metodologia di calcolo atta a definire la 'sostenibilità turistica' di una data località, attraverso un indicatore corrispondente al numero massimo di persone che possono visitarla nello stesso periodo, senza comprometterne le caratteristiche ambientali, fisiche, economiche e socio-culturali, e senza ridurre la soddisfazione dei turisti. Da: CIMNAGHI E., MONDINI G., VALLE M., *La Capacità di Carico Turistica: Uno strumento per la gestione del patrimonio culturale*, in *Quaderni della Valorizzazione*, Roma, 2017.

⁴¹ A cura di CIMNAGHI E., MONDINI G., VALLE M., *La Capacità di Carico Turistica: Uno strumento per la gestione del patrimonio culturale*, p. 12.

⁴² BERARDI S., MINUTI M. S., DESINANO P., *Lo sviluppo turistico nei siti del patrimonio UNESCO principali caratteristiche e trasformazioni indotte*, Edisai Edizioni s.r.l., Ferrara, Chiuso in redazione aprile 2013, p. 86.

⁴³ Cfr. QUINN B., *Performing tourism in Venice: local residents in focus*, in «Annals of Tourism Research», volume 34, issue 2, 2007, pp. 458-476; ZANNINI A., *Il turismo a Venezia dal secondo dopoguerra ad oggi*, «Laboratoire italien Politique et société», 2014, p. 196.

⁴⁴ COSTA P., VAN DER BORG J., *Un modello lineare per la programmazione del turismo. Sulla capacità massima di accoglienza turistica del centro Storico di Venezia*, «COSES informazioni», 32/33, 1988, pp. 21-26.

→ 7.750 turisti escursionisti.

Sulla base di questi dati, è emersa la necessità di definire delle politiche di gestione volte a scoraggiare i turisti escursionisti, che, come già affermato in precedenza, hanno un impatto negativo sul territorio e sono considerati poco profittevoli dal punto di vista economico⁴⁵. Come afferma Russo: «*The increasing pressure of tourism, in particular of day-tripping which seems to be more costly and/or less beneficial than tourists, is progressively de-qualifying Venice as a tourist destination*»⁴⁶.

Era necessario trovare delle soluzioni che consentissero un migliore accesso alla città per determinate categorie di soggetti, come per esempio i residenti, i lavoratori o gli studenti pendolari e la rendessero allo stesso tempo inaccessibile per altre categorie di utenti, come gli escursionisti⁴⁷.

I due studiosi hanno calcolato circa 20 mila presenze al giorno come soglia massima da non superare, tale somma tuttavia risulta inutile a seguito delle indagini più recenti condotte dal Centro studi del Comune di Venezia. Nell'anno 2007 infatti sono stati registrati 21,6 milioni di visitatori e una media giornaliera di 59 mila unità che in pochi anni ha velocemente raggiunto una media di 80 mila turisti⁴⁸.

Nel 1991, gli studiosi Paolo Costa e Elio Canestrelli hanno condotto un'ulteriore analisi quantitativa della capacità di carico della città di Venezia⁴⁹. Anche per loro l'obiettivo era quello di prevedere il numero massimo di persone che potessero accedere al centro storico senza compromettere le sue caratteristiche ambientali economiche e socioculturali; si tratta di un'analisi che poteva essere applicata a qualsiasi città d'arte soggetta ai disagi dovuti dal sovraffollamento turistico.

Il modello considera tre soggetti diversi, ovvero i turisti e le loro esigenze di visita, le imprese che si adattano alle necessità dei visitatori e i residenti che subiscono benefici e disagi portati dal turismo. In seguito distingue tre diverse capacità di carico che si

⁴⁵ COSTA, VAN DER BORG, *Un modello lineare per la programmazione del turismo*, pp. 21-26.

⁴⁶ Traduzione: la crescente pressione del turismo, in particolare delle gite giornaliere che sembrano essere più costose e/o meno vantaggiose rispetto ai turisti, sta progressivamente dequalificando Venezia come destinazione turistica. In: RUSSO A.P., *The "vicious circle" of tourism development in heritage cities*, «Annals of Tourism Research», 2002, p. 29.

⁴⁷ Cfr. GLASSON J., GODFREY K., GOODEY B., ABSALOM H., VAN DER BORG, J., *Towards Visitor Impact Management: Visitor Impacts, Carrying Capacity and Management Responses in Europe's Historic Towns and Cities*. Aldershot: Avebury., 6, 1995.

⁴⁸ COSES (Consorzio per la ricerca e la formazione), *Turismo sostenibile a Venezia*. Studio per il coordinamento delle strategie turistiche del Comune di Venezia, marzo 2009; ZANNINI A., *Il turismo a Venezia dal secondo dopoguerra ad oggi*, «Laboratoire italien Politique et société», 2014, p. 199.

⁴⁹ Cfr. COSTA P. e CANESTRELLI E., *Tourist Carrying Capacity: A Fuzzy Approach*, in «Annals of Tourism Research», 18, 1991, pp. 295-311; Cfr. BERARDI, MINUTI, DESINANO, *Lo sviluppo turistico nei siti del patrimonio UNESCO principali caratteristiche e trasformazioni indotte*, pp. 93-98.

ricollegano ai soggetti presi in analisi: la capacità fisica o ambientale, che fa riferimento al limite delle infrastrutture e all'impatto ecologico; la capacità economica che cerca di evitare la produzione dell'«effetto spiazzamento» delle attività economiche non legate al turismo; la capacità sociale, che valuta l'accettazione dei residenti sui turisti.

Ognuno di questi tipi di capacità ha dei limiti «fuzzy», i quali non sono definibili in modo preciso, ma si possono individuare entro certi intervalli. Questi limiti si traducono in dei danni netti fisici, economici e sociali, che i turisti rischiano di causare⁵⁰.

A seguito di tale modello sono state definite «delle politiche di gestione dei flussi per la città che consentono di rispettare i limiti definiti per la capacità di carico nelle due diverse ipotesi»⁵¹.

È proprio dagli anni '90 che hanno cominciato a susseguirsi una serie di proposte concrete da parte del Comune di Venezia e degli enti locali per risolvere le problematiche legate al turismo eccessivo. Una delle prime soluzioni attuate è stata quella del divieto di accesso a Piazzale Roma per gli autobus turistici⁵².

Più in avanti, nel 2004, è stata introdotta un'ulteriore strategia per gestire i flussi di visitatori, la *Venezia Unica City Pass*. Si trattava di uno strumento che permetteva di ottenere sconti, riduzioni e accessi prioritari, sui servizi, le attività e le attrazioni offerte dalla città.

Nell'ipotesi iniziale si sarebbero dovute rendere disponibili un numero di carte pari alla capacità di carico di Venezia; in tal modo si pensava di disincentivare i visitatori ad effettuare la visita all'ultimo minuto⁵³. Ad oggi *Venezia Unica* è fondamentale per pianificare la propria permanenza nel Centro storico e nei suoi dintorni; «consente di accedere con un unico strumento ai mezzi di trasporto pubblico, all'offerta culturale e turistica cittadina, e a molti altri servizi utili»⁵⁴.

Nel 2024, il Comune di Venezia ha introdotto una nuova strategia per scoraggiare le visite giornaliere dei turisti escursionisti: *il Contributo di Accesso*. Secondo quanto previsto dal «comma 1129 del maxi emendamento alla Legge di Bilancio, approvato dalla Camera il

⁵⁰ Cfr. BERARDI, MINUTI, DESINANO, *Lo sviluppo turistico nei siti del patrimonio UNESCO principali caratteristiche e trasformazioni indotte*, pp. 93-98.

⁵¹ Ivi, pp. 97-98.

⁵² Cfr. VAN DER BORG J., *Tourism and urban development: The case of Venice, Italy*. Tourism Recreation Research, volume 17, issue 2. 1992, pp. 46-56.

⁵³ Cfr. MASSIANI J., SANTORO G., *The relevance of the concept of capacity for the management of a tourist destination: Theory and application to tourism management in Venice*. «Rivista Italiana di Economia Demografia e Statistica», volume 66 issue 2, 2012, pp. 148-149.

⁵⁴ Venis_Admin, *Come funziona VeneziaUnica City Pass*, 14 agosto 2019, <https://www.veneziaunica.it/it/content/come-funziona> (consultato Giugno 2024).

31 dicembre 2018»⁵⁵, si tratta di una quota di 5€ da pagare per poter accedere al centro storico della città durante determinate giornate⁵⁶; dalle 16:00 alle 8:30 non è necessario pagare tale contributo.

Sono esenti dal versamento diverse categorie di soggetti tra i quali: i residenti e le persone nate nel Comune di Venezia; i minori di 14 anni; gli studenti delle scuole e delle università; le persone con disabilità, in possesso della Carta Europea della Disabilità, e l'eventuale accompagnatore; ecc.

Queste sono state le parole del sindaco di Venezia, Luigi Brugnaro:

«l'obiettivo del contributo d'accesso è rendere la Città vivibile, per residenti, lavoratori, studenti e turisti. La maggior parte della gente ha capito che vogliamo proteggere la città. È una misura correggibile, migliorabile, però sembra che non abbia dato particolari svantaggi. Nessuno nasconde i problemi e le difficoltà, ma cerchiamo di farcela. Un passo alla volta ce la faremo»⁵⁷.

La prima giornata in cui è stato introdotto l'accesso a pagamento, il 25 aprile 2024, ha ottenuto i seguenti numeri:

Tabella 1.3: dati sui flussi turistici a seguito del primo giorno del Contributo di Accesso a Venezia, 25/04/2024

CATEGORIA	NUMERO
Arrivi totali	113.000
Paganti	15.700
Multe	---

⁵⁵ MANTENGOLI V., *Venezia, il ticket d'ingresso debutta tra proteste e polemiche: 113 mila gli arrivi con 15.700 turisti paganti ma nel primo giorno nessuna multa*, La Repubblica, 25 aprile 2024, https://www.repubblica.it/cronaca/2024/04/25/news/venezia_25_aprile_al_via_ticket_ingresso_5_euro-422727377/#:~:text=Il%20contributo%20di%20accesso%20di,%2C%2013%2C%2014%20luglio. (consultato giugno 2024).

⁵⁶ *Cos'è il Contributo di accesso* - Venezia Unica. (n.d.-b). <https://cda.veneziaunica.it/contributo-di-accesso> (consultato Giugno 2024).

⁵⁷ *Quindicesima giornata del contributo di accesso a Venezia*, Comune Di Venezia - Live - Le Notizie Di Oggi E I Servizi Della Città, 19 maggio 2024, <https://live.comune.venezia.it/it/2024/05/quindicesima-giornata-del-contributo-di-accesso-venezia#:~:text=Come%20ha%20ricordato%20il%20sindaco,che%20vogliamo%20proteggere%20la%20citt%C3%A0> (consultato Giugno 2024).

Fonte: Vera Mantengoli, *Venezia, il ticket d'ingresso debutta tra proteste e polemiche*, 25 aprile 2024,

[https://www.repubblica.it/cronaca/2024/04/25/news/venezia_25_aprile_al_via_ticket_ingresso_5_euro-422727377/#:~:text=Il%20contributo%20di%20accesso%20di,%2C%2013%2C%2014%20luglio\).](https://www.repubblica.it/cronaca/2024/04/25/news/venezia_25_aprile_al_via_ticket_ingresso_5_euro-422727377/#:~:text=Il%20contributo%20di%20accesso%20di,%2C%2013%2C%2014%20luglio).)

Questa prima giornata non è stata esente da proteste e manifestazioni organizzate dall'Assemblea Sociale per la Casa (ASC) in collaborazione con il centro sociale Morion e a cui si sono aggregati molti cittadini.

Tra gli organizzatori troviamo Ruggero Tallon del Comitato No Grandi Navi e Federica Toninelli di ASC; entrambi hanno espresso delle forti critiche alla Giunta di Venezia, accusandola di adottare delle strategie che, sebbene pubblicamente affermano di voler migliorare la città, finiscono per trasformarla in un museo a cielo aperto⁵⁸.

Le manifestazioni sono nate per contrastare la sensazione di incoerenza tra le dichiarazioni rivolte alla salvaguardia della città e le azioni effettivamente intraprese. A loro parere, le politiche adottate non rispondono adeguatamente alle esigenze dei residenti e alla tutela del centro storico.

Queste proteste hanno messo ancora una volta in luce la tensione tra le politiche di sviluppo turistico e la qualità di vita degli abitanti locali, i quali si sentono emarginati e delusi dalle scelte amministrative di dubbia efficacia.

1.5 Il turismo culturale

Dopo aver messo in luce le caratteristiche dell'*overtourism* e le conseguenze che ha causato alla città di Venezia, è utile introdurre e approfondire il concetto di *turismo culturale*.

Anche per questo termine è difficile trovare una definizione univoca; la cultura negli anni ha acquisito nuovi significati ed è stata associata a diverse forme di attività. In passato, la

⁵⁸ MANTENGOLI V., *Venezia, il ticket d'ingresso debutta tra proteste e polemiche: 113 mila gli arrivi con 15.700 turisti paganti ma nel primo giorno nessuna multa*, La Repubblica, 25 aprile 2024, [https://www.repubblica.it/cronaca/2024/04/25/news/venezia_25_aprile_al_via_ticket_ingresso_5_euro-422727377/#:~:text=Il%20contributo%20di%20accesso%20di,%2C%2013%2C%2014%20luglio\).](https://www.repubblica.it/cronaca/2024/04/25/news/venezia_25_aprile_al_via_ticket_ingresso_5_euro-422727377/#:~:text=Il%20contributo%20di%20accesso%20di,%2C%2013%2C%2014%20luglio).) (consultato giugno 2024).

cultura veniva considerata una prerogativa dell'*élite*, mentre oggi appartiene a tutte le classi sociali⁵⁹.

Una definizione non troppo utile rilasciata dall'OMT (o UNWTO – *United Nation World Tourism Organization*) nel 1985 affermava che tutto il turismo poteva essere considerato culturale, poiché la cultura è insita in ogni aspetto della vita dell'uomo. Il turismo rappresenta la soddisfazione dei desideri di diversità e permette di fare nuove conoscenze, esperienze e incontri⁶⁰. Nello stesso anno, l'OMT aveva paragonato il turismo culturale a «movimenti di persone per motivazioni essenzialmente culturali come viaggi di studio, viaggi per arti dello spettacolo e culturali, viaggi per festival e altri eventi culturali, visite a musei e monumenti»⁶¹.

Nel 2017, in Cina, durante la ventiduesima sessione dell'Assemblea Generale dell'OMT, è stata proposta una nuova definizione del termine, questa volta più dettagliata e completa. Il turismo culturale è stato definito come:

«quel tipo di attività turistica in cui la motivazione essenziale del visitatore è quella di imparare, scoprire, fare esperienza e consumare i prodotti e le attrazioni culturali tangibili e intangibili presenti in una destinazione turistica. Queste attrazioni e prodotti si riferiscono a un insieme di caratteristiche peculiari materiali, intellettuali, spirituali ed emozionali di una società, che abbracciano le arti e l'architettura, il patrimonio storico e culturale, il patrimonio culinario, la letteratura, la musica, le industrie creative e le culture contemporanee con il loro stile di vita, sistemi di valori, credenze e tradizioni»⁶².

1.5.1 Complementarietà tra produzione turistica e produzione culturale

Il turismo e la cultura sono due dimensioni strettamente legate poiché spesso i viaggi vengono intrapresi proprio per il desiderio di conoscere luoghi, attrazioni culturali e tradizioni locali. Considerati insieme, rappresentano uno strumento fondamentale per l'impatto che possono avere sullo sviluppo locale; per rispondere alla concorrenza a

⁵⁹ A cura di CAVALLO L., PETREI F., SANTORO M. T., *Il Turismo Culturale in Italia Analisi Territoriale Integrata dei Dati*, Istat, Roma, 2023, p. 12.

⁶⁰ United Nations World Tourism Organization - UNWTO. 1985. *The State's Role in Protecting and Promoting Culture as a Factor of Tourism Development and the Proper Use and Exploitation of the National Cultural Heritage of Sites and Monument for Tourism*. Madrid, Spain: UNWTO.

⁶¹ A cura di CAVALLO L., PETREI F., SANTORO M. T., *Il Turismo Culturale in Italia Analisi Territoriale Integrata dei Dati*, p. 14.

⁶² United Nations World Tourism Organization - UNWTO. 2019. *UNWTO Tourism Definitions*. Madrid, Spain: UNWTO. <https://doi.org/10.18111/9789284420858>; A cura di CAVALLO L., PETREI F., SANTORO M. T., *Il Turismo Culturale in Italia Analisi Territoriale Integrata dei Dati*, p. 15.

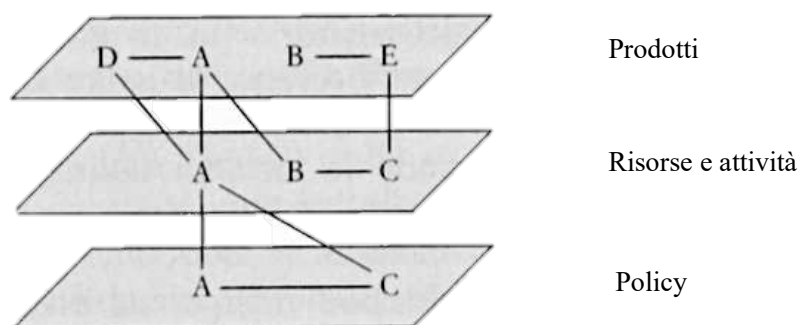
livello turistico, la cultura viene spesso utilizzata per offrire una proposta unica e di qualità⁶³. È diventata una risorsa cruciale nell'economia postindustriale, sempre più utilizzata come strategia di sviluppo dalle città e dalle regioni. Attraverso l'offerta di servizi e attività distintive, le comunità possono attrarre visitatori e allo stesso tempo preservare la loro identità culturale⁶⁴.

Il binomio tra cultura e turismo è diventato sempre più evidente, ma anche complesso da gestire. Tra questi due elementi si instaura un rapporto di complementarità: la cultura arricchisce e contraddistingue i prodotti turistici, rendendoli più attraenti per il pubblico; a sua volta, il turismo può avere importanti conseguenze sia sulla diffusione della conoscenza dei beni culturali, sia sui ricavi generati, successivamente reinvestiti nelle attività di tutela e conservazione del patrimonio⁶⁵.

Anna Moretti ha approfondito il concetto di complementarità prendendo come punto di partenza l'analisi del territorio, luogo in cui convivono la produzione turistica e culturale⁶⁶.

Prima di analizzare le due prospettive di studio sulla reciproca interdipendenza di queste due produzioni, è utile concentrarsi sulla struttura della complementarità; nel 2001, Moretti ha evidenziato e distinto tre diversi livelli in cui si suddivide tale complementarità (Figura 1.2): il piano delle *Policy*, il piano delle *Risorse e Attività* e il piano dei *Prodotti*⁶⁷.

Figura 1.2: I tre piani di analisi della complementarità



⁶³ A cura di CAVALLO, PETREI, SANTORO, *Il Turismo Culturale in Italia Analisi Territoriale Integrata dei Dati*, p. 11.

⁶⁴ RAY C., *Culture, intellectual property and territorial rural development*, «Sociologia Ruralis», 38, 1998, p. 5.

⁶⁵ TAMMA M., *Cultura, Turismo e Territorio: parole chiave, traiettorie, percorso*, in *Turismo e valorizzazione: verso una nuova visione di rigenerazione territoriale in chiave 2021-27*, a cura di CADONI I., Federturismo confindustria, 2022, p. 10.

⁶⁶ MORETTI A., *Produzioni culturali e produzioni turistiche: complementarità*, in *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, a cura di RISPOLI M., BRUNETTI G., 2009, pp. 83-101.

⁶⁷ Ivi, pp. 87-91.

Fonte: Moretti A., *Destination management e il riutilizzo del patrimonio artistico culturale*, in *Economia del Patrimonio Monumentale*, a cura di Mossetto G. e Vecco M., ed. Franco Angeli, 2001;

1. Il piano delle *Policy* fa riferimento alle leggi e alle regolamentazioni adoperate dalle autorità locali in ambito culturale e turistico. In questo livello è fondamentale far riferimento al *framework normativo*, ovvero all'insieme di regole che delineano i confini entro cui operare a livello amministrativo, e allo stesso tempo consentono di offrire incentivi che sostengono e facilitano le attività di valorizzazione del patrimonio.
2. Il piano delle *Risorse e Attività* si focalizza sulle connessioni operative, rappresentate da contratti di scambio tra operatori con un livello di impegno basso, e sulle relazioni strategiche, ovvero connessioni caratterizzate da maggiore rilevanza e intensità in quanto richiedono un coinvolgimento superiore.
3. Il piano dei *Prodotti* prende in considerazione la co-produzione tra produzioni culturali e turistiche per rispondere alle esigenze comuni del turismo culturale.

1.5.2 Approcci del rapporto complementare e turismo sostenibile

Dopo aver analizzato nello specifico la struttura della complementarietà, in cui politiche integrative, attività operative e creazione di prodotti turistico-culturali lavorano insieme per offrire esperienze uniche e significative ai visitatori, possiamo ad esaminare i due approcci di analisi di questa relazione⁶⁸.

Il primo approccio si concentra sugli effetti negativi che si verificano nei casi in cui la produzione turistica è predominante rispetto a quella culturale. Tra le principali conseguenze del turismo incontrollato, come evidenziato nel sotto capitolo 1.3, vi sono il sovraffollamento delle città d'arte, che comporta l'allontanamento da parte dei residenti, nonché l'inquinamento e i danni arrecati alla destinazione. Un'altra ripercussione è l'"effetto spiazzamento" in cui le attività economiche tradizionali e locali vengono sostituite da quelle turistiche. Questo fenomeno porta spesso alla banalizzazione dei

⁶⁸ MORETTI A., *Produzioni culturali e produzioni turistiche: complementarietà*, pp. 83-86.

servizi e della attività culturali, che per rispondere alle esigenze del turismo di massa perdono autenticità e qualità, e dunque porta all'inquinamento delle tradizioni locali.

A seguito dell'analisi degli effetti negativi derivanti dal turismo di massa emerge la necessità di raggiungere un equilibrio tra le due produzioni, in modo tale che quella turistica non sovrasti quella culturale, garantendo così uno sviluppo sostenibile delle destinazioni.

La seconda prospettiva invece, considera il rapporto di interdipendenza tra la produzione culturale e quella turistica: la produzione culturale deve facilitare le offerte culturali proposte al pubblico, in modo da renderle più accessibili e inclusive, migliorando le esperienze di visita. La collaborazione con la produzione turistica è fondamentale per raggiungere questo obiettivo, poiché facilita l'accesso alle mete culturali attraverso servizi complementari come ristorazione, alloggi e trasporti. La produzione turistica invece, per rispondere alla concorrenza e catturare l'attenzione dei visitatori, ha bisogno di un legame solido con la produzione culturale, in modo da offrire dei prodotti autentici, unici e di qualità, caratteristiche sempre più ricercate e desiderate dei turisti, i quali vogliono vivere esperienze immersive e connettersi alle tradizioni locali dei luoghi che visitano.

«I due approcci presentati, nonostante alcune differenze di prospettiva, sono accomunati dal riconoscimento di un forte legame tra produzioni culturali e produzioni turistiche di una destinazione, che qui si sceglie di definire come una relazione complementare, dove lo sviluppo e le possibilità di entrambe le produzioni possono essere pensate ed analizzate come un unico circuito produttivo»⁶⁹.

La cultura quindi, può essere considerata come una fonte di *soft power*⁷⁰, poiché contribuisce a migliorare l'immagine di un determinato luogo, garantendo effetti economici vantaggiosi per altri settori dell'economia⁷¹. In particolare, la cultura è un potente catalizzatore di turismo e produce un effetto moltiplicatore⁷² nell'economia

⁶⁹ MORETTI, *Produzioni culturali e produzioni turistiche: complementarità*, p. 86.

⁷⁰ «Espressione coniata negli anni Novanta del 20° sec. dallo scienziato politico statunitense Joseph Nye per definire l'abilità nella creazione del consenso attraverso la persuasione e non la coercizione. Il potenziale d'attrazione di una nazione, infatti, non è rappresentato esclusivamente dalla sua forza economica e militare, ma si alimenta attraverso la diffusione della propria cultura e dei valori storici fondativi di riferimento». In: [https://www.treccani.it/enciclopedia/soft-power_\(Lessico-del-XXI-Secolo\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/soft-power_(Lessico-del-XXI-Secolo)/).

⁷¹ MAGNANI M., *The Value Of "Savoir Faire", Creating Economic Growth*, Lessons for Europe, Palgrave Macmillan, London, 24/06/2015, p. 312.

⁷² «In macroeconomia, concetto connesso a fenomeni diversi. Il più noto è il moltiplicatore del reddito, secondo il quale ogni aumento di spesa autonoma, cioè indipendente dal reddito (come, per es., la spesa pubblica) genera aumenti di reddito maggiori dell'originale aumento di spesa, poichè un incremento di spesa autonoma consente un aumento di

locale. Si tratta di un effetto a catena che permette di ampliare l'impatto economico complessivo. Un investimento in un progetto o in un'attività culturale, infatti, non si limita a creare valore nel solo ambito culturale, ma stimola anche altri settori, come il turismo, contribuendo a uno sviluppo generale dell'economia.

Come riportato, «la cultura ha sul resto dell'economia un effetto moltiplicatore pari a 1,8: in altri termini, per ogni euro prodotto dalla cultura se ne attivano 1,8 in altri settori»⁷³.

Dall'analisi è emersa la necessità di raggiungere un equilibrio sostenibile; tale obiettivo lo si può ottenere bilanciando la produzione turistica con quella culturale, che nonostante il desiderio di diffusione e di valorizzazione del patrimonio, ha la responsabilità di mettere in primo piano la tutela e la salvaguardia dello stesso⁷⁴. Dopo aver osservato gli effetti negativi del turismo sulle città d'arte, è opinione comune ritenere che bisogna prediligere la qualità alla quantità. Per raggiungere questo obiettivo bisogna far riferimento ai principi di sostenibilità in cui si deve rispettare l'ambiente e il patrimonio culturale, i residenti e l'economia locale ⁷⁵.

reddito, che a sua volta consente un aumento di spesa per i consumi, che genera un nuovo aumento di reddito e così via». In Treccani: [https://www.treccani.it/enciclopedia/moltiplicatore_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/moltiplicatore_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/). (Consultato ad agosto 2024).

⁷³ Mondini, F. (2024, January 9). Io sono cultura 2018. <https://symbola.net/ricerca/io-sono-cultura-2018-litalia-della-qualita-e-della-bellezza-sfida-la-crisi/>. (consultato agosto 2024).

⁷⁴ Come afferma l'Articolo 6 del Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio.

⁷⁵ A cura di CAVALLO, PETREI, SANTORO, *Il Turismo Culturale in Italia Analisi Territoriale Integrata dei Dati*, p. 18-19.

CAPITOLO 2 - PROFILO DI LINEADACQUA

Nel capitolo analizzato precedentemente, in cui sono stati definiti i concetti di turismo, *overtourism* e turismo culturale nello specifico, sono stati evidenziati i disagi e le conseguenze negative che derivano dal turismo di massa nelle città d'arte, in particolare in una città unica come Venezia.

In questo contesto si distingue l'azienda veneziana *lineadacqua*, grazie alla sua capacità di realizzare e offrire prodotti e servizi distintivi e di grande qualità ai turisti e al pubblico locale; si tratta di una realtà che non si adatta né conforma alle esigenze del turismo di massa.

lineadacqua pertanto rappresenta un modello da seguire, poiché utilizza un approccio che si basa su una profonda comprensione e rispetto nei confronti delle tradizioni locali, combinata a una visione innovativa che punta ad offrire delle esperienze uniche e autentiche ai clienti; dimostra come si possa preservare la propria identità culturale puntando sulla qualità e sull'autenticità dei prodotti piuttosto che sulla quantità.

Nonostante le criticità riscontrate dal turismo di massa, essere situati a Venezia offre un vantaggio significativo per l'azienda, poiché la città stessa, grazie al suo ricco patrimonio culturale e la sua atmosfera unica, contribuisce a rafforzare l'autenticità e l'attrattiva dei prodotti e dei servizi offerti.

In questo capitolo si intende analizzare la storia, la struttura e la filosofia aziendale che appartiene a *lineadacqua*, nonché l'impatto positivo che le sue attività portano al tessuto economico e sociale della città di Venezia.

2.1 Storia dell'azienda

La nascita dell'azienda è attribuita a Luca Zentilini, titolare di *lineadacqua*. Nato e cresciuto a Venezia, Zentilini ha frequentato l'università Ca' Foscari. Dal suo forte legame con la città, è nato il desiderio di creare un luogo in cui offrire opportunità lavorative a giovani professionisti, discostandosi dalle classiche attività turistiche di ristorazione, settore già ampiamente sviluppato a Venezia. Unendo il suo amore per la città e per la cultura, nel 2002 ha aperto una libreria antiquaria in calle de la Mandola, strada molto frequentata dai veneziani. Situata proprio nel cuore della città, questa calle era un tempo ricca di botteghe e negozi alimentari per i residenti, prima che il turismo di massa portasse alla sostituzione di tali esercizi con altri tipicamente turistici.

Attraverso il suo progetto, Zentilini è riuscito, negli anni successivi, a preservare la strada dai negozi turistici che hanno invaso gran parte della città.

L'azienda ha dunque avuto origine con la libreria antiquaria, che ha riscosso un successo rapido, soddisfacendo una domanda fino ad allora inespressa a Venezia. Di anno in anno, il successo e la notorietà dell'azienda sono aumentati⁷⁶.

Negli ultimi vent'anni, tuttavia, il mercato si è trasformato significativamente, riducendosi notevolmente. La domanda è diventata più specifica, con una clientela sempre più interessata a libri e oggetti di grande valore, sostituendo il piccolo collezionismo. Oggi, l'azienda vanta un *network* di clientela internazionale. Il desiderio di offrire prodotti legati alla cultura e alla storia della città si è evoluto nel tempo e nel 2007, è nata la casa editrice *lineadacqua* grazie alle idee di Luca Zentilini e Federico Acerboni.

L'azienda è stata fondata con l'intento di rispondere al pessimismo generale che pervadeva Venezia e i suoi abitanti. La città infatti era caratterizzata da attività superflue, prive di valori e legami autentici con il territorio. La nascita di *lineadacqua* in calle de la Mandola, luogo simbolico per la città grazie alla sua posizione centrale, ha avuto un impatto significativo. Ha dimostrato che attraverso impegno, competenza, determinazione e passione è possibile realizzare progetti di alta qualità che rispettano e valorizzano l'ambiente circostante.

Nella stessa calle, oltre alla libreria antiquaria, sono situati gli uffici della casa editrice e altre attività come La Casa di Leo e *Feelin' Venice*⁷⁷. Nel 2021, sono state aperte due piccole gallerie dedicate all'arte contemporanea. Grazie a questa nuova iniziativa, *lineadacqua* è riuscita a creare un legame ancora più stretto tra antichità e modernità, una formula vincente che ha conquistato il pubblico locale e i visitatori. Questo nuovo progetto ha permesso di rafforzare il senso estetico e della bellezza che caratterizza l'azienda, sempre alla ricerca dell'armonia e dell'eleganza in tutte le sue forme. La creazione della bellezza è un paradigma fondamentale per *lineadacqua*; ogni prodotto o servizio offerto è armonioso ed elegante, caratteristiche che riflettono le qualità della città che ospita l'azienda.

⁷⁶ Informazioni e dati ottenuti da intervista con il titolare di *lineadacqua*, Luca Zentilini, 13 marzo 2024.

⁷⁷ *La Casa di Leo* è un negozio che ospita attività specificamente pensate per l'infanzia e un display informativo che fornisce aggiornamenti sugli eventi destinati ai più piccoli a Venezia, mentre *Feelin' Venice* offre oggetti unici ispirati alla storia e tradizione veneziana, reinterpretati in chiave contemporanea da designer locali.

2.2 Assetto istituzionale ed organizzativo

2.2.1 Mission, vision e values

Dalla storia dell'azienda emerge come essa si occupi di diverse attività, tutte accomunate da un forte senso estetico e dal desiderio di diffondere e trasmettere al pubblico la cultura locale, sia antica che contemporanea.

Tabella 2.1: *Mission, vision e values di lineadacqua*

<i>MISSION</i>	<i>VISION</i>	<i>VALUES</i>
<i>Spread culture through high-quality media. Knowledge can benefit from a well-designed user experience</i>	<i>Being the key node in a cultural network able to generate value and positive externalities</i>	<i>Beauty, craftsmanship, local cultural networks, innovation, quality</i>

Fonte: *Platforms publishing and audiences — case study lineadacqua*

«Gli obiettivi di un progetto sostenuto da un'organizzazione culturale discendono direttamente dalla *mission* dell'istituto e hanno una dimensione temporale coerente con le finalità di medio-lungo periodo dell'istituzione⁷⁸».

La *mission* di *lineadacqua* è quella di diffondere la cultura attraverso media di alta qualità. La produzione e la distribuzione dei prodotti, nonché la creazione dei servizi proposti al pubblico, mirano non solo a informare, ma anche a risultare esteticamente piacevoli e facili da utilizzare. Attraverso una progettazione accurata delle esperienze offerte agli utenti, l'azienda punta a rendere l'apprendimento più efficace e gratificante. *lineadacqua* si impegna a fornire delle risorse culturali accessibili, educative e coinvolgenti.

La sua *vision* è quella di diventare un punto di riferimento all'interno di una rete culturale più ampia, facilitando così la creazione e la diffusione dei valori che intende trasmettere.

⁷⁸ FERRARESE P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2021, p. 44.

Le esternalità positive derivanti dalle attività dell'azienda includono l'arricchimento della comunità locale e la valorizzazione del patrimonio culturale.

Tra i *valori* fondamentali che caratterizzano *lineadacqua* si individuano la bellezza, l'artigianalità, le reti culturali locali, l'innovazione e la qualità. L'attenzione all'estetica è al centro della filosofia aziendale, poiché influenza ogni aspetto della produzione e delle iniziative culturali. L'artigianalità valorizza e promuove prodotti e processi che esaltano la maestria manuale e l'attenzione ai dettagli. L'azienda si impegna nella collaborazione con altre istituzioni culturali locali, creando un tessuto connettivo che rafforza le relazioni e sostiene la comunità. L'innovazione è vista come un mezzo per crescere, realizzare nuovi progetti e migliorare costantemente l'offerta culturale. Infine, la qualità è sinonimo di affidabilità, durabilità e eccellenza.

2.2.2 Organigramma dell'azienda: ruoli chiave e responsabilità

L'organigramma dell'azienda evidenzia una struttura organizzativa chiara, guidata dai suoi *amministratori delegati*, Luca Zentilini e Federico Acerboni. Dirigono non solo le operazioni quotidiane, ma soprattutto guidano lo sviluppo di nuovi progetti creativi e innovativi. Sono responsabili della definizione delle strategie aziendali e della supervisione delle attività complessive, inclusa la gestione delle relazioni con i *partner* chiave. La loro *leadership* strategica si estende anche alla ricerca e allo sviluppo di nuovi prodotti, alle strategie di marketing e alla creazione di sinergie che consolidano la posizione competitiva dell'azienda nel settore dell'arte e della cultura.

Nell'ambito dell'*amministrazione*, Alessia Manservigi ed Elena Scquizzato sono fondamentali nelle attività quotidiane dell'ufficio: gestiscono gli ordini di acquisto di libri antichi e opere esposte nelle gallerie, oltre a occuparsi della gestione delle risorse umane, delle forniture e di altre questioni amministrative essenziali per il funzionamento fluido dell'organizzazione.

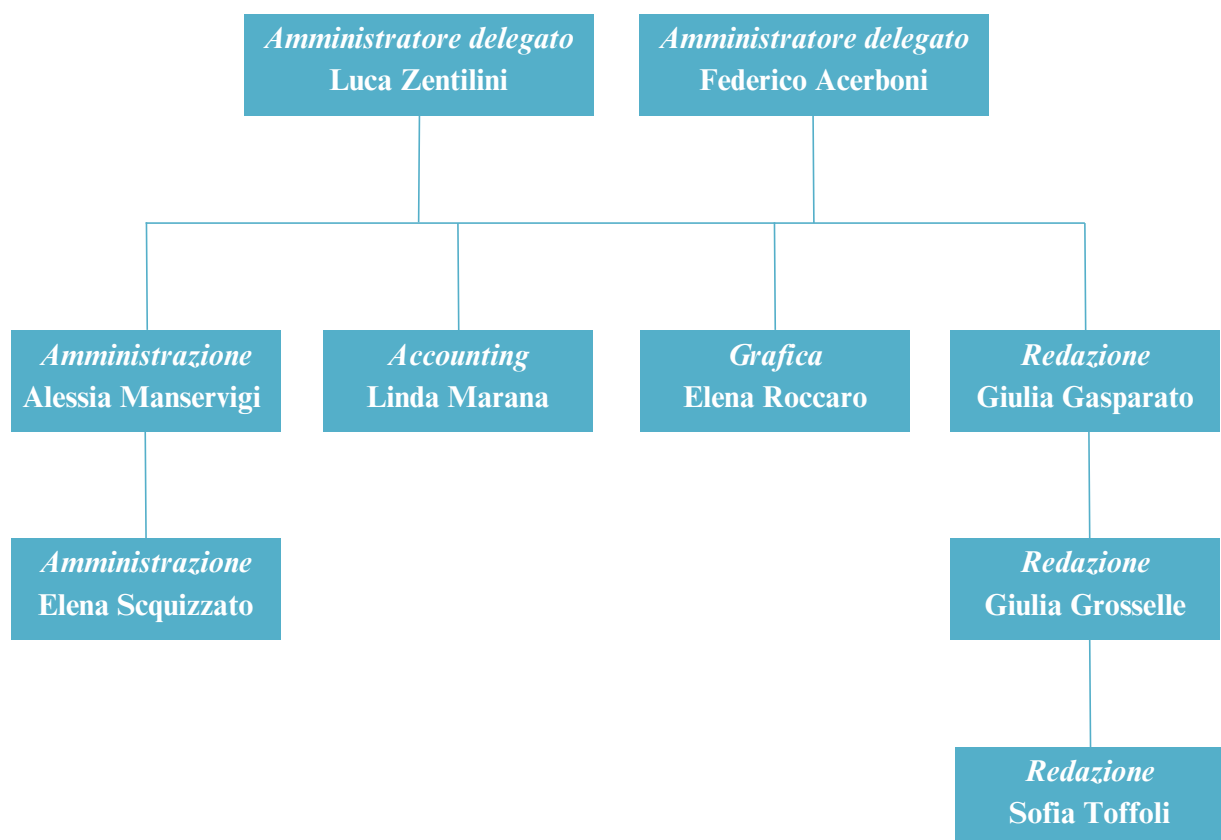
La *redazione*, composta da Giulia Gasparato, Giulia Grosselle e Sofia Toffoli, si dedica alla creazione di contenuti editoriali di alta qualità. Questo include la cura dei contenuti *online*, la redazione e la revisione di testi, nonché la gestione attiva dei *social media*.

L'area dell'*accounting*, affidata a Linda Marana, riguarda la ricerca di nuovi clienti per l'azienda. Grazie al suo lavoro, il progetto della *web app* di *lineadacqua* ha ottenuto collaborazioni al di fuori di Venezia, tra Verona, Vicenza e Bolzano.

Infine, Elena Roccaro guida l'area della *grafica*; è responsabile della creazione di materiali visivi accattivanti per le campagne pubblicitarie, promozionali e di *branding* dell'azienda.

Queste divisioni funzionali riflettono un'organizzazione strategica ben strutturata, dove ogni membro del team contribuisce con competenze specializzate per garantire un funzionamento efficiente e coerente dell'azienda.

Figura 2.1: Organigramma di *lineadacqua*



Fonte: Informazioni ottenute dallo *staff* di *lineadacqua*

2.3 Composizione aziendale e descrizione delle attività commerciali

2.3.1 Linea d'Acqua SAS: la libreria antiquaria e le gallerie

Come affermato in precedenza, il progetto di *lineadacqua* nasce proprio dalla libreria antiquaria, che si può definire il cuore pulsante dell'azienda. Si tratta della libreria antiquaria più fornita di Venezia⁷⁹, «specializzata in libri antichi di pregio, prime edizioni, mappe e vedute di Venezia realizzate dai grandi maestri veneziani del passato»⁸⁰.

La libreria si distingue per la sua collezione dedicata alla cultura veneziana che spazia dall'arte alla politica. Offre opere rare e prestigiose, includendo lavori dei grandi editori veneziani come Aldo Manuzio e Ferdinando Ongania. I libri sono scelti con estrema cura per la loro conservazione e autenticità. La libreria dispone anche di una vasta selezione di incisioni di maestri del XVIII secolo, come Antonio Canal, Michele Marieschi, Luca Carlevarijs, Marco Pitteri, Francesco Bartolozzi, Antonio Visentini e Tiepolo, nonché di artisti del tardo Ottocento e primo Novecento, inglesi, americani e italiani. Inoltre, propone acquerelli e dipinti a olio di artisti veneziani del Novecento come Angelo Brombo e Teodoro Wolf-Ferrari⁸¹.

Prima della nascita delle gallerie, esisteva già il desiderio di creare un legame tra antico e moderno. *lineadacqua* ha iniziato a realizzare questo obiettivo attraverso le opere di Davide Battistin, un pittore veneziano che, con i suoi dipinti dedicati alla sua amata città, riesce a creare atmosfere uniche e suggestive. Le sue opere inizialmente venivano esposte all'interno della libreria antiquaria stessa, creando un contrasto armonico tra antico e moderno, in cui i libri antichi fungevano da cornice perfetta ai lavori contemporanei. Questo legame è una formula vincente⁸², un'estetica che ha avuto grande successo esaltando sia la libreria antiquaria, che rappresenta l'immagine più profonda dell'azienda, sia le opere moderne, senza generare contrasto o sovrapposizione.

Con la nascita di *lineadacqua gallery* nel 2021, è stato esplorato il linguaggio artistico di una Venezia contemporanea, attraverso il punto di vista di pittori legati alla città⁸³.

L'apertura di questo nuovo ramo creativo è stata una scelta coraggiosa poiché non si potevano prevedere le conseguenze e l'influenza che un'attività di questo genere poteva

⁷⁹ Libreria antiquaria Linea d'Acqua. (n.d.). <https://it.lineadacqua.it/>. (consultato a giugno 2024).

⁸⁰ Ibidem.

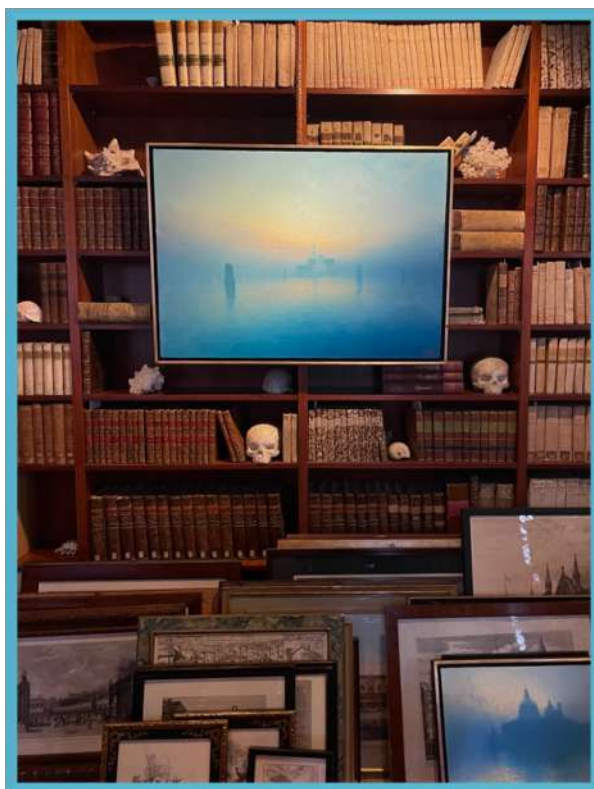
⁸¹ Italia Straordinaria, guida città italiane. (2018, August 2). LIBRERIA ANTIQUARIA LINEA D'ACQUA <https://www.italiastraordinariatour.com/it/aziende-italiane-straordinarie/libreria-antiquaria-linea-dacqua/>. (consultato a giugno 2024).

⁸² Informazioni e dati ottenuti da intervista con il titolare di *lineadacqua*, Luca Zentilini, 13 marzo 2024.

⁸³ *lineadacqua gallery*. (n.d.). <https://lineadacqua.gallery/it>. (consultato a giugno 2024).

avere su quella originaria. Era necessario prestare attenzione a non creare confusione nell'offerta⁸⁴.

Figura 2.2: Immagine della libreria antiquaria in calle de la Mandola, 3717/D, 30124 Venezia VE



Fonte: Fotografia scattata in data 8/03/2024.

La scelta di tecniche tradizionali come l'olio su tela, la selezione di artisti locali e la rappresentazione di soggetti figurativi, uniti al senso estetico e al gusto che caratterizza *lineadacqua*, hanno contribuito al notevole successo nella vendita delle opere esposte⁸⁵. Nonostante l'apertura delle gallerie, l'unione tra antico e contemporaneo non è mai venuta meno. Alcune opere contemporanee continuano a essere esposte anche nella libreria antiquaria, oltre che nelle gallerie, rafforzando il legame tra le due realtà e offrendo una varietà unica e coerente che attrae appassionati e collezionisti di diverse generazioni.

⁸⁴ «La clientela era molto raffinata, molto colta, molto preparata, quindi bisognava stare attenti a non disorientare l'offerta, a non creare confusioni». Informazioni e dati ottenuti da intervista con il titolare di *lineadacqua*, Luca Zentilini, 13 marzo 2024.

⁸⁵ «Per la scelta di utilizzare sempre tecniche tradizionali come l'olio su tela, o per la collaborazione con artisti locali e opere figurative di un certo tipo, che incontravano il mio gusto simile a quello dei collezionisti di opere antiche, si è creata una certa convergenza. Di conseguenza, molti dei nostri clienti hanno acquistato anche le opere di Battistin». Informazioni e dati ottenuti da intervista con il titolare di *lineadacqua*, Luca Zentilini, 13 marzo 2024.

«Dal profondo blu delle sue pareti, *lineadacqua gallery* si presenta come una vetrina aperta a tutti gli amanti dell'arte e collezionisti, creando un dialogo tra la quotidianità veneziana e il panorama internazionale»⁸⁶.

Figura 2.3: Fotografia di una delle gallerie durante la mostra *Underwater* di Davide Battistin, 2021.



Fonte: <https://www.exibart.com/museo-galleria-arte/lineadacqua-gallery/> (consultato a luglio 2024)

Nella Tabella 2.2 sono elencate e descritte le mostre organizzate negli spazi espositivi di *lineadacqua* nel corso degli ultimi anni:

⁸⁶ *lineadacqua gallery*. (n.d.). <https://lineadacqua.gallery/it>. (consultato a giugno 2024).

Tabella 2.2: Elenco delle mostre organizzate da *lineadacqua* all'interno delle gallerie in calle della Mandola.

<i>BACK TO THE SURFACE</i>	Davide Battistin	16 giu 2021 – 20 lug 2021	La prima mostra d'arte esposta nelle gallerie di lineadacqua, composta da sei opere dipinte durante il lockdown. In questi lavori l'artista ha trasmesso le emozioni vissute durante quei mesi, rappresentando un viaggio che inizia dalle acque più profonde per poi arrivare in superficie.
<i>MOVING STILLNESS</i>	Vittorio Marella	14 dic 2021 – 31 gen 2022	Attraverso i suoi oli su tela, Marella rappresenta la vita quotidiana dei veneziani, in cui il tempo assume una dimensione lontana, comprensibile solo agli abitanti di Venezia. «I dipinti di Marella sono fotogrammi di un mondo sospeso tra realtà e sogno, lontani da qualsiasi rappresentazione romantica e olografica di Venezia»
<i>UNDERWATER</i>	Davide Battistin	22 dic 2021 – 19 feb 2022	«In questa nuova sorprendente mostra, Davide Battistin riesce sempre a sorprenderci presentando il suo mondo sottomarino, tinto di tutte le sfumature di blu che da sempre caratterizzano il suo lavoro»
<i>IL TEATRO DEL MONDO</i>	Davide Battistin	18 mag 2022 – 28 lug 2022	Battistin rappresenta una Venezia vuota e disabitata, caratterizzata da un'atmosfera e colori surreali. «Il Teatro del Mondo di Aldo Rossi, ultimo teatro effimero, inaugurato durante la Biennale 1980, celebrava la relazione della città con il teatro e i suoi teatri, ma anche la vocazione di Venezia a essere essa stessa teatro». Questi dipinti, nonostante la loro apparente malinconia, trasmettono serenità e gioia, celebrando Venezia come città del mondo.
<i>REMEMBER THE SEA</i>	Andrea Avezzù, Davide Battistin, Barbara Luisi e Vittorio Marella	18 ott 2022 – 22 nov 2022	Una mostra collettiva in cui il mare è il protagonista. Rappresentato attraverso le fotografie di Andrea Avezzù e di Barbara Luisi, e i dipinti di Davide Battistin e Vittorio Marella, il mare viene visto attraverso il legame personale di ciascun artista con la laguna veneziana.

<i>LEAVING NOWHERE</i>	Vittorio Marella	16 mar 2023 – 15 apr 2023	Marella continua la sua serie di dipinti dedicati alla vita dei cittadini veneziani, realizzando anche incisioni nell'atelier Tintoretto a Venezia.
<i>LES ENFANTS PRODIGES</i>	Alessandra Puppola	18 apr 2023 – 8 mag 2023	L'artista raffigura bambine con sguardi profondi e complessi, come se avessero già vissuto intensamente. «Vivono dentro gli adulti, imprigionate in rigide gabbie strutturate da una vita in competizione per la sopravvivenza». Puppola crea connessioni profonde tra queste bambine e la natura, indicandola come unica via per la salvezza.
<i>ANDREA AVEZZÙ</i>	Andrea Avezù	12 mag 2023 – 29 set 2023	Le fotografie del veneziano Andrea Avezù mostrano sovrapposizioni di spazi e architetture della città. «Scatti che superano ogni forma di banalizzazione, riportando Venezia a una dimensione virginale, un'età dell'oro che appartiene all'anima più antica e autentica del popolo veneziano. Le sue fotografie svelano la materia dei sogni, costringendo a riscoprire con rinnovato stupore la meraviglia di Venezia».
<i>ET SI J'ÉTAIS LE CIEL?</i>	Alessandra Puppola	10 ott 2023 – 12 dic 2023	In queste nuove opere, Puppola rappresenta l'unione tra natura e infanzia, con persone, piante e animali connessi. Nei suoi dipinti emerge una visione onirica, legata al reale, che ci riporta al mondo dell'infanzia, ricco di storie e fiabe.

Fonte: elaborazione personale basata sulla pagina web, *lineadacqua gallery*. (n.d.).

<https://lineadacqua.gallery/it>. (consultato a giugno 2024).

2.3.2 lineadacqua edizioni eventi SRL: la casa editrice

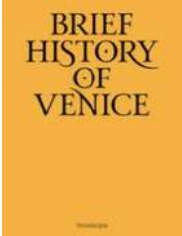


lineadacqua edizioni eventi è una casa editrice indipendente veneziana, rinomata per la produzione editoriale di alta qualità⁸⁷. L'azienda si distingue per la sua capacità di preservare e diffondere la cultura veneziana attraverso una varietà di attività editoriali e culturali.

Le attività svolte includono: «edizioni di libri, prestazioni di servizi nel campo dell'editoria e delle biblioteche, organizzazione di eventi culturali e artistici, commercio di prodotti editoriali»⁸⁸.

Come per la libreria antiquaria e le gallerie d'arte, anche *lineadacqua edizione eventi* si impegna a realizzare libri di qualità elevata con l'obiettivo di diffondere la cultura veneziana a livello globale.

Nella tabella 2.3 sono riportati alcuni esempi di libri pubblicati dalla casa editrice, suddivisi nelle seguenti categorie: libri per il grande pubblico, libri commemorativi di aziende, cataloghi, guide, libri per bambini e libri di cucina.

Tabella 2.3: Categorie di libri pubblicati dalla casa editrice con esempi.

Categorie libri	Copertine	Titoli	Lingue
Libri per il grande pubblico		Brief History of Venice	Inglese, italiano e francese
Libri commemorativi di aziende		Vidal 120	Italiano e inglese
Cataloghi d'arte e guide per i musei		Davide Battistin, Beyond the Horizon	Italiano e inglese

⁸⁷ *lineadacqua edizioni eventi*. (n.d.). <https://www.lineadacqua.com/> (consultato a giugno 2024).

⁸⁸ Visura di evasione, linea d'acqua edizioni eventi L F SRL, Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Venezia Rovigo delta lagunare, Registro imprese - archivio ufficiale della cciaa, 2016.

Guide		Venezia, la guida ufficiale dei Gondolieri	Italiano, inglese e francese
Libri per bambini		Ciao Leo!	Italiano, inglese e francese
Libri di cucina		Veneto cuisine	Italiano, inglese e francese

Fonte: rielaborazione personale tratta dal sito web: *lineadacqua* edizioni eventi. (n.d.). <https://www.lineadacqua.com/> (consultato a giugno 2024).

Oltre alla pubblicazione di libri, l'azienda edita anche dei *magazine* tra cui, *inTime* e *Venice Review*.

inTime è un'iniziativa editoriale che si concentra su Venezia e il Veneto, con una visione internazionale. È una rivista pensata per promuovere la regione, considerata un laboratorio di eccellenza e un fertile terreno per l'innovazione. La creatività, la sperimentazione e l'interscambio culturale sono parte di Venezia, nota per la sua storia di scambi commerciali e produzioni originali, nonché per la sua dimensione culturale globale. Allo stesso modo, il Veneto è conosciuto per le sue solide tradizioni artigianali e industriali e per il suo dinamismo imprenditoriale⁸⁹.

La rivista viene pubblicata ogni due mesi, offrendo «un appuntamento con la cultura, l'innovazione, la natura, la storia, l'enogastronomia, resi vivi da scrittori, fotografi, designer e illustratori di fama e emergenti»⁹⁰.

⁸⁹ *Platforms publishing and audiences — case study lineadacqua*.

⁹⁰ *inTime, the Venice airport magazine*. (n.d.). <https://intimemagazine.com/#0> (consultato a giugno 2024).

La gestione degli spazi pubblicitari del Garage San Marco è affidata a *lineadacqua*. Si tratta dell'unico garage privato situato a Piazzale Roma e si distingue per una clientela di alto profilo. Ogni anno, accoglie circa 20 milioni di visitatori.

lineadacqua è anche responsabile della gestione del bookshop presso la Scuola Grande di San Rocco a Venezia. Il negozio si è specializzato in pubblicazioni di alta qualità e prodotti stampati, oltre a una selezione di gadget esclusivi⁹¹.

2.3.3 *Qualità e differenziazione dell'offerta*

lineadacqua si rivolge a un pubblico turistico e locale con l'obiettivo di trasmettere e diffondere la cultura e la storia della città di Venezia, offrendo contenuti e prodotti autentici.

Come sottolinea Anna Moretti, nel caso dei prodotti turistico-culturali, il *content* è di fondamentale importanza. Questo termine si riferisce alla «componente del prodotto più strettamente legata a significati e messaggi culturali quali l'espressione di storia, valori, e tradizioni della destinazione»⁹².

È il *content* a rendere i prodotti credibili e validi, conquistando la domanda, soprattutto turistica, alla ricerca di un legame autentico con la cultura locale.

linedacqua si è distinta nel mercato grazie alla sua capacità di diversificare e alla qualità dei prodotti che offre.

«Being able to diversify the product portfolio is a Key Success Factor (KSF) in today's economy. The diversification strategy consists in exploiting the skills acquired to design new products and to tap a new market.

All the products – even if they serve different markets – are strictly interconnected and exploit the know-how acquired over the years as a publishing house and cultural organization»⁹³.

⁹¹ *Platforms publishing and audiences — case study lineadacqua.*

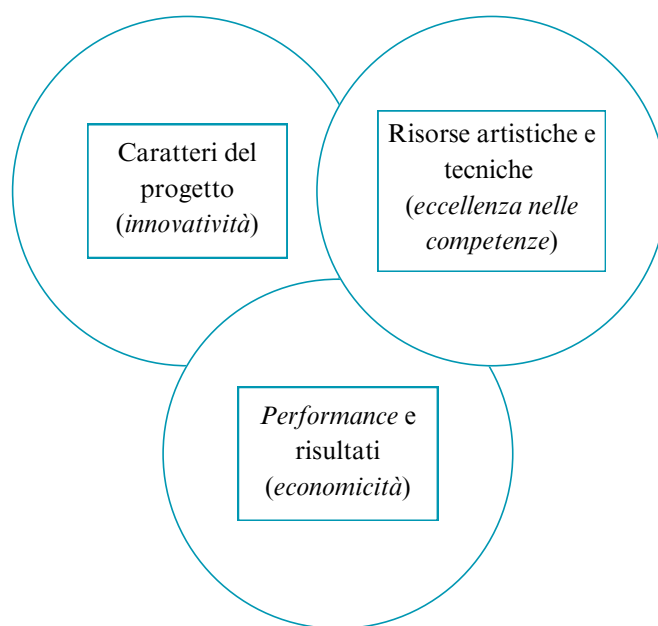
⁹² MORETTI, *Produzioni culturali e produzioni turistiche: complementarità*, p. 10.

⁹³ Traduzione: La capacità di diversificare il portafoglio dei prodotti è un *Key Success Factor* (KSF) nell'economia odierna. La strategia di diversificazione consiste nello sfruttare le competenze acquisite per attingere a un nuovo mercato. Tutti i prodotti, anche se destinati a mercati diversi, sono strettamente interconnessi e sfruttano il *know-how* acquisito negli anni come casa editrice e organizzazione culturale. In: *Platforms publishing and audiences — case study lineadacqua.*

lineadacqua è diventata un punto di riferimento per i suoi clienti e un *partner* affidabile per i suoi collaboratori, grazie alla sua capacità di diversificare i suoi servizi e le sue offerte culturali.

La qualità è l'altro punto centrale su cui convergono tutte le attività dell'azienda. Ogni prodotto, dai libri alle esposizioni d'arte ed eventi, è creato con l'obiettivo di offrire al pubblico un'esperienza eccellente. La cura nei dettagli, l'attenzione alla conservazione dei libri antichi e all'autenticità, nonché la ricerca costante di un'estetica armoniosa ed elegante, rendono i loro prodotti unici. Questo impegno verso la diversificazione e l'eccellenza negli anni ha rafforzato la reputazione dell'azienda, attirando un pubblico sempre più desideroso di acquistare dei prodotti che rispecchino la ricca eredità culturale di Venezia.

Figura 2.4: La qualità del progetto



Fonte: Ferrarese P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2021, p. 47.

Pieremilio Ferrarese, in *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, evidenzia che la qualità dei progetti può dipendere da diversi fattori chiave⁹⁴:

⁹⁴ FERRARESE P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2021, p. 46.

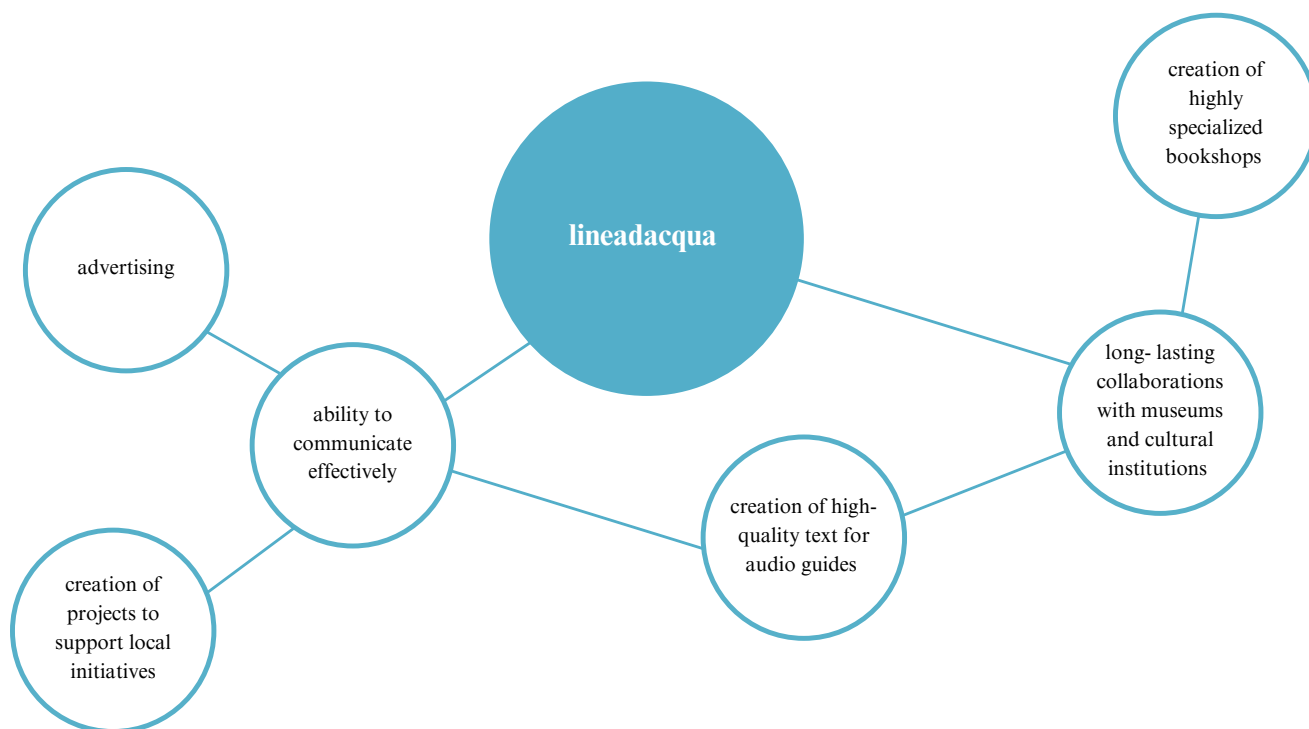
- L'innovatività degli *elementi intrinseci* del progetto;
- Le competenze e le abilità *artistico-tecniche* impiegate;
- Il raggiungimento degli obiettivi, il quale dipende dal livello di *efficacia artistico-economica*; nonché il mantenimento di un equilibrio tra costi e ricavi, entrate e uscite per raggiungere l'*efficienza economico-finanziaria*.

La qualità complessiva dei progetti dipende dal successo di questi tre fattori elencati (vedi figura 2.4).

Per comprendere meglio le caratteristiche distintive di *lineadacqua*, si può far riferimento alla figura 2.5, che rappresenta una mappa concettuale dell'azienda. Al centro si trova *lineadacqua*, che si dirama e si collega a diverse attività e competenze che la contraddistinguono. Tra le attività principali troviamo la comunicazione e la promozione efficace di prodotti e servizi. Questo impegno si manifesta con iniziative quali la pubblicità e la creazione di progetti a sostegno delle comunità locali, che sottolineano una forte connessione con il territorio. La capacità di comunicare in modo efficace, si riflette anche nella produzione di testi di alta qualità per audioguide, settore nel quale l'azienda eccelle. La loro esperienza nella creazione di contenuti testuali è particolarmente significativa per l'arricchimento culturale dei visitatori di musei e istituzioni culturali, con le quali *lineadacqua* ha instaurato collaborazioni durature.

Un'altra area in cui è specializzata è la creazione di libri e la gestione di *bookshop* altamente qualificati. Questo servizio è progettato per soddisfare le esigenze di settori specifici attraverso una selezione curata e mirata di libri. Tale iniziativa non solo amplia l'offerta culturale, ma contribuisce anche a consolidare la reputazione di *lineadacqua* come un *partner* fidato per l'accesso a contenuti di alta qualità.

Figura 2.5: Caratteristiche dell'azienda *lineadacqua* - una sintesi



Fonte: *Platforms publishing and audiences — case study lineadacqua*

2.4 Analisi strategica e finanziaria di lineadacqua edizioni ed eventi SRL

2.4.1 Andamento dei ricavi e dei costi a confronto nel 2022-2023

Il Conto Economico è il documento contabile conforme alle disposizioni dell'articolo 2425 del Codice Civile, che ha come finalità quella di analizzare le voci di costo e di ricavo in modo da verificare l'utile o la perdita dell'esercizio. Il documento reddituale quindi si focalizza sulla composizione e sulla quantificazione del risultato economico ottenuto dalla gestione annuale⁹⁵. Si tratta di un documento che è strutturato in forma scalare e con una classificazione delle voci per natura.

Gli aggregati principali sono:

- A. Valore della produzione;
- B. Costi della produzione;

⁹⁵ FERRARESE P., *Il sistema informativo-contabile delle aziende minori*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2015, pp. 71-72.

Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)

C. Proventi e oneri finanziari;

D. Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie.

Utile (perdita) dell'esercizio

Dalla tabella 2.4 e dalla figura 2.6 si può osservare il Conto Economico di *lineadacqua edizioni ed eventi*, espresso in percentuale e relativo agli anni 2022 e 2023⁹⁶.

Tabella 2.4: Conto Economico di *lineadacqua edizioni ed eventi*, espresso in percentuale e relativo agli anni 2022 e 2023.

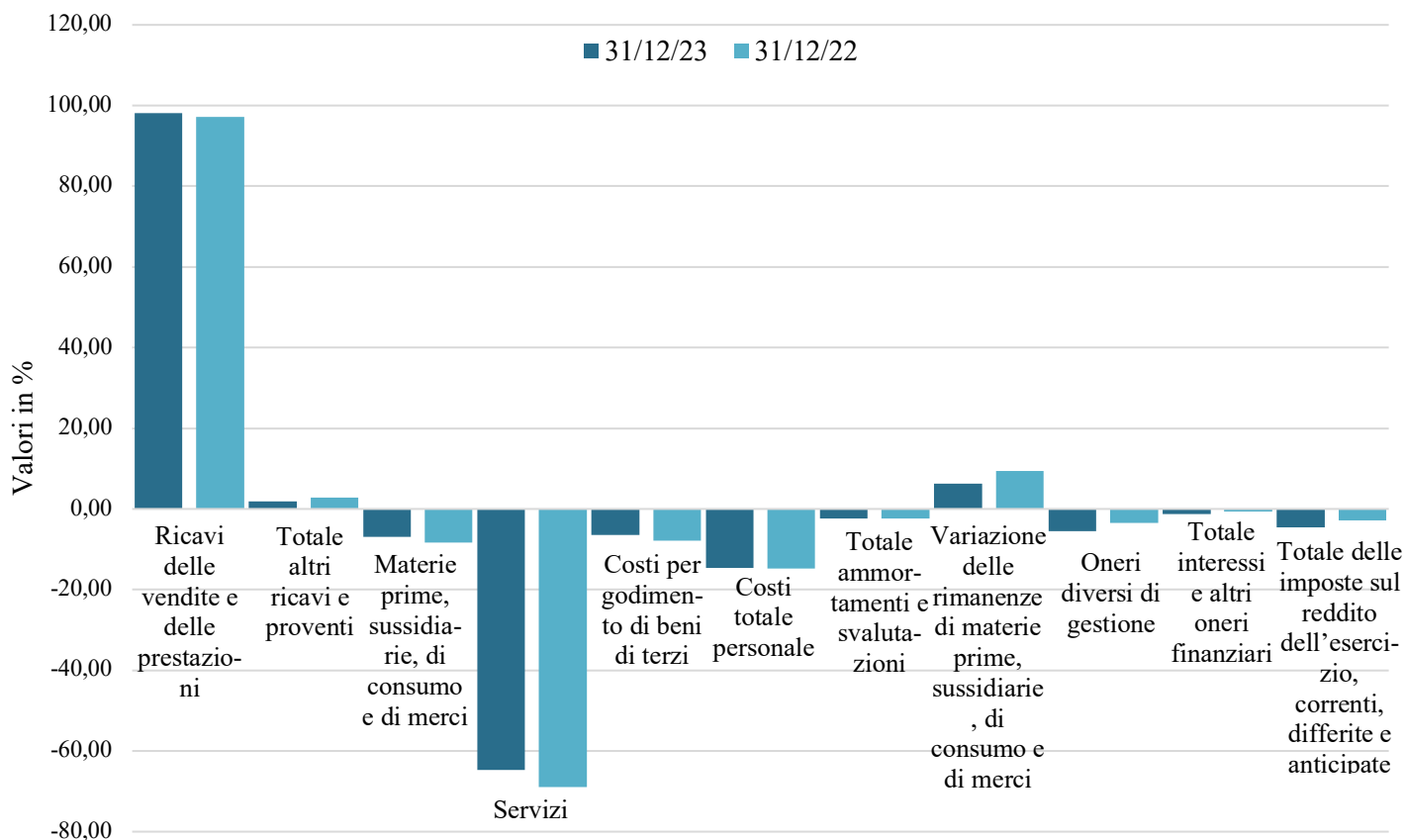
Conto economico		
	31/12/23	31/12/22
	% su totale	
A) Valore della produzione		
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	98,17	97,12
2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	/	/
3) variazioni dei lavori in corso su ordinazione	/	/
4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	/	/
5) altri ricavi e proventi	1,83	2,88
Totale valore della produzione	100	100
B) Costi della produzione		
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	6,95	8,27
7) per servizi	64,67	68,94
8) per godimento di beni di terzi	6,45	7,93
9) per il personale	14,62	14,73
a) salari e stipendi	11,53	11,80
b) oneri sociali	2,24	1,98
c) trattamento di fine rapporto	0,78	0,87
d) trattamento di quiescenza e simili		
e) altri costi	0,08	0,08
10) ammortamenti e svalutazioni	2,32	2,44
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	0,90	1,00
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	1,42	1,44
c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni	/	/
d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	/	/
11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-6,32	-9,37
12) accantonamenti per rischi	/	/
13) altri accantonamenti	/	/
14) oneri diversi di gestione	5,51	3,49
Totale dei costi della produzione	94,18	96,44
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	8,46	3,79

⁹⁶ Ogni voce è stata calcolata rapportando il valore della singola componente, come ad esempio i ricavi delle vendite e delle prestazioni, al totale della relativa macro-categoria, come il valore della produzione. Per l'utile netto, invece, è stata calcolata la sua incidenza percentuale rispetto al valore complessivo della produzione. Questo metodo permette di evidenziare il peso relativo di ogni componente e dell'utile rispetto al totale del valore generato dall'azienda.

C) Proventi e oneri finanziari		
15) proventi da partecipazioni	/	/
16) altri proventi finanziari	/	/
17) interessi e altri oneri finanziari	1,22	0,65
Totale proventi e oneri finanziari	1,22	0,65
D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie		
18) rivalutazioni	/	/
a) di partecipazioni	/	/
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	/	/
c) di titoli iscritti all'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	/	/
d) di strumenti finanziari derivati	/	/
19) svalutazioni	/	/
a) di partecipazioni	/	/
b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	/	/
c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni	/	/
d) di strumenti finanziari derivati	/	/
20) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	4,60	2,91
Totale imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	4,60	2,91
21) Utile (perdita) dell'esercizio	2,81	0,24

Fonte: *linea d'acqua edizioni eventi* l f S.R.L. Sede in San Marco 3716/B - 30100 VENEZIA (VE), Verbale assemblea soci 19/04/2024.

Figura 2.6: Conto economico *lineadacqua edizione ed eventi SRL*, confronto anni 2022-2023



Fonte: Dati anagrafici *lineadacqua edizioni ed eventi SRL*.

Dalla tabella 2.4 e dalla figura 2.6 si può osservare come la componente principale del valore della produzione sia costituita dai ricavi delle vendite e delle prestazioni, che rappresentano il 98,17% del valore della produzione nel 2023, rispetto al 97,12% del 2022. L'incremento del peso di questi ricavi segnala un aumento di quasi il 20%⁹⁷ tra i due anni, attribuibile a una maggiore visibilità dell'azienda. Questo aumento evidenzia la sua capacità costante di generare entrate attraverso le sue attività principali, un elemento cruciale per la sostenibilità economica nel lungo termine.

Un altro aspetto significativo è dato dall'efficienza di gestione dei costi, poiché nel 2023 *lineadacqua* ha registrato un'importante riduzione in alcune voci di spesa. Tra queste troviamo i costi per i servizi, che sono scesi dal 68,94% al 64,67%, i costi per il godimento di beni di terzi, diminuiti dal 7,93% al 6,45%, e i costi per materie prime e sussidiarie che sono passate dall'8,27% al 6,95%. Queste variazioni sono state fondamentali per migliorarne la redditività. *lineadacqua* è riuscita a incrementare il margine operativo e conseguentemente l'EBITDA *margin* (10% nel 2023)⁹⁸, contribuendo così a un significativo aumento dell'utile netto e mostrando la capacità di generare utile solo tramite la propria attività operativa.

La combinazione dell'aumento dei ricavi e della gestione prudente dei costi ha permesso a *lineadacqua* di ottenere un incremento significativo dell'utile nel 2023. Questo risultato riflette una strategia aziendale attenta che ha contribuito a ottenere un miglioramento delle *performance* finanziarie nel lungo periodo.

2.4.2 Analisi delle performance economiche della casa editrice

Il primo passo per comprendere le prestazioni dell'azienda è identificare il *valore di un prodotto*; per farlo è necessario iniziare l'analisi con la distinzione delle attività *core business* e delle *attività di supporto* (vedi tabella 2.5), in modo da misurare e classificare i costi.

⁹⁷ L'aumento dei ricavi non è immediatamente visibile dalla tabella perché le percentuali riportate riflettono il peso relativo di ciascuna voce all'interno della propria macro-categoria, invece di evidenziare la differenza tra i dati del 2022 e del 2023. Questa distinzione aiuta a comprendere che le percentuali mostrate servono a rappresentare la composizione interna piuttosto che a fare un confronto diretto tra i due anni.

⁹⁸ L'EBITDA in percentuale si calcola dividendo l'EBITDA (utile prima di interessi, imposte, deprezzamento e ammortamenti) per i ricavi totali e moltiplicando il risultato per 100.

Si considerano costi diretti quelli che sono strettamente legati all'oggetto, e che dunque contribuiscono in modo diretto alla sua realizzazione e possono essere assegnati a esso in maniera immediata⁹⁹. I costi indiretti, invece, si riferiscono a quelle attività di supporto alla produzione che, pur essendo necessarie per il funzionamento complessivo del processo produttivo, non sono direttamente collegati alla produzione stessa. In questo caso «non è determinabile in modo oggettivo l'esatto ammontare di costo che viene impiegato in una produzione»¹⁰⁰.

Tabella 2.5: Attività *core business* e attività di supporto della casa editrice

<i>ATTIVITÀ CORE BUSINESS</i>
Testi
Traduzioni
Fotografie
Grafica
Stampa
<i>ATTIVITÀ DI SUPPORTO</i>
Promozione
Ufficio stampa
Social media
Altri

Fonte: *Planning and control of cultural organisations — case study lineadacqua*.

lineadacqua inizia suddividendo e distinguendo i costi relativi alle *attività core business*, calcolando prima di tutto il *costo di prodotto*, il quale può essere *diretto*, se include solo i costi strettamente legati alla produzione, o *pieno*, se comprende qualsiasi costo (variabili

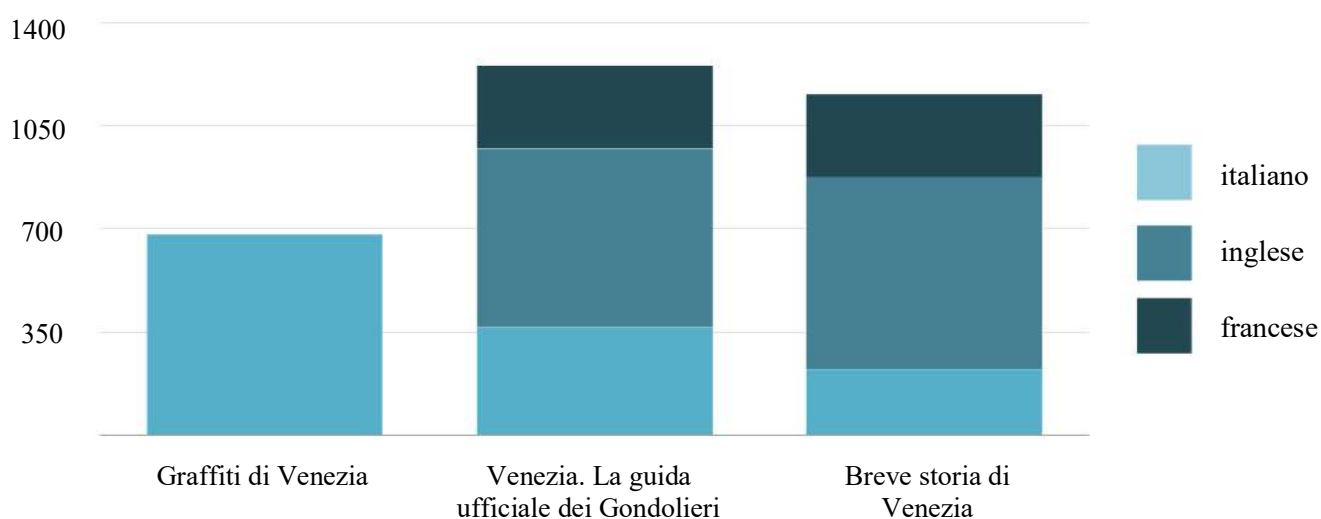
⁹⁹ FERRARESE P., *Il sistema informativo-contabile delle aziende minori*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2015, p. 118.

¹⁰⁰ *Ibidem*.

e fissi, diretti e indiretti)¹⁰¹. Una volta calcolato il costo complessivo del prodotto, si procede al calcolo del *costo unitario* dividendo il totale per il numero di copie prodotte. Anche il costo unitario può essere diretto o pieno, a seconda della tipologia di costi considerati. Questo processo permette alla casa editrice di stabilire il costo di produzione per ciascuna copia stampata.

lineadacqua si impegna mensilmente a condurre un'analisi approfondita delle vendite al fine di monitorare e valutare l'andamento delle proprie *performance* commerciali. Nello specifico, vengono registrati e analizzati il numero di copie vendute (figura 2.7), le entrate generate (figura 2.8) e i profitti ottenuti (figura 2.9). Per illustrare meglio questa suddivisione e offrire una panoramica concreta dell'efficacia di tali analisi, nelle tabelle seguenti sono riportati i dati relativi a tre dei principali *top sellers* dell'azienda.

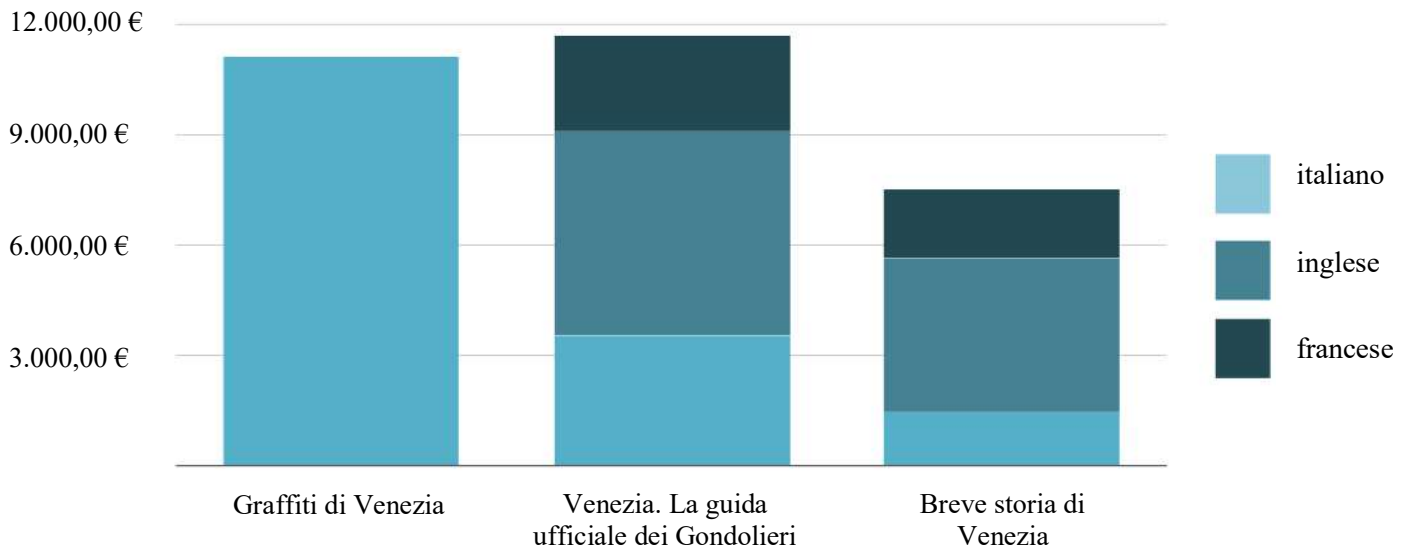
Figura 2.7: Numero di copie vendute nel 2023 (fino a ottobre incluso) dei tre *top sellers* di *lineadacqua*



Fonte: *Planning and control of cultural organisations — case study lineadacqua*.

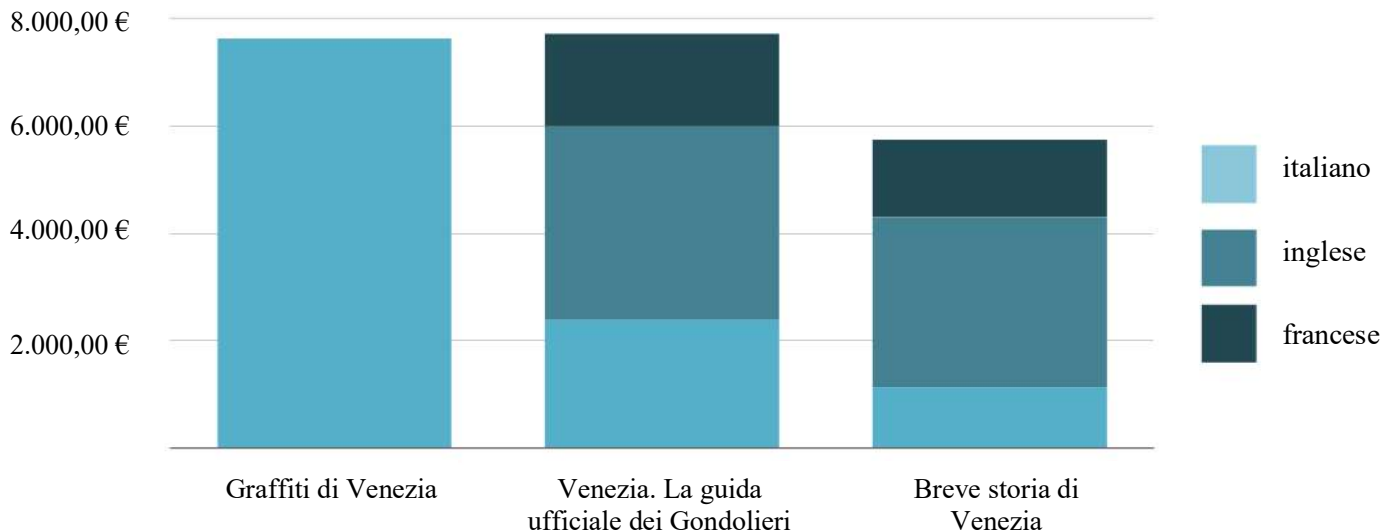
¹⁰¹ Ivi. 124-126.

Figura 2.8: Entrate generate nel 2023 (fino a ottobre incluso) dei tre *top sellers* di *lineadacqua*



Fonte: *Planning and control of cultural organisations — case study lineadacqua.*

Figura 2.9: Profitti ottenuti nel 2023 (fino a ottobre incluso) dei tre *top sellers* di *lineadacqua*



Fonte: *Planning and control of cultural organisations — case study lineadacqua.*

2.5 *Analisi competitiva*

Quando due aziende offrono una soluzione identica a uno stesso cliente, e quindi sono percepite come simili da quest'ultimo, vengono definite concorrenti diretti. La concorrenza, quindi, deriva dalle soluzioni alternative che un cliente può scegliere, poiché queste "concorrono" effettivamente alla soddisfazione dello stesso bisogno.

Nel seguente sotto capitolo si analizzeranno due tipi di analisi competitiva: il Modello delle Cinque Forze di Porter e l'analisi SWOT. Questi strumenti saranno applicati al caso studio di *lineadacqua* per valutare i suoi vantaggi competitivi e la sua posizione nel mercato.

2.5.1 *Modello delle 5 forze di Porter*

Il modello di Porter è uno strumento di analisi strategica sviluppato da Michael E. Porter nel 1979. Questo modello identifica e valuta cinque forze competitive fondamentali che influenzano ogni settore industriale e aiutano a determinare la sua intensità competitiva e attrattiva. Alla base ci deve essere la consapevolezza che «la competizione proviene da un ambito allargato rispetto al settore»¹⁰².

La figura 2.10 rappresenta il Modello di Porter in cui si individuano¹⁰³:

- *Concorrenti diretti*: aziende che operano nello stesso settore, utilizzano strumenti simili e servono gli stessi clienti. La competizione tra queste aziende si basa sulla capacità di offrire prodotti o servizi superiori, più convenienti o innovativi.
- *Prodotti sostitutivi*: soluzioni alternative offerte da organizzazioni diverse che, attraverso la produzione di prodotti simili a quelli già presenti sul mercato, soddisfano i bisogni dei clienti. Questo tipo di concorrenza si verifica quando il cliente è consapevole di poter ottenere il medesimo beneficio da diverse categorie di prodotti.
- *Potenziali Entranti*: si tratta di nuove organizzazioni che potrebbero entrare nel mercato sfruttando le proprie competenze, tecnologie o accesso ai clienti. L'ingresso di questi potenziali concorrenti dipende dalle barriere all'entrata

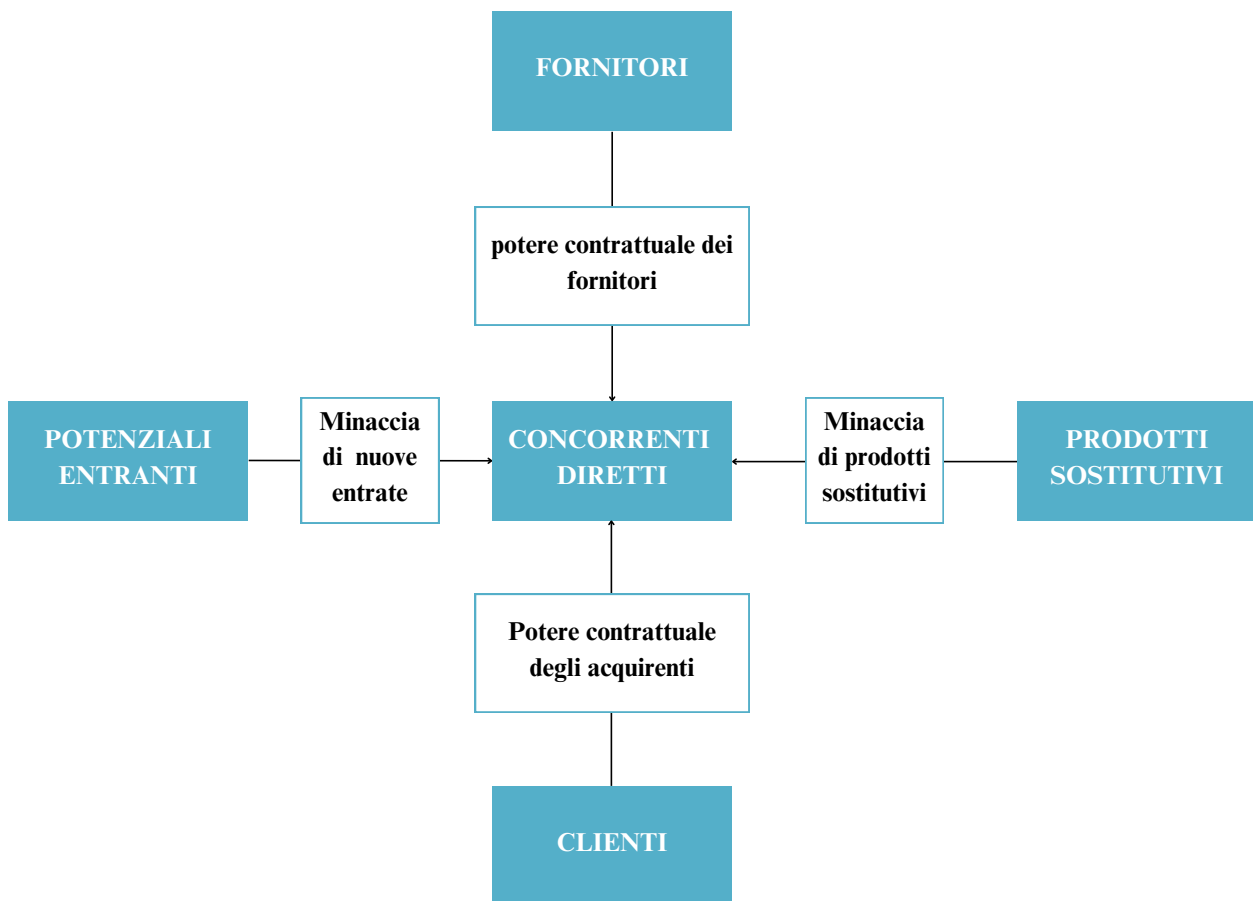
¹⁰² A. CIRRINCIONE, *Le forze ambientali e il sistema competitivo*, in *Management delle aziende culturali*, a cura di P. DUBINI, F. MONTANARI, A. CIRRINCIONE, Egea editore, Milano, 2017, p. 234.

¹⁰³ A. CIRRINCIONE, *Le forze ambientali e il sistema competitivo*, in *Management delle aziende culturali*, p. 234-237.

presenti nel mercato; più sono elevate, maggiore è la protezione per le aziende già esistenti nel settore.

- *Fornitori*: imprese il cui *business* consiste nel fornire materie prime, beni o servizi essenziali per la produzione dei beni finali. Se il numero di fornitori è ridotto, il loro potere contrattuale aumenta, in quanto possono alzare i prezzi e ridurre l'offerta.
- *Clienti*: comprendono i compratori, in particolare i clienti intermedi come i distributori, che possono integrarsi verticalmente e diventare essi stessi produttori, diventando così potenziali concorrenti.

Figura 2.10: il modello delle Cinque forze competitive di Porter



Fonte: Porter, 1980.

Nella seguente tabella (2.6) si possono osservare le cinque forze competitive del modello di Porter applicate all'azienda *lineadacqua*.

Tabella 2.6: Il modello delle cinque forze competitive di Porter applicato a *lineadacqua*

FORZE COMPETITIVE	APPLICAZIONE A LINEADACQUA
CONCORRENTI DIRETTI	<p><i>lineadacqua</i> opera in un mercato altamente competitivo, dove molte altre aziende offrono prodotti culturali. La concorrenza è forte, specialmente in una città come Venezia, che attira numerosi attori sia locali che internazionali nel settore culturale e turistico. Tuttavia, <i>lineadacqua</i> si distingue grazie alla qualità e autenticità dei suoi prodotti e servizi, nonché per la sua forte connessione con la cultura veneziana.</p>
PRODOTTI SOSTITUTIVI	<p>La minaccia di sostituti esiste principalmente sotto forma di altre forme di intrattenimento e cultura, sia all'interno che all'esterno di Venezia. Musei, gallerie d'arte alternative, piattaforme digitali e altri eventi culturali rappresentano alternative per il tempo e il denaro dei clienti. <i>lineadacqua</i> può mitigare questa minaccia continuando a offrire esperienze uniche e di alta qualità che difficilmente possono essere replicate da altri sostituti.</p>
POTENZIALI ENTRANTI	<p>L'ingresso nel mercato della cultura e del turismo di alta qualità richiede significativi investimenti iniziali, conoscenze specifiche e la capacità di costruire una rete di clientela fedele. La forte identità culturale e la reputazione consolidata di <i>lineadacqua</i> offrono una barriera all'entrata per i nuovi concorrenti. Tuttavia, la continua attrattiva di Venezia potrebbe incentivare nuovi entranti che tentano di capitalizzare sul turismo culturale.</p>
FORNITORI	<p><i>lineadacqua</i> si rifornisce di libri antichi, opere d'arte e materiali di alta qualità, che possono avere fornitori limitati e specializzati. Questo conferisce un certo potere ai fornitori, soprattutto per oggetti unici o rari. Tuttavia, l'azienda può mitigare questo rischio attraverso relazioni consolidate con i fornitori e diversificando le fonti di approvvigionamento.</p>
CLIENTI	<p>I clienti di <i>lineadacqua</i>, che comprendono collezionisti, appassionati d'arte e turisti, tendono a essere esigenti e ben informati, con un'alta aspettativa di qualità. Questo conferisce loro un potere contrattuale significativo. Tuttavia, la reputazione di <i>lineadacqua</i> per l'eccellenza e l'autenticità le permette di mantenere un livello di controllo sui prezzi e sul valore percepito dei suoi prodotti e servizi.</p>

Fonte: Rielaborazione personale tratta da A. Cirrincione, *Le forze ambientali e il sistema competitivo*, in *Management delle aziende culturali*, a cura di P. Dubini, F. Montanari, A. Cirrincione, Egea editore, Milano, 2017, p. 234-237.

lineadacqua è ben posizionata nel suo mercato di nicchia, grazie alla sua dedizione alla qualità, all'autenticità e alla cultura veneziana. La sua capacità di innovare e diversificare, unita a una forte identità culturale, le conferisce un vantaggio competitivo significativo. Tuttavia le sfide legate alla concorrenza e alle dinamiche del mercato turistico e culturale sono numerose; per questo motivo *lineadacqua* deve continuare ad investire in qualità, autenticità e innovazione, elementi cruciali per mantenere e rafforzare la sua posizione.

2.5.2 Analisi SWOT

Per avere un quadro più completo dell'azienda è necessario analizzare il contesto in cui opera. «Integrando le valutazioni relative all'esterno con quelle relative alla propria dotazione di risorse, è possibile comprendere quali minacce si profilano all'orizzonte e, viceversa, quali opportunità si potrebbero cogliere»¹⁰⁴.

L'analisi SWOT (si veda la tabella 2.7) presentata fornisce un quadro dettagliato e accurato della situazione aziendale, evidenziando punti di forza, opportunità, debolezze e minacce che influenzano l'operatività e le prospettive future dell'azienda.

¹⁰⁴ A. CIRRINCIONE, *Le forze ambientali e il sistema competitivo*, in *Management delle aziende culturali*, p. 246.

Tabella 2.7: Analisi SWOT di *lineadacqua* SAS e SRL

<p style="text-align: center;"><i>STRENGTHS</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>OPPORTUNITIES</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Alta qualità dei prodotti e servizi • Identità culturale forte • Posizione strategica • Diversificazione delle attività • Rete di clientela fidelizzata 	<ul style="list-style-type: none"> • Creare un impatto positivo per la città • Espansione digitale • Partnership locali culturali e non • Eventi e mostre temporanee
<p style="text-align: center;"><i>WEAKNESSES</i></p>	<p style="text-align: center;"><i>THREATS</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Prodotti di nicchia • Dipendenza dal turismo • Elevati costi operativi • Aumento della differenziazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Sovraffollamento turistico • Concorrenza locale • Rischi legati alla conservazione dei libri antichi

Fonte: elaborazione personale di analisi SWOT per l'azienda

Strengths:

Dalla matrice osserviamo che *lineadacqua* si distingue per l'alta qualità dei prodotti e dei servizi offerti, elementi cruciali per mantenere un vantaggio competitivo nel mercato. La forte identità culturale e la posizione strategica contribuiscono a consolidarne la reputazione. La diversificazione dell'offerta culturale riduce il rischio associato alla dipendenza da un'unica fonte di reddito. Grazie alla rete di clientela fidelizzata, l'azienda riesce a garantire stabilità e un flusso costante di entrate, creando così una base solida di consumatori affezionati a *lineadacqua*.

Weaknesses:

Tra le debolezze si può includere la specializzazione in prodotti culturali di nicchia, il che potrebbe limitare il pubblico di riferimento.

L'azienda è vulnerabile alle fluttuazioni del turismo: anche se non mira al turismo di massa, essendo situata nel centro di Venezia, attrae un elevato numero di visitatori, in particolare nella vendita di opere d'arte contemporanea e di libri antichi. Inoltre, la gestione di tutte le attività di cui si occupa *lineadacqua* richiede significativi investimenti iniziali e costi operativi elevati. La produzione di prodotti culturali di alta qualità comporta un peso significativo in termini di risorse. La casa editrice, ad esempio, si distingue per la pubblicazione di libri di pregio, che necessitano di materiali di alta qualità, competenze editoriali avanzate e processi di stampa specializzati.

Infine l'aumento della differenziazione, comporta un aumento della complessità gestionale all'interno dell'azienda, rendendo necessaria una capacità organizzativa più sofisticata ed efficiente¹⁰⁵.

Opportunities:

Le opportunità individuate sono molteplici. La possibilità di creare un impatto positivo sulla città non solo migliora l'immagine aziendale, ma dimostra anche la capacità di realizzare prodotti validi ed eccellenti, stimolando anche i turisti a cercare esperienze autentiche e culturali nelle città che visitano. Espandersi digitalmente consente di cogliere numerose opportunità di crescita e visibilità a livello globale.

La collaborazione con altre istituzioni culturali e commerciali locali permette di rafforzare la posizione di *lineadacqua*, creando una rete locale di supporto reciproco. Organizzare eventi culturali e mostre temporanee può attirare pubblici diversificati e aumentare significativamente la visibilità dell'azienda.

Threats:

Tra le minacce esterne si può includere il sovraffollamento turistico, che potrebbe compromettere l'esperienza dei visitatori e ridurre la qualità di vita dei residenti, rischiando di danneggiare l'immagine aziendale. Inoltre, come affermato nel Modello delle cinque forze competitive di Porter, è necessario monitorare attentamente la concorrenza locale, poiché potrebbe portare a una diminuzione del pubblico o a una

¹⁰⁵ «High diversification brings complexity which can represent both an advantage and a disadvantage. To generate value out of complexity it is mandatory to create an efficient control system organized accordingly to the related business area». In: *Planning and control of cultural organisations — case study lineadacqua*.

riduzione dei prezzi dei prodotti. Infine, la gestione di opere d'arte e libri antichi comporta rischi legati alla conservazione e alla manutenzione delle opere, operazioni che sono onerose e complesse da gestire. Questi rischi di conservazione sono ancora più accentuati in una città come Venezia, caratterizzata da un'elevata umidità e dalla possibilità che si verifichino eventi naturali come l'acqua alta.

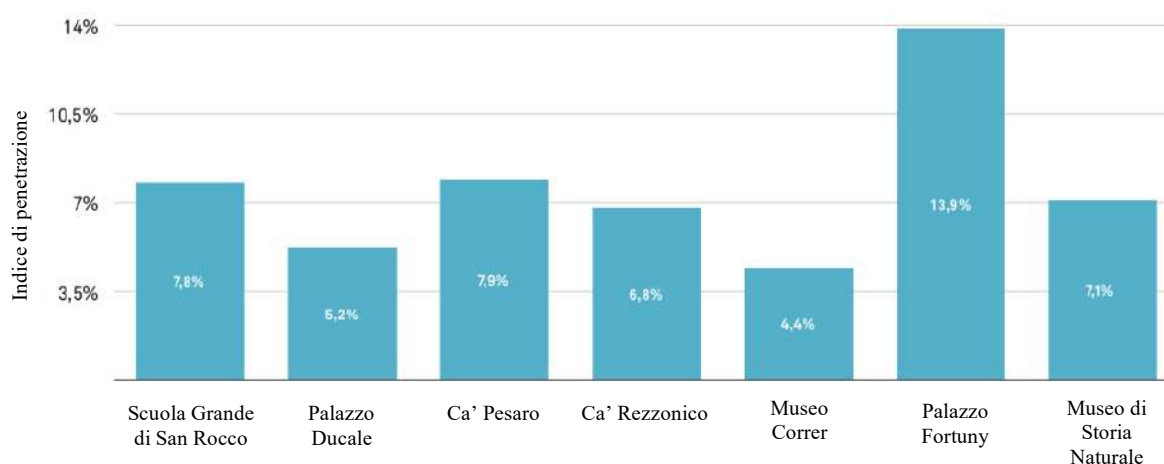
2.5.3 Esempi concreti di analisi competitiva

Dopo aver applicato il modello di Porter e condotto l'analisi SWOT a *lineadacqua*, è possibile approfondire l'analisi utilizzando i dati forniti dall'azienda stessa.

Come precedentemente indicato, l'analisi competitiva rappresenta il primo passo per comprendere quanto l'azienda sia performante rispetto al mercato. Parallelamente, per garantire la realizzazione di prodotti in grado di soddisfare le esigenze dei clienti, è fondamentale pianificare costantemente nuove idee innovative. A tal fine, risulta essenziale rimanere aggiornati sulle tendenze emergenti nel settore culturale.

Per fare un esempio concreto, *lineadacqua* ha preso come riferimento l'indice di penetrazione del *Bookshop* della Scuola Grande di San Rocco, confrontandolo con quelli registrati da altri *bookshop* museali di Venezia (figura 2.11). L'indice è stato calcolato attraverso il rapporto tra il numero di scontrini emessi e il numero di visitatori annuali in modo da indicare quanto è competitiva la propria attività a livello locale.

Figura 2.11: Indice di penetrazione dei *bookshop* dei musei a Venezia



Fonte: *Planning and control of cultural organisations — case study lineadacqua*.

Un altro tipo di analisi per confrontare la *performance* dei diversi *bookshop* consiste nel calcolare la *ricevuta media*, ottenuta dividendo il valore totale delle vendite per il numero complessivo degli scontrini emessi (figura 2.12). Questo indicatore permette di determinare quanto, in media, ogni consumatore spende per ciascun acquisto. Successivamente, è possibile confrontare questo valore con quello registrato presso altre istituzioni, offrendo una base solida per valutare l'efficienza e la competitività dei vari *bookshop*.

Figura 2.12: *Average receipt* dei *bookshop* dei musei di Venezia a confronto



Fonte: *Planning and control of cultural organisations — case study lineadacqua*.

Da queste analisi emerge chiaramente come il *bookshop* della Scuola Grande di San Rocco si posizioni tra i più competitivi nel contesto culturale di Venezia. Si tratta di un risultato significativo considerata l'elevata concorrenza presente in una città così ricca di offerte culturali. Il successo di questo *bookshop* indica come *lineadacqua* abbia saputo distinguersi, rispondendo in modo efficace alle esigenze di un pubblico molto diversificato. Tale posizione di forza rende il *bookshop* un attore significativo nel panorama culturale e commerciale veneziano, dimostrando come qualità e strategia possano consentire di emergere e affermarsi anche in un mercato tanto competitivo.

2.6 Collaborazioni e partnership

Quando due o più imprese vanno oltre una semplice relazione transazionale e lavorano insieme per un obiettivo comune, formano un'alleanza, una *partnership* o un *network* (rete). In questo caso, la strategia non si occupa solo di mettere in relazione un'impresa con il suo ambiente, ma anche di mettere in relazione una rete con il suo ambiente più ampio¹⁰⁶.

Per comprendere meglio le interazioni tra le aziende, è utile considerare quattro aspetti fondamentali: il *chi*, il *perché*, il *cosa* e il *come* delle relazioni inter-organizzative¹⁰⁷:

1. *Chi* (attori relazionali): Chi sono le possibili controparti con cui un'azienda può effettivamente stabilire una relazione?
2. *Perché* (obiettivi relazionali): Quali sono le ragioni che spingono le parti a volersi mettere in relazione tra loro?
3. *Cosa* (fattori relazionali): Quali influenze determinano la formazione e lo sviluppo della relazione?
4. *Come* (modalità relazionali): In che modo le relazioni possono essere strutturate in una specifica forma organizzativa per funzionare efficacemente?

La cooperazione è l'atto di lavorare insieme ad altri, quando gli obiettivi di due o più organizzazioni sono reciprocamente vantaggiosi¹⁰⁸. Questo comportamento collaborativo è essenziale perché spesso gli interessi delle organizzazioni sono complementari e la collaborazione può portare a benefici reciproci. Le organizzazioni devono essere disposte a collaborare come *partner* per il bene comune, altrimenti perderanno opportunità, come lo sviluppo di nuovi prodotti con i fornitori o il miglioramento dei servizi con gli acquirenti.

Le relazioni di cooperazione possono variare da alleanze occasionali a integrazioni più strette, specialmente quando gli interessi a lungo termine sono fortemente intrecciati. Dimostrare un comportamento cooperativo in queste situazioni significa creare condizioni in cui gli interessi a lungo termine superano le tentazioni ingannevoli a breve termine. La fiducia reciproca è cruciale per questo tipo di cooperazione, insieme a meccanismi di coordinamento e risoluzione dei conflitti. In generale, quando le

¹⁰⁶ WIT B., MEYER R., *Strategy: process, content, context, an international perspective*, Cengage Learning EMEA; 4th edition, 2010, p. 365.

¹⁰⁷ Cfr. WIT B., MEYER R., *Strategy: process, content, context, an international perspective*, pp. 366-374.

¹⁰⁸ Ivi, p. 376.

organizzazioni sono strettamente interdipendenti, i benefici della cooperazione superano le possibilità di trarre profitto dall'opportunismo. Tuttavia, questo richiede un alto livello di fiducia reciproca, insieme a sistemi per affrontare i problemi emergenti¹⁰⁹.

Le *partnership* locali di *lineadacqua*¹¹⁰ rappresentano un elemento cruciale nella strategia di crescita e consolidamento dell'azienda. Come emerso dall'intervista con Luca Zentilini, la casa editrice ha saputo attrarre, in maniera quasi automatica, tutti i *partner* di qualità presenti nella città di Venezia. Questo fenomeno è attribuibile alla coerenza e all'integrità mantenute da *lineadacqua* nel perseguire i propri principi, senza mai scendere a compromessi per mero guadagno. La reputazione costruita nel tempo ha portato a un riconoscimento tangibile e condiviso della qualità e dell'autenticità del lavoro svolto dall'azienda¹¹¹.

La collaborazione con istituzioni culturali come l'Istituto Veneto di Scienze, Lettere ed Arti, che promuove la ricerca e la diffusione della cultura umanistica e scientifica, la Fondazione Emilio e Annabianca Vedova, dedicata alla conservazione e promozione dell'opera di Emilio Vedova, la Scuola Grande di San Rocco, confraternita famosa per la sua collezione di opere di Tintoretto, e i Musei Civici, tra cui Ca' Pesaro, ha permesso a *lineadacqua* di creare una rete solida e coesa. Queste *partnership* non solo rafforzano la posizione dell'azienda nel contesto locale, ma garantiscono anche un sostegno reciproco tra le diverse realtà culturali di Venezia.

Nella realizzazione di progetti di grande valore culturale e nel consolidare la rete di *partnership* locali, sono state fondamentali le collaborazioni con realtà come *The Merchant of Venice*, un marchio di profumeria di lusso ispirato alla tradizione veneziana, *Berengo Studio*, noto per le opere in vetro di Murano e le collaborazioni con artisti contemporanei veneziani. L'interazione con *Berengo Studio*, ad esempio, ha portato alla realizzazione di cataloghi e progetti di comunicazione di grande rilevanza, dimostrando l'importanza di avere *partner* locali che condividano una visione di qualità ed eccellenza. Anche *Rolex*, marchio di orologi di lusso, rappresenta un *partner* significativo, in quanto sostiene *lineadacqua* attraverso investimenti in cultura e progetti editoriali, anche durante un periodo critico come la pandemia.

¹⁰⁹ WIT B., MEYER R., *Strategy: process, content, context, an international perspective*, pp. 376.

¹¹⁰ Informazioni e dati ottenuti da intervista con il titolare di *lineadacqua*, Luca Zentilini, 19 marzo 2024.

¹¹¹ «Non abbiamo mai fatto compromessi, mai intrapreso azioni puramente per profitto, scollegate dai nostri principi. Questo approccio, nel corso degli anni, è stato riconosciuto e apprezzato, diventando una prova tangibile e inconfutabile della nostra autenticità. In una città piccola ma culturalmente densa come Venezia, tutte le principali istituzioni culturali, inclusa l'ultima collaborazione con l'Istituto Veneto, riconoscono il valore del nostro impegno. Le nostre relazioni nascono spontaneamente». Informazioni e dati ottenuti da intervista con il titolare di *lineadacqua*, Luca Zentilini, 19 marzo 2024.

La rete di collaborazioni veneziane offre vantaggi considerevoli, permettendo a *lineadacqua* di operare in un contesto di supporto mutuo e di elevata qualità culturale. Tuttavia, la sfida futura dell'azienda è l'internazionalizzazione, in quanto cerca di entrare in contatto con operatori e investitori esterni. Un esempio di successo in questo ambito è la collaborazione con David Hrankovic, che gestisce importanti eventi collaterali della Biennale di Venezia, offrendo a *lineadacqua* nuove opportunità di espansione e visibilità a livello internazionale.

Le *partnership* locali di *lineadacqua* non solo rafforzano la sua posizione nel contesto culturale veneziano, ma fungono anche da trampolino di lancio per l'internazionalizzazione, garantendo un futuro di crescita sostenibile e integrato nel panorama culturale globale.

2.7 Promozione e comunicazione

L'approccio al marketing ha subito un'evoluzione rapida e progressiva a partire dagli anni Sessanta a seguito di diversi fattori. Tra questi troviamo la crescente competizione tra i servizi offerti, lo sviluppo di un nuovo stile di vita da parte del pubblico, che ha iniziato ad utilizzare il proprio tempo libero in modo diverso, e il progressivo avanzamento del settore terziario nelle economie sviluppate. Questi fattori hanno favorito l'evoluzione e la transizione dal *marketing tradizionale*, incentrato sulle singole transazioni di scambio tra acquirente e venditore, a un approccio relazionale. In quest'ultimo, si privilegiano relazioni più strette e durature, di lungo termine, tra consumatore e produttore, con l'obiettivo di instaurare un legame di fiducia e di collaborazione continua, che va oltre il singolo acquisto¹¹². Questo nuovo approccio è conosciuto come *Relationship Marketing*. A differenza del *marketing tradizionale* o *transazionale*, che focalizza il proprio interesse nella ricerca di nuovo pubblico, il *marketing relazionale* presta l'attenzione sulla fidelizzazione dei clienti già presenti.

Il *marketing relazionale* si suddivide in tre principali tipologie, il *database marketing*, l'*interaction marketing* e il *network marketing*, tutte basate sull'utilizzo di indirizzari¹¹³.

Il *database marketing* impiega strumenti tecnologici per rivolgersi a fruitori selezionati e

¹¹² Cfr. CASARIN F., *Quale marketing per le organizzazioni culturali? Oltre l'approccio pluralistico*, in *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, a cura di: RISPOLI M.; BRUNETTI G., Il Mulino, Bologna, 2009, pp. 145-173.

¹¹³ COVIELLO N. E., BRODIE R. J., DANAHER P. J. e JOHNSTON W. J., *How firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices*, in «Journal of Marketing», vol. 66, July, 2002 p. 34.

fidelizzati. La creazione di *membership* è finalizzata alla costruzione di *database*, poiché senza di essi non è possibile attuare un efficace *marketing relazionale*.

L'*interaction marketing* si concentra sul ruolo centrale del personale nelle interazioni con il pubblico, in modo da ottenere un beneficio reciproco.

Infine, il *network marketing*, ha l'obiettivo di coordinare le attività di diverse organizzazioni per ottenere benefici reciproci, scambiare risorse e migliorare la cooperazione. Questo approccio non si basa sulle relazioni tra individui, ma piuttosto sulla collaborazione tra organizzazioni per raggiungere obiettivi comuni.

Le indagini sulle pratiche di marketing hanno evidenziato che i due approcci, *transazionale* e *relazionale*, tendono a coesistere piuttosto che sostituirsi l'uno con l'altro¹¹⁴.

Per questo motivo nei Paesi industrializzati si è progressivamente affermato il concetto di *marketing pluralistico*. Questo approccio si caratterizza per l'utilizzo simultaneo di strumenti *transazionali (tradizionali)* e *relazionali*, oltre a elementi di *marketing esperienziale*¹¹⁵. Questo sviluppo è stato notevolmente facilitato dall'avanzamento tecnologico, che ha fornito le basi per implementare strategie più sofisticate.

Il *marketing pluralistico* si rivela particolarmente efficace nei mercati culturali per diversi motivi¹¹⁶. Innanzitutto, è necessario considerare sempre due *target* distinti: uno specialistico e uno non specialistico. I mercati culturali sono caratterizzati dalla presenza di un numero limitato di esperti e un gran numero di non esperti. Questi gruppi possono essere efficacemente raggiunti rispettivamente tramite approcci *relazionali* e *transazionali*.

In secondo luogo, i prodotti culturali spesso implicano un contatto diretto con il pubblico, analogamente alla maggior parte dei servizi e diversamente dai prodotti di largo consumo. Questa caratteristica li rende naturalmente adatti all'applicazione del *marketing relazionale* e del *marketing esperienziale*. Progettare un contesto esperienziale appropriato è cruciale, poiché ogni luogo può essere concepito per offrire un'esperienza coinvolgente.

¹¹⁴ COVIELLO N. E., BRODIE R. J., DANAHER P. J. e JOHNSTON W. J., *How firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices*, p. 42.

¹¹⁵ «Il marketing esperienziale analizza la gamma completa degli stimoli sensoriali, delle emozioni e dei sentimenti, nella convinzione che essi spieghino il comportamento del fruitore culturale più efficacemente della componente cognitiva dell'atteggiamento (ovvero dello studio delle preferenze su base informativa)». In: CASARIN F., *Quale marketing per le organizzazioni culturali? Oltre l'approccio pluralistico*, in *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, a cura di: RISPOLI M.; BRUNETTI G., Il Mulino, Bologna, 2009, p. 157.

¹¹⁶ Cfr. CASARIN F., *Quale marketing per le organizzazioni culturali? Oltre l'approccio pluralistico*, in *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, a cura di: RISPOLI M.; BRUNETTI G., Il Mulino, Bologna, 2009, pp. 156-158.

Inoltre, il pubblico dei mercati culturali è composto da residenti, escursionisti (che non pernottano) e turisti, i quali affrontano vincoli temporali ed economici. In particolare, i turisti, che rivestono un ruolo significativo soprattutto in Italia, devono spesso decidere come ripartire il loro tempo limitato. Essi tendono a dedicare più tempo alle esperienze che promettono un valore maggiore. L'approccio *esperienziale*, quindi, mira ad aumentare il valore percepito del prodotto culturale, migliorando sia il *value for time* sia il *value for money*.

In conclusione, l'uso di tecniche tradizionali di marketing ha l'obiettivo di garantire l'accessibilità e attirare nuovi clienti al prodotto culturale, avviando la costruzione di aspettative esperienziali coerenti con l'offerta. L'applicazione di tecniche di *marketing esperienziale* permette di incrementare il valore percepito dal turista, sia in termini di tempo che di denaro. Infine, la gestione relazionale dei *database*, costruiti anche su base censuaria, consente di identificare i fruitori maggiormente interessati, sui quali focalizzare l'attenzione per creare una base stabile di frequenza per l'istituzione.

2.7.1 I diversi approcci di marketing utilizzati dall'azienda per avvicinare il pubblico

Dopo aver analizzato l'evoluzione del marketing e le diverse strategie adottabili in base al tipo di azienda e al pubblico di riferimento, è interessante applicare tali concetti al caso studio di *lineadacqua*, esplorando le tipologie di comunicazione e promozione da essa adottate.

lineadacqua, come precedentemente evidenziato, propone un'ampia offerta di attività culturali. Per raggiungere i suoi molteplici obiettivi e coinvolgere un *target* diversificato, l'azienda può adottare un approccio di *marketing pluralistico*. Questo approccio integra vari tipi di strategie di marketing, consentendo a *lineadacqua* di rispondere in modo efficace alle diverse esigenze del suo pubblico e di sfruttare al meglio le opportunità di promozione e comunicazione disponibili.

Tabella 2.8: Approcci di marketing applicati al caso studio di *lineadacqua*

APPROCCI	ATTIVITÀ LINEADACQUA
<p>MARKETING TRANSAZIONALE:</p> <p><i>Attirare nuovi clienti</i></p>	<p><i>lineadacqua</i> utilizza il <i>marketing transazionale</i>, che si focalizza sulle singole transazioni di vendita. Questo include l'utilizzo di poster pubblicitari e affissioni nelle zone strategiche di Venezia, promuovendo eventi e mostre. I manifesti pubblicitari mirano ad attirare l'attenzione dei residenti e dei turisti, in modo da stimolare l'interesse e l'afflusso di nuovi visitatori alle iniziative organizzate da <i>lineadacqua</i>.</p>
<p>MARKETING ESPERIENZIALE:</p> <p><i>Offrire esperienze uniche e distintive</i></p>	<p>Nel contesto delle mostre e degli eventi organizzati da <i>lineadacqua</i>, il <i>marketing esperienziale</i> permette di migliorare notevolmente il valore percepito dal pubblico. Progettare esperienze coinvolgenti e memorabili durante le visite in galleria, le mostre organizzate o gli eventi culturali, aiuta a creare un legame emotivo con i visitatori.</p>
<p>MARKETING RELAZIONALE:</p> <p><i>Costruire e mantenere relazioni strette e durature con i suoi clienti. Si suddivide in:</i></p>	<p>DATABASE MARKETING</p> <p><i>lineadacqua</i> impiega il database marketing per mantenere e coltivare una relazione continuativa con i suoi clienti fidelizzati. Creare e aggiornare un database dettagliato dei clienti permette di inviare newsletter, con eventi imminenti e mostre in programma. Le <i>newsletter</i> utilizzate sono due (e sono due distinte): <i>inTime</i>, che invia un totale di 6 mail all'anno; <i>lineadacqua gallery</i>, che da aggiornamenti su nuove mostre, nuovi dipinti, ed eventi.</p>
	<p>INTERACTION MARKETING</p> <p>L'<i>interaction marketing</i> si rivela cruciale nelle interazioni dirette che <i>lineadacqua</i> ha con il suo pubblico durante eventi, mostre e vendite in galleria. L'importanza delle relazioni personali emerge nel contatto faccia a faccia con i clienti, dove il personale di vendita può instaurare un rapporto di fiducia e offrire un'esperienza personalizzata. Questa interazione personale contribuisce a costruire un legame forte e duraturo con i visitatori e acquirenti, facendo sentire ciascuno di essi apprezzato e unico.</p>
	<p>NETWORK MARKETING</p> <p>Il <i>network marketing</i> è utilizzato da <i>lineadacqua</i> per sviluppare collaborazioni strategiche con altre istituzioni culturali, gallerie, musei, ecc. Queste relazioni interorganizzative, come già affermato, permettono di coordinare attività e scambiare risorse, arricchendo così l'offerta culturale complessiva e ampliando la rete di contatti e opportunità di promozione reciproca. Collaborazioni di questo tipo possono portare alla co-organizzazione di eventi, mostre e conferenze, aumentando la visibilità e l'attrattiva dell'offerta di <i>lineadacqua</i>.</p>

Fonte: rielaborazione personale basata sull'articolo di CASARIN F., *Quale marketing per le organizzazioni culturali? Oltre l'approccio pluralistico*, in *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, a cura di: RISPOLI M.; BRUNETTI G., Il Mulino, Bologna, 2009, pp. 145-173.

2.8 Impatto della pandemia sul turismo

La pandemia di COVID-19 del 2020, è stata definita dall'UNWTO come «Un'emergenza sanitaria globale senza precedenti»¹¹⁷. Ha segnato un momento di rottura con il passato¹¹⁸, in quanto ha portato a ripercussioni dannose causando un'emergenza sanitaria, sociale ed economica, le quali hanno portato a uno scenario di incertezza, prospettive negative e fragilità.

Tutti i settori produttivi e sociali sono stati profondamente influenzati da questo drammatico evento, che ha causato gravi conseguenze sulle prospettive di crescita di molti Paesi. Uno dei settori che ha subito l'impatto più significativo della pandemia è stato il turismo, a causa della completa assenza di mobilità delle persone¹¹⁹.

Per limitare i contagi, molti governi hanno attuato delle restrizioni che hanno avuto come conseguenza la chiusura delle attività considerate non essenziali¹²⁰; tale decisione ha portato a una riduzione degli impieghi e dei guadagni¹²¹.

Il DPCM n.19 del 25 marzo 2020, ha istituito un elenco di misure di contenimento composto da 19 diverse tipologie di restrizioni che non riguardavano solo la libertà di circolazione, ma anche la libertà personale in senso più stretto¹²². Tra le diverse misure vi era l'obbligo di quarantena precauzionale e il divieto di lasciare la propria abitazione se si era risultati positivi al virus. È stata limitata la libertà di impresa, imponendo la chiusura di varie attività commerciali. A seguito del decreto-legge

¹¹⁷ UNWTO (2020). *Impact Assessment of the COVID-19 outbreak on international tourism*, 24 marzo 2020;

¹¹⁸ ANGELONI S., *L'impatto del Covid-19 sul turismo in Italia: passato, presente e futuro*, DITEA, Dipartimento di Tecnica ed Economia delle Aziende della Facoltà di Economia dell'Università di Genova, 2021.

¹¹⁹ MEGLIOLI E., MANENTE M., *Valutazioni e scenari per il 2020. In Supplemento alla XXIII Edizione del Rapporto sul Turismo Italiano*, a cura di Becheri E., Morvillo A., Rogiosi editore, Napoli, 2020, pp. 1-7.

¹²⁰ BARTIK, A. W., BERTRAND, M., CULLEN, Z. B., GLAESER, E. L., LUCA, M., & STANTON, C. T., *How are small businesses adjusting to COVID-19? Early evidence from a survey*, «National Bureau of Economic Research», 2020.

¹²¹ GURSOY, D., & CHI, C. G., *Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: review of the current situations and a research agenda*. «Journal of Hospitality Marketing & Management», volume 29, issue 5, 2020, 527-529.

¹²² Decreto-Legge convertito con modificazioni dalla L. 22 maggio 2020, n. 35 (in G.U. 23/05/2020, n. 132). Ultimo aggiornamento all'atto pubblicato il 24/03/2022.

«le strutture ricettive di tipo extra-alberghiero sono state considerate attività non essenziali e, salvo eccezioni, hanno chiuso. Gli esercizi alberghieri possono, formalmente, continuare a operare, ma nella grande maggioranza dei casi hanno sospeso ogni attività. D'altro canto, al di là dei provvedimenti di blocco, anche altri comparti che trovano alimento nella domanda attivata dai turisti subiscono impatti di rilievo: si tratta della ristorazione, di diverse componenti dei trasporti e, in misura più contenuta, del commercio»¹²³.

2.8.1 Risposte di Linea d'Acqua alla crisi sanitaria

Come affermato nel sotto capitolo 1.1, la pandemia del COVID-19 ha avuto un impatto devastante sul settore turistico. A livello nazionale, le grandi città d'arte come Roma, Firenze e Venezia sono state particolarmente colpite, poiché le restrizioni hanno interrotto la significativa crescita turistica di cui erano protagoniste.

Per la prima volta nella storia, si è assistito a un fenomeno senza precedenti: Venezia, come altre città, è rimasta per mesi semideserta a causa dell'assenza di turisti.

Poter passeggiare per Venezia senza essere circondati da turisti è apparso surreale e paradossale, mettendo in evidenza l'estrema dipendenza della città dall'industria turistica.

Molte aziende si sono trovate ad affrontare sfide senza precedenti a causa della crisi sanitaria globale. Tuttavia, il settore dell'arte ha vissuto un cambiamento inaspettato e significativo. In particolare, come afferma Luca Zentilini, *lineadacqua* ha saputo trasformare le difficoltà in opportunità, mantenendosi operativa durante i periodi di *lockdown*¹²⁴. Nonostante le restrizioni, ha continuato a servire una clientela che, costretta a casa, ha mostrato un crescente interesse per l'acquisto di opere d'arte *online*. Artisti come Battistin hanno continuato a produrre, adattandosi alle nuove circostanze, mentre l'azienda ha proseguito nelle operazioni di spedizione, diventando un punto di riferimento per la consegna di opere d'arte e di libri antichi in un momento in cui molti altri settori erano paralizzati.

Le misure di supporto governative, quali la cassa integrazione, riduzioni degli affitti e sconti fiscali, hanno avuto un ruolo cruciale nel sostenere l'azienda durante la crisi. Questi incentivi hanno offerto un'importante boccata d'ossigeno finanziaria, consentendole di affrontare le difficoltà economiche con maggiore sicurezza. Quando le restrizioni sono

¹²³ Una stagione mancata: impatto del Covid-19 sul turismo – Istat. (n.d.). <https://www.istat.it/comunicato-stampa/una-stagione-mancata-impatto-del-covid-19-sul-turismo-2/>. (consultato luglio 2024).

¹²⁴ Informazioni e dati ottenuti da intervista con il titolare di *lineadacqua*, Luca Zentilini, 19 marzo 2024.

state allentate, l'azienda ha beneficiato di una crescente domanda repressa. Luca Zentilini ha osservato un aumento significativo del traffico di clienti provenienti da varie parti del mondo e desiderosi di investire in arte. Questo rinnovato interesse ha continuato a sostenere l'azienda, contribuendo a una rinascita del mercato dell'arte che ha superato le aspettative.

La vicenda di *lineadacqua* durante la crisi sanitaria evidenzia l'importanza della resilienza, della capacità di adattamento e del sostegno delle politiche pubbliche per il successo delle imprese in tempi difficili. La sua esperienza dimostra come le sfide possano essere trasformate in opportunità quando si è pronti a coglierle.

2.8.2 Innovazione e creatività durante la pandemia: la nascita della web app myMuseum

In un momento di crisi e difficoltà come quello della pandemia, *lineadacqua* ha trovato la resilienza per adattarsi e persino per avvicinarsi a nuovi settori. Un esempio significativo è la creazione di una *web app*, *myMuseum*, un progetto che ha preso vita attraverso la partecipazione a bandi pubblici, come quelli gestiti dalla Regione Veneto, che hanno fornito il supporto finanziario iniziale.

L'idea di questa *web app* innovativa, è nata in un periodo storico in cui la necessità di soluzioni digitali sicure e accessibili nel settore turistico-culturale ha assunto un'importanza critica. L'uso dei dispositivi tradizionali come le audioguide nei musei e nelle istituzioni culturali è stato limitato a causa delle restrizioni sanitarie, e per questo motivo è nata l'idea da parte di *lineadacqua* di sviluppare un nuovo strumento tecnologico che potesse rispettare le nuove norme igieniche e che allo stesso tempo fosse più moderno, funzionale e accessibile.

Si tratta di una proposta che non solo ha permesso di superare le difficoltà immediate, ma che ha anche aperto nuove prospettive di *business* nel campo dei servizi digitali connessi al patrimonio culturale nazionale. L'approccio di sviluppo della *web app*, focalizzato sull'accessibilità e sulla *user experience* ottimizzata, rappresenta un caso significativo di adattamento aziendale e di successo nell'integrazione di tecnologie avanzate nel settore culturale. Nel capitolo seguente si esamineranno diversi progetti di successo portati avanti da *lineadacqua*, tra cui proprio la progettazione e la realizzazione della *web app myMuseum*, che sarà analizzata più nello specifico.

CAPITOLO 3 – ANALISI DI TRE PROGETTI SIGNIFICATIVI (IDEAZIONE, REALIZZAZIONE E PERFORMANCE)

Dopo aver esaminato il profilo di *lineadacqua*, le sue caratteristiche, la sua filosofia e le sue attività, in questo capitolo si analizzeranno tre dei progetti più recenti e significativi dell'azienda, legati da un forte senso estetico e dal desiderio di diffondere la cultura, in particolare quella locale, al grande pubblico.

Il primo progetto, introdotto alla fine del capitolo precedente, è la *web app myMuseum*, un applicativo che è stato sviluppato con l'obiettivo di rendere più semplice e accessibile la conoscenza delle collezioni e dei palazzi delle diverse istituzioni che aderiscono al progetto.

In seguito, sarà descritta la prima grande mostra organizzata dall'azienda: la mostra di Italo Brass, pittore veneziano attivo all'inizio del Novecento, che immortalava nelle sue opere la sua amata città e i suoi abitanti, rappresentando scene di vita quotidiana e eventi legati a Venezia.

Infine, si esaminerà l'esposizione temporanea di Davide Battistin, anch'esso pittore veneziano, che da anni collabora con *lineadacqua* e le cui opere vengono regolarmente esposte nelle gallerie in calle de la Mandola. Grazie a questa mostra, Battistin ha potuto usufruire di uno spazio più ampio, adatto alle sue grandi tele create appositamente per questa mostra, ottenendo un risultato suggestivo che lo ha fatto conoscere a un pubblico ancora più vasto.

Questi tre progetti dimostrano le capacità e la diversificazione dell'offerta di *lineadacqua*, provando la sua competenza nel realizzare iniziative di vario genere, tutte accomunate dalla qualità e dall'impegno nella promozione della cultura locale.

3.1 myMuseum: un'innovativa esperienza di audioguida accessibile da cellulare

All'interno del panorama culturale odierno stanno diventando sempre più cruciali la digitalizzazione e l'accessibilità dei contenuti museali. La pandemia del 2020 ha accelerato l'utilizzo e la necessità di adottare soluzioni tecnologiche per permettere al pubblico di poter usufruire delle risorse culturali anche a distanza. «L'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) apre una serie di nuove

possibilità di innovazione del prodotto turistico-culturale, in particolare per l'introduzione di nuovi metodi di fruizione»¹²⁵.

È in questo contesto che si afferma la *web app myMuseum*, poiché rappresenta un passo significativo verso la modernizzazione dell'esperienza museale.

Attraverso questo progetto, *lineadacqua* ha voluto creare un ponte tra le istituzioni culturali e il loro pubblico. La filosofia di rendere la cultura accessibile a tutti tramite un approccio inclusivo permette di aumentare la visibilità delle collezioni e contribuisce a migliorare la *mission* educativa dei musei.

3.1.1 Genesi e ideazione

Il progetto *myMuseum* è nato dall'osservazione critica della realtà dei musei e dei centri culturali. *lineadacqua*, attiva nel settore culturale, ha individuato una significativa carenza nei servizi offerti ai visitatori, in particolare riguardo alle audioguide¹²⁶.

Ancor prima della pandemia del Covid-19, le audioguide apparivano come strumenti obsoleti. Questi dispositivi, spesso esterni ai propri *device* personali, richiedevano la consegna della carta d'identità per il noleggio, l'uso di cuffie già utilizzate da altri e la gestione di un apparecchio sconosciuto. A ciò si aggiungeva la scarsa qualità audio e, soprattutto, i contenuti noiosi e monotoni che venivano proposti.

Le audioguide, dunque, si rivelavano essere strumenti poco graditi, destinati a un pubblico che non aveva altre risorse per approfondire la visita culturale. Erano viste quasi come un prodotto marginale, non in grado di migliorare significativamente l'esperienza del visitatore.

Nel 2018 è emerso in modo evidente a Federico Acerboni e Luca Zentilini, che l'Italia, paese ricco di patrimonio culturale, non poteva permettersi di offrire un servizio tanto obsoleto. Di fronte a questa realtà, è nata l'idea di eliminare le audioguide o, alternativamente, di rivoluzionarle completamente.

L'obiettivo di *myMuseum* è stato quello di produrre un prodotto di qualità adeguato ai tempi e alle esigenze dei visitatori odierni. L'idea era di realizzare una *web app* che potesse essere utilizzata direttamente dai dispositivi personali, eliminando così la necessità di noleggiare apparecchi esterni, migliorando sia l'igiene che la praticità.

¹²⁵ MORETTI A., *Produzioni culturali e produzioni turistiche: complementarità*, in *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, a cura di RISPOLI M., BRUNETTI G., 2009, p. 96.

¹²⁶ Informazioni ottenute da intervista con Federico Acerboni in data 21 maggio 2024.

Questa soluzione permette ai visitatori di utilizzare i propri *smartphone*, con i quali hanno già familiarità, rendendo l'esperienza più personale e intuitiva. Inoltre, i contenuti sono stati sviluppati con cura per essere interessanti, dinamici e fruibili in diverse lingue, migliorando significativamente l'esperienza educativa e di intrattenimento dei visitatori. La realizzazione di *myMuseum* rappresenta un esempio di come l'osservazione critica e l'innovazione possano portare a miglioramenti significativi nei servizi culturali. *lineadacqua* ha dimostrato di saper individuare le carenze del settore e di essere in grado di sviluppare soluzioni moderne e di alta qualità, rispondendo alle esigenze di un pubblico sempre più esigente e tecnologicamente avanzato.

3.1.2 La scelta della web app: vantaggi e motivazioni

Le fasi di progettazione e di sviluppo della *web app*, sono state possibili grazie alla collaborazione e al lavoro a stretto contatto con curatori, storici dell'arte e sviluppatori tecnologici, i quali hanno garantito che la piattaforma rispondesse alle esigenze specifiche dei musei e dei loro visitatori.

Durante la fase di progettazione, l'attenzione si è concentrata su tre aspetti principali: l'accessibilità, l'interattività e la ricchezza dei contenuti.

Il progetto di *lineadacqua* è stato sviluppato a partire da una collaborazione con l'università Ca' Foscari nel 2021, con l'implementazione successiva di nuovi servizi, tra cui il fattore accessibilità (denominato *myMuseumNEXT*), grazie ai finanziamenti ottenuti attraverso il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). La casa editrice veneziana *lineadacqua*, che opera nel settore dei Beni Culturali, ha collaborato con Aniridia Italiana APS e l'Unione Italiana dei Ciechi e degli Ipovedenti ONLUS-APS di Venezia per sviluppare questa innovativa applicazione¹²⁷.

Federico Acerboni afferma che un aspetto fondamentale di *myMuseum* è stata la decisione di non utilizzare una tradizionale *app mobile*, ma una *web app*. Le *app* richiedono il *download* e l'installazione, un processo che può risultare invasivo e scomodo per gli utenti. Inoltre, molti dispositivi, soprattutto quelli utilizzati dai giovani, hanno spesso problemi di spazio di memoria. La *web app*, invece, non richiede installazione, è leggera e veloce, accessibile tramite un semplice *QR code*.

¹²⁷ Castelnuovo, M. (n.d.). Un nuovo concetto di audioguida per musei e luoghi d'arte in Italia e non solo, così l'accessibilità diventa emozione – Aniridia Italiana APS. <https://www.aniridia.it/un-nuovo-concetto-di-audioguida-per-musei-e-luoghi-darte-in-italia-e-non-solo-cosi-laccessibilita-diventa-emozione>.

È stato fondamentale rendere l'esperienza il più semplice possibile poiché le audioguide sono utilizzate da un pubblico eterogeneo, dai giovani agli anziani. Inoltre, l'audioguida non si limita al tempo di visita, ma può essere utilizzata prima o dopo, prolungando e arricchendo l'esperienza culturale.

L'audioguida digitale, accessibile anche da remoto, offre ai visitatori l'opportunità di prepararsi alla visita con informazioni preliminari e di rivivere l'esperienza in seguito, consolidando così i ricordi e le conoscenze acquisite.

I musei possono decidere la durata dell'accesso ai contenuti, che può variare da 4 ore a periodi più lunghi, fino addirittura un anno, a seconda delle esigenze. Questa flessibilità permette ai musei di adattare l'offerta alle proprie politiche e al tipo di esperienza che vogliono offrire ai visitatori.

Anche i modelli di prezzo sono flessibili. Alcuni musei preferiscono un accordo con una *fee* fissa, mentre altri optano per l'acquisto di un pacchetto con un costo di manutenzione minimo. Questa flessibilità permette ai musei di diverse dimensioni e con differenti esigenze di adottare la soluzione più adatta.

La costruzione della *web app* ha richiesto un anno di sviluppo e numerose riunioni sia per *myMuseum* (la prima versione) che per *myMuseumNEXT* (la seconda versione)¹²⁸.

La prima, quella che è attualmente in commercio (*myMuseum*) è stata frutto di 12 mesi di ricerca con l'università Ca'Foscari; la seconda (*myMuseumNEXT*), nata grazie alla vittoria del PNRR, ha richiesto 12 mesi per l'*upgrade* della piattaforma.

Il prodotto finale doveva essere semplice e intuitivo, adattabile a un pubblico che va dai 18 ai 90 anni¹²⁹. La programmazione e la costruzione grafica sono state le sfide principali, poiché l'azienda veniva da un'esperienza nel campo editoriale, con poca conoscenza di grafica e *usability online*.

La prima versione della *web app* era semplice e destinata a pochi musei. Con l'aumento del numero di istituti che hanno aderito al progetto, è stato necessario un *upgrade* significativo. La versione 2.0 ha migliorato la scalabilità e la flessibilità del sistema, permettendo di gestire un numero maggiore di istituzioni e utenti. La grafica e la facilità nel suo utilizzo sono stati aspetti cruciali. Ogni museo ha una sua storia e specificità, il che ha reso complesso standardizzare il prodotto. Tuttavia, l'esperienza acquisita nell'ambito editoriale ha contribuito a creare un'interfaccia grafica intuitiva e

¹²⁸ Informazioni ottenute da intervista con Federico Acerboni in data 21 maggio 2024

¹²⁹ «Abbiamo considerato le esigenze di un pubblico molto eterogeneo, poiché chi utilizza le audioguide comprende una vasta fascia d'età, dai 18 ai 90 anni. Per questo motivo, la piattaforma deve essere estremamente intuitiva e semplice da usare, offrendo il maggior numero possibile di opzioni per soddisfare le diverse esigenze degli utenti». Informazioni ottenute da intervista con Federico Acerboni in data 21 maggio 2024.

accattivante. La logica del percorso è stata costruita per essere immediatamente riconoscibile dal visitatore, utilizzando immagini e descrizioni già presenti nei musei.

La narrazione, fondamentale per il successo di *myMuseum*, è stata studiata per essere coinvolgente, con una durata media di due minuti per mantenere alta l'attenzione¹³⁰. Gli *speaker* sono attori professionisti e madrelingua, e ogni audio è accompagnato da una colonna sonora creata ad hoc. Questo approccio rende l'audioguida un'esperienza piacevole e immersiva. I contenuti sono creati in collaborazione con i musei, che forniscono le informazioni storiche e artistiche. *myMuseum* affianca ai curatori storici dell'arte uno *storyteller*, per trasformare le informazioni tecniche in una narrazione accattivante. Questo lavoro di squadra ha permesso di creare contenuti audio che uniscono precisione storica e *storytelling*, rendendo l'esperienza culturale particolarmente coinvolgente¹³¹.

La *web app* dunque non si limita alle audioguide tradizionali, poiché è possibile inserire video, immagini storiche, interviste con i direttori dei musei e molto altro. Questa flessibilità permette di arricchire l'esperienza del visitatore e di offrire contenuti aggiuntivi senza modificare l'allestimento fisico del museo. *MyMuseum* offre anche opportunità di interazione con i visitatori, come l'iscrizione a *newsletter* o la ricezione di informazioni sulle mostre future. Inoltre, è possibile promuovere il *bookshop* del museo, suggerendo libri e altri prodotti correlati alle opere visitate. Questo approccio non solo arricchisce l'esperienza culturale, ma crea anche nuove opportunità di marketing per i musei¹³².

¹³⁰ «Quello che abbiamo scelto di fare, dove possibile, è affiancare allo storico dell'arte uno *storyteller*, in modo tale che la narrazione fosse il più possibile coinvolgente. L'obiettivo è dare informazioni coinvolgenti, inserite in audio che mediamente non duri più di due minuti, perché altrimenti si perde l'attenzione. Questi audio funzionano bene, anche grazie all'inserimento di effetti sonori e di musica». Informazioni ottenute da intervista con Federico Acerboni in data 21 maggio 2024.

¹³¹ «Quindi hai tra i 3-5 secondi di introduzione musicale, poi parte l'audio con lo speaker, fatto da un attore professionista in tutte le lingue, madrelingua ovviamente, che ha la giusta capacità di recitazione. Finisce con altri 3-5 secondi di musica, rendendo l'ascolto più piacevole e trasformandolo in un'esperienza completamente diversa. Noi ci siamo appoggiati a una società che lavora per il cinema, specializzata in speakeraggio, e collabora con attori e musicisti». Informazioni ottenute da intervista con Federico Acerboni in data 21 maggio 2024.

¹³² «Anche i servizi accessori sono un'altra linea di confine da esplorare. Per esempio, il bookshop: dopo aver visitato una mostra, si potrebbero suggerire dei libri pertinenti. Non lo metti come audio magari, ma lo inserisci sotto; in questo modo diventa un prodotto estremamente flessibile. Quindi, alla fine della visita, consulti il nostro *bookshop* e trovi i tre libri del mese, oppure i tre libri consigliati dal direttore o dal curatore della mostra, eccetera. Fai delle operazioni di spinta commerciale ma anche formative, di suggerimenti». Informazioni ottenute da intervista con Federico Acerboni in data 21 maggio 2024.

3.1.3 Caratteristiche distintive

myMuseum si distingue per una serie di caratteristiche innovative che la rendono una piattaforma unica nel panorama delle soluzioni digitali per i musei¹³³:

- *Innovazione digitale*: la *web app*, che non necessita di *download*, permette di migliorare l'esperienza di visita in quanto supera la rigidità delle audioguide più datate.
- *Audio di qualità superiore*: la realizzazione delle tracce audio da parte di attori professionisti e la creazione di colonne sonore create appositamente per la singola istituzione culturale hanno permesso la realizzazione di un prodotto senza precedenti.
- *Profilazione del visitatore*: attraverso l'uso di *myMuseum* le istituzioni culturali possono raccogliere dati e informazioni sui loro visitatori, in modo da migliorare la propria offerta e creare una fidelizzazione con il pubblico.
- *Accessibilità e inclusività*: la collaborazione con Aniridia Italiana APS e Unione Italiana dei Ciechi e degli Ipovedenti ONLUS-APS di Venezia, ha permesso di creare dei contenuti fruibili anche da persone con disabilità visive.
- *Flessibilità e personalizzazione*: l'accesso ai contenuti per il visitatore è possibile prima, durante e dopo la visita. Per quanto riguarda i musei che scelgono di utilizzare *myMuseum*, è possibile decidere la durata dell'accesso ai contenuti a seconda delle proprie esigenze.
- *Interattività*: la *web app*, oltre ad offrire servizi di audioguida di qualità, permette di inserire video, immagini storiche, interviste e molto altro, in modo da rendere l'esperienza del visitatore più dinamica e coinvolgente.
- *Facilità d'uso*: la piattaforma digitale è accessibile da *smartphone* e *tablet*. Inoltre, è molto intuitiva da utilizzare grazie alla sua grafica elegante e essenziale.

¹³³ *lineadacqua* edizioni. (2024, February 1). MyMuseum - MyMuseum. myMuseum. <https://www.mymuseum.it/>.

3.1.4 Istituti che hanno scelto myMuseum

«myMuseum è una *start-up* che nasce nel cuore di Venezia allo scopo di realizzare una commistione fra tradizione e digitale. L'esperienza acquisita negli anni come casa editrice lineadacqua fa di noi dei professionisti del settore culturale, fornendoci le competenze necessarie a offrire un servizio di qualità. Il team multidisciplinare di myMuseum mette a disposizione un prodotto attuale, personalizzabile e flessibile: un'audioguida digitale che consente ai visitatori di fruire di un'esperienza di visita dei musei più ricca e completa»¹³⁴.

La presentazione di myMuseum evidenzia le caratteristiche fondamentali e la *mission* del progetto, offrendo alle istituzioni culturali uno strumento innovativo per promuovere e diffondere la conoscenza del proprio patrimonio. Sono diversi i musei e le istituzioni culturali che si sono rivolti a myMuseum per valorizzare la propria offerta culturale¹³⁵.

Figura 3.1: Supporto durante tutte le fasi del progetto



Fonte: lineadacqua edizioni. (2024, February 1). MyMuseum. <https://www.mymuseum.it/>.

Nella figura 3.1 si può osservare come questo servizio offra alle istituzioni culturali un supporto costante durante tutte le fasi del progetto. La suddivisione in quattro sezioni permette di illustrare in modo chiaro e conciso ogni aspetto del servizio di supporto:

¹³⁴ lineadacqua edizioni. (2024, February 1). myMuseum. <https://www.mymuseum.it/>.

¹³⁵ Ibidem.

1. *Adattamento dell'offerta*: questo primo punto indica come la *web app* sia personalizzabile in base alle specifiche esigenze di ciascun museo, garantendo un'esperienza unica e rilevante per i visitatori.
2. *Strategia di comunicazione*: indica come il *team* offra consulenze per sviluppare e implementare strategie di comunicazione efficaci, mirate a promuovere la *web app* e coinvolgere il pubblico.
3. *Assistenza nel lancio*: evidenzia il supporto pratico e strategico offerto durante il lancio della *web app*, assicurando che il prodotto sia ben accolto e pubblicizzato.
4. *Supporto tecnico e strategico*: sottolinea l'impegno a fornire supporto continuo anche dopo il lancio, inclusi aspetti tecnici, di vendita e di strategia a lungo termine.

Tabella 3.1: Elenco delle realtà culturali che utilizzano la *web app myMuseum*.

	Ghetto di Venezia	Venezia
	Casa Museo Palazzo Maffei	Venezia
	Duomo di Verona	Verona
	Chiesa di San Fermo	Verona
	Centro Trevi - Mostra Antichi Egizi. Maestri dell'Arte	Bolzano
	Scuola Dalmata dei Santi Giorgio e Trifone	Venezia

	Chiesa di Santa Maria dei Miracoli	Venezia
	fondazione querini Stampalia	Venezia
	Basilica di San Zeno	Verona
	Basilica di Sant'Anastasia	Verona
	Scuola Grande di San Rocco	Venezia
	Chiesa di San Sebastiano	Venezia
	La Scuola Grande San Giovanni Evangelista	Venezia
	Villa Foscari La Malcontenta lungo il Brenta	Venezia

Fonte: *lineadacqua* edizioni. (2024, February 1). *myMuseum*. <https://www.mymuseum.it/>.

La tabella 3.1 evidenzia come la *web app* si stia rapidamente affermando a livello regionale. Il successo riscontrato dalle istituzioni culturali che hanno aderito al progetto e il *feedback* positivo del pubblico che ha usufruito del servizio hanno generato un

passaparola positivo, contribuendo alla diffusione della conoscenza di questa piattaforma innovativa e inclusiva. L'obiettivo di *lineadacqua* è quello di ampliare la propria rete di collaborazioni e ottenere un riconoscimento a livello nazionale.

3.1.5 Guida pratica all'utilizzo di myMuseum: la Scuola Dalmata dei Santi Giorgio e Trifone

Come precedentemente affermato, *myMuseum* è accessibile direttamente dai dispositivi personali senza la necessità di scaricare applicazioni aggiuntive ed è compatibile con qualsiasi telefono, indipendentemente dal sistema operativo installato¹³⁶.

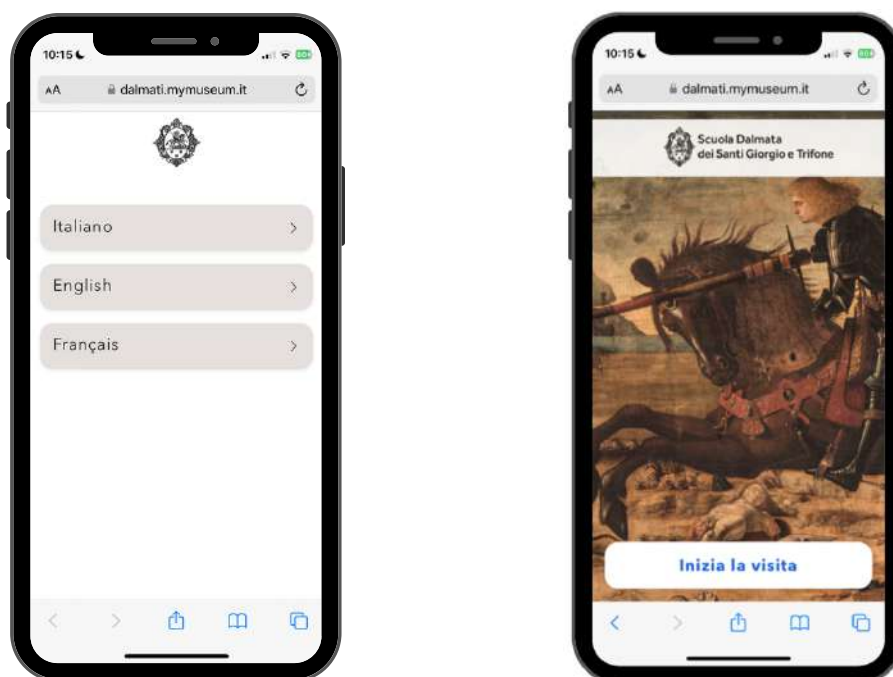
Il servizio può essere acquistato sia *online* sia in loco, al momento dell'acquisto del biglietto d'ingresso al museo. Al visitatore viene consegnato un *QR code* personale che permette di accedere alla piattaforma.

Per illustrare la qualità e la semplicità d'uso della *web app*, si prenderà come esempio la Scuola Dalmata dei Santi Giorgio e Trifone (figura 3.2).

Dopo aver inquadrato il *QR code*, la prima schermata che appare permette di scegliere la lingua con cui seguire la visita.

Figura 3.2: Piattaforma realizzata per la Scuola Dalmata dei Santi Giorgio e Trifone.

Prime due schermate.

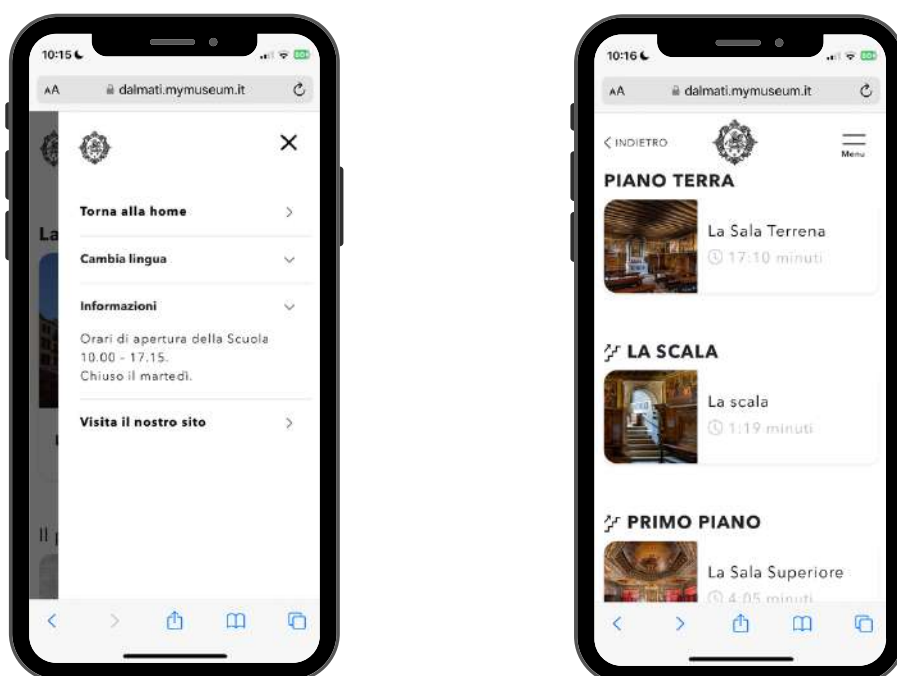


¹³⁶ *lineadacqua* edizioni. (2024, February 1). myMuseum. <https://www.mymuseum.it/>.

Fonte: *Screenshot* della piattaforma *myMuseum* per la Scuola Dalmata dei Santi Giorgio e Trifone, accesso tramite *QR code* il 25/07/2024.

Una volta selezionata la lingua e avviata la visita, si accede alla *home*, dove, in alto a sinistra, è presente un *menu* di ricerca che consente di tornare alla *home*, cambiare lingua, ottenere informazioni sugli orari della Scuola e visitare direttamente il sito dell'istituto (figura 3.3).

Figura 3.3: Opzioni del *menu* di ricerca e suddivisione della visita da seguire suggerita dalla piattaforma



Fonte: *Screenshot* della piattaforma *myMuseum* per la Scuola Dalmata dei Santi Giorgio e Trifone, accesso tramite *QR code* il 25/07/2024.

Inizialmente vengono date informazioni generali sulla storia della Scuola e dell'edificio. Inoltre, chi è interessato può approfondire la visita con informazioni su Vittore Carpaccio, il pittore della Scuola. Per ogni audio descrittivo, accompagnato dal relativo testo scritto, viene data la possibilità di regolare la velocità di riproduzione.

Per quanto riguarda la visita vera e propria, la *web app* permette di visualizzare immediatamente la sua durata complessiva e la suddivisione del suo percorso: la sala

terrena, la scala e la sala superiore. Sono incluse anche mappe delle sale per guidare meglio il visitatore e evitare confusioni sulle rappresentazioni descritte.

Questo esempio dimostra come *myMuseum* riesca a combinare qualità dei contenuti e facilità d'uso, migliorando significativamente l'esperienza di visita dei musei e dei siti culturali.

3.1.6 Progettazione inclusiva: accessibilità per non vedenti e ipovedenti nella web app *myMuseum*

La versione della *web app* 2.0 ha lo scopo di garantire una soluzione accessibile anche alle persone con disabilità visive. I fondi del PNRR sono stati ottenuti proprio grazie all'obiettivo del progetto, che mirava a creare un'unica audioguida utilizzabile allo stesso modo da persone vedenti, ipovedenti e ciechi, evitando così la necessità di versioni differenti per i vari gruppi. Questa scelta ha permesso di offrire una soluzione inclusiva, eliminando le distinzioni tra utenti.

Il progetto, già in fase avanzata, ha affrontato una serie di sfide tecniche che sono tutt'ora in evoluzione. È risultata fondamentale la cooperazione con esperti e associazioni specializzate per garantire l'accessibilità alla piattaforma¹³⁷. In particolare, *lineadacqua* ha collaborato con l'associazione Aniridia, che offre supporto e competenze specifiche per le persone con malattie degenerative dell'iride; i suoi membri hanno fornito indicazioni preziose per la progettazione della *web app*.

Per prima cosa, si sono assicurati che *myMuseum* fosse leggibile dagli *screen reader*¹³⁸, ovvero dagli strumenti utilizzati da persone cieche per poter beneficiare dei contenuti sui dispositivi digitali. Questo obiettivo ha portato a una progettazione grafica e una programmazione accurata, in modo da garantire l'accessibilità e la fruizione dei contenuti tramite tali strumenti. La fase di sviluppo e di *testing* sull'utilizzo, è stata fondamentale,

¹³⁷ «Il nostro intento era quello di creare un prodotto che potesse essere utilizzato da persone ipovedenti o non vedenti allo stesso modo delle persone vedenti. Per raggiungere questo obiettivo, abbiamo collaborato con esperti in accessibilità e scrittura accessibile, nonché con persone ipovedenti e non vedenti e le loro associazioni di categoria. Abbiamo trovato un'associazione molto attiva che ha immediatamente sposato il progetto. La collaborazione con loro è stata fondamentale per costruire percorsi di accessibilità adeguati e loro sono stati la nostra guida in questo processo». Informazioni ottenute da intervista con Federico Acerboni in data 21 maggio 2024.

¹³⁸ «Uno "*screen reader*" è un termine generico utilizzato per il *software* che aiuta le persone con problemi di vista ad utilizzare un computer. Come suggerisce il nome, le utilità per la lettura dello schermo "leggono" il contenuto sullo schermo del computer e sui *browser Web* come testo, immagini e collegamenti o contenuti sul sistema operativo (OS) del computer come icone, menu, file, applicazioni e cartelle. Il software tradurrà quindi quel contenuto o dati in un formato funzionale alle esigenze dell'utente e con cui interagire, come il parlato udibile e il Braille». Informazioni prese da: <https://www.accessiway.com/blog/cose-uno-screen-reader>.

poiché ha permesso di visualizzare le problematiche e di risolverle attraverso modifiche che potessero rispondere alle necessità dei clienti.

Gli aspetti grafici sono stati realizzati pensando non solo all'estetica, ma anche alla funzionalità. Infatti durante la progettazione della piattaforma, sono state inserite delle caratteristiche adattabili agli ipovedenti che possono selezionare dei temi predefiniti per la loro visita.

Un altro aspetto rilevante del progetto riguarda la creazione di testi accessibili, attraverso lo sviluppo di descrizioni dettagliate delle opere e degli spazi. Queste descrizioni sono state progettate per fornire dettagli sensoriali e contestuali, al fine di aiutare una migliore comprensione dell'ambiente museale. Ad esempio, la descrizione dei pavimenti e degli spazi può risultare utile per le persone cieche, ma al contempo interessante per i vedenti. Per la realizzazione di questi contenuti, è stata necessaria la collaborazione tra storici dell'arte ed esperti di accessibilità visiva, al fine di offrire un servizio coinvolgente per tutti.

3.2 *Italico Brass: il pittore di Venezia*

3.2.1 *Perché la mostra*

La mostra dedicata a Italico Brass, organizzata da *lineadacqua*, rappresenta un caso di studio significativo, in quanto costituisce un esempio di integrazione completa delle diverse componenti operative dell'azienda. Un aspetto di particolare valore è la capacità di *lineadacqua* di gestire in modo autonomo tutte le fasi di un progetto espositivo, grazie alle risorse interne che permettono una produzione completa, che spazia dalla realizzazione dei cataloghi alla gestione del marketing e della comunicazione¹³⁹.

Luca Zentilini, promotore dell'iniziativa, ha dichiarato che l'idea della mostra è nata da un interesse personale per il pittore Italico Brass, la cui ultima esposizione risale al 1948 a Venezia¹⁴⁰. Tuttavia, oltre alla passione individuale, vi è anche una strategia imprenditoriale alla base dell'iniziativa: la mostra intende promuovere la cultura e valorizzare un patrimonio artistico di grande rilevanza, ma poco conosciuto dal pubblico¹⁴¹.

I dipinti di Italico Brass infatti, non sono frequentemente visibili nelle aste, poiché molti di essi sono rimasti in possesso della famiglia. Questo rende la mostra un'occasione unica per riscoprire e valorizzare un patrimonio culturale rimasto in gran parte sconosciuto.

Secondo Zentilini,

«Per *lineadacqua* – nata con l'intento di creare in laguna un presidio di impresa e cultura fondato sul culto del bello – Italico Brass è un amore antico. L'estetica della sua produzione artistica e il mito della sua vita, rintracciabile nei pochi indizi risparmiati dall'oblio degli ultimi decenni, hanno sempre costituito un modello al quale la nostra avventura imprenditoriale si è più o meno consapevolmente ispirata»¹⁴².

¹³⁹ «La cosa bella è che *lineadacqua* ha tutte le risorse necessarie per fare un'attività del genere in casa. Le competenze di *lineadacqua* si manifestano a 360 gradi, rendendoci un caso abbastanza unico. Non credo ci sia un'altra azienda culturale che parte dalla galleria di arte contemporanea e arte antica, e poi copre tutta la filiera di produzione delle mostre, del catalogo, del marketing e della comunicazione». Informazioni ottenute da intervista con Luca Zentilini in data 11 aprile 2024.

¹⁴⁰ «Il motore è culturale, come tutte le operazioni che nascono all'interno di *lineadacqua*. C'è sempre una motivazione culturale, poi vedendolo dal punto di vista del business c'è un aspetto da gallerista, quindi della valorizzazione di un patrimonio di cui noi abbiamo acquisito una parte». Informazioni ottenute da intervista con Luca Zentilini in data 11 aprile 2024.

¹⁴¹ «Da un lato, c'è una vocazione nata da una passione personale; dall'altro, si tratta anche di un progetto imprenditoriale. Il tutto è motivato sia dalla promozione culturale, che dalla volontà di valorizzare un patrimonio come quello di Italico Brass, relativamente sconosciuto al grande pubblico, ma profondamente radicato come mito a livello personale.». Informazioni ottenute da intervista con Luca Zentilini in data 11 aprile 2024.

¹⁴² ZENTILINI L., in, *Italico Brass il pittore di Venezia*, A cura di ROMANELLI G., VATIN P., *lineadacqua*, Venezia, 2023.

La decisione di organizzare una mostra su Italice Brass è stata motivata dalla volontà di ridare vita e offrire una nuova lettura della figura dell'artista, in quanto mediatore culturale della città di Venezia, in occasione dell'ottantesimo anniversario della sua morte¹⁴³.

«Italice, che viene ritenuto un rappresentante significativo del Novecento pittorico veneziano, non è infatti appartenuto ad alcuna scuola, corrente, secessione o altro e come dicono i critici “ha fatto parte a sé” [...] Ma c'è un'ulteriore motivazione che ci ha fatto guardare a Italice Brass come a un irrinunciabile punto di riferimento storico e critico. Si tratta della testimonianza e dell'immagine che egli ci consegna di una città che era non solo ancora vivibile ma anche esemplare pur nella sua unicità. Una città antiretorica, quotidiana, autentica, festosa nei suoi riti e nelle sue processioni, di gente “normale” in una città “speciale”. Non c'è nostalgia nella Venezia di Brass perché Italice guarda al presente e mira al futuro, come deve essere per ciascuno che si ponga il problema di preservare i segni e le forme di una comunità viva seppur fragile»¹⁴⁴.

3.2.2 *Pianificazione logistica*

Il primo passo nell'organizzazione della mostra è stato stabilire un contatto con gli eredi delle opere di Italice Brass, ovvero la sua famiglia. Questo passaggio è stato cruciale per ottenere l'accesso alle opere d'arte in loro possesso, indispensabili per la realizzazione dell'esposizione. Tuttavia, non essendo possibile esporre tutte le opere della collezione familiare, è stato necessario procedere a una selezione accurata. Tale selezione è stata una fase determinante della pianificazione, poiché ha influenzato la narrazione costruita dai curatori, Giandomenico Romanelli e Pascaline Vatin.

I curatori hanno strutturato il percorso espositivo come una sorta di passeggiata attraverso la Venezia del Novecento vista attraverso gli occhi del pittore. Il pubblico è stato accompagnato non solo dalla pittura, ma anche dalla scrittura, grazie all'inserimento di estratti dal volume *Venezia* di Henriette Perl, pubblicato nel 1894. Questa scelta espositiva ha ulteriormente immerso i visitatori nell'atmosfera veneziana dell'epoca.

«La Venezia di Perl, anche grazie ai suoi illustratori, è quella che Brass trova al suo arrivo sulle lagune. È venuto naturale tenere legate la guida letteraria di una donna, un'autrice non

¹⁴³ *Italice Brass il pittore di Venezia*, A cura di ROMANELLI G., VATIN P., p. 21.

¹⁴⁴ *Ibidem*.

italiana ma innamorata di Venezia come Henriette Perl e il complesso delle vedute della città realizzato da Italo Brass, uomo, italiano e anche lui appassionato della città»¹⁴⁵.

Figura 3.4: Immagine dello spazio espositivo



Fonte: Fotografia di Andrea Avezzù della mostra su Italo Brass, pubblicata sulla pagina Instagram ufficiale di *lineadacqua* in data 18 ottobre 2023. https://www.instagram.com/p/Cyi_oqZo2W9/?img_index=1.

Fondamentale per il successo della mostra è stata la scelta dello spazio espositivo. Inizialmente, era stato preso in considerazione il Museo Correr per la sua importanza storica, ma la disponibilità e la pianificazione hanno portato a optare per Palazzo Loredan dell'Istituto Veneto di Scienze, Lettere ed Arti. Questa scelta, sostenuta dall'entusiasmo del presidente dell'Istituto, Andrea Rinaldo, ha offerto un contesto adeguato e suggestivo per le opere di Brass. La pianificazione logistica ha incluso la gestione degli spazi espositivi e l'organizzazione dell'allestimento, che ha seguito un approccio tradizionale e scenografico, molto apprezzato dal pubblico veneziano.

La decisione di utilizzare il primo piano di Palazzo Loredan per esporre le opere di Brass si è rivelata vincente e molto apprezzata dal pubblico. La biblioteca, che durante l'evento

¹⁴⁵ *Italo Brass il pittore di Venezia*, A cura di G. Romanelli e P. Vatin, lineadacqua, Venezia, 2023, p. 134.

ha fatto da cornice alle opere d'arte, ha creato un ambiente suggestivo e armonioso, rispecchiando l'idea di un dialogo tra libri antichi e opere d'arte, simile a quello presente da *lineadacqua* in Calle della Mandola.

Figura 3.5: *Venezia: la Serenata*, 1911 ca., olio su tela, 95 × 118 cm, AB 178.



Fonte: Fotografia di Andrea Avezzù della mostra su Italo Brass, pubblicata sulla pagina Instagram ufficiale di *lineadacqua* in data 18 ottobre 2023. https://www.instagram.com/p/Cyi_oqZo2W9/?img_index=1.

3.2.3 Promozione e comunicazione della mostra

La mostra su Italo Brass ha avuto come obiettivo principale quello di valorizzare e diffondere la conoscenza di un patrimonio artistico veneziano poco noto. Il *target* principale identificato da Luca Zentilini era il pubblico veneziano, inclusi i residenti nella vicina Mestre e i veneziani espatriati, mentre, a livello nazionale, si è mirato a raggiungere un pubblico più ampio, appassionato d'arte e cultura.

L'investimento sull'ufficio stampa è stata una delle principali strategie di comunicazione adottate da *lineadacqua*, la quale ha destinato una parte significativa del *budget* alla comunicazione tramite i media tradizionali.

L'obiettivo di questa scelta di divulgazione era quello di ottenere visibilità su quotidiani nazionali di rilievo come *Il Sole 24 Ore*, *La Repubblica*, e *Il Corriere della Sera*, poiché

spesso, il pubblico che legge quotidianamente questi giornali è anche quello che nutre interesse e frequenta le mostre d'arte¹⁴⁶.

Tale approccio ha permesso di ottenere una copertura mediatica sufficiente a garantire una certa visibilità alla mostra, sebbene non ai livelli sperati.

Le affissioni pubblicitarie sono state un'altra forma di promozione tradizionale utilizzata dall'azienda. Questa strategia è risultata particolarmente efficace per attrarre il pubblico proveniente da Venezia e dintorni, ma anche i turisti già presenti nella città. Tali affissioni hanno permesso di avere un ottimo rapporto costi-benefici, riuscendo a raggiungere un vasto numero di persone nonostante l'investimento relativamente contenuto.

La strategia comunicativa più efficace è risultata essere la promozione attraverso i *social media*. *lineadacqua* ha sfruttato in modo strategico i propri canali *social*, che contano un seguito di circa 20.000 *followers* su *Instagram* e altre piattaforme. Si tratta principalmente di un pubblico con un forte legame con la città di Venezia, sia residenti locali che semplicemente appassionati della città lagunare.

I risultati ottenuti da questa scelta promozionale sono stati straordinari: i post pubblicati dalle pagine ufficiali venivano spesso condivisi e ripostati, creando un effetto virale che ha amplificato enormemente la portata della campagna. In questo modo alcuni post dedicati alla mostra hanno raggiunto numeri elevatissimi di visualizzazione, raggiungendo addirittura le 200.000 persone¹⁴⁷.

Un altro importante fattore positivo dei *social media* sono state le recensioni positive da parte del pubblico sotto i post ufficiali di *lineadacqua*, che hanno permesso di diffondere il successo e di far riconoscere la qualità della mostra *online*. Questo *feedback* ha confermato l'importanza del canale digitale come strumento primario per coinvolgere il pubblico e stimolare la partecipazione all'evento.

Un altro strumento utilizzato è stato l'*email marketing*, sfruttato per raggiungere clienti e contatti già esistenti. L'uso di *mailing list* mirate può essere considerato uno strumento utile alle altre forme di promozione, soprattutto per mantenere un contatto diretto e personalizzato con un pubblico già fidelizzato.

¹⁴⁶ «A livello nazionale, non disponendo delle risorse necessarie per una pubblicità *mainstream*, ho deciso che la strategia migliore sarebbe stata puntare sui quotidiani nazionali. Questo perché il pubblico interessato a visitare mostre, solitamente, è anche lettore di giornali. Quindi, se riesci a comparire su testate come 'Il Sole 24 Ore', 'La Repubblica', 'Il Corriere della Sera', o su inserti culturali come 'La Lettura', raggiungi direttamente il target ideale, ovvero i classici frequentatori delle mostre». Informazioni ottenute da intervista con Luca Zentilini in data 11 aprile 2024.

¹⁴⁷ «I post riguardanti Italice Brass hanno ottenuto un successo straordinario, qualcosa di incredibile. Ogni post raggiungeva una circolazione impressionante, arrivando a coinvolgere fino a 200.000 persone. I post erano molto commentati, con un'interazione prevalentemente positiva. Le persone che visitavano la mostra lasciavano feedback entusiasti, scrivendo commenti come 'imperdibile' o 'meraviglioso', e alcuni affermavano di essere tornati più volte. Questo ha generato un successo clamoroso». Informazioni ottenute da intervista con Luca Zentilini in data 11 aprile 2024.

Per inaugurare l'inizio della mostra, si è deciso di organizzare un *vernissage* in data 28 settembre 2023, giorno prima dell'inizio dell'esposizione temporanea. In questo modo si è dato ufficialmente il via alla mostra, attirando un significativo numero di pubblico, il quale ha partecipato all'evento su invito. Questa inaugurazione ha rappresentato un'importante occasione di incontro tra esperti, critici e amanti dell'arte veneziana.

Un altro evento collaterale di particolare rilevanza è stata la proiezione del film *Canal Grande*, un'opera degli anni '40, probabilmente del 1943. Si ritiene che Italice Brass abbia contribuito alle scenografie del film, poco prima della sua morte. Si tratta di un'opera sconosciuta e mai valorizzata, che, grazie all'iniziativa di *lineadacqua*, ha avuto modo di riacquisire vita e popolarità attraverso la proiezione presentata in una delle sale conferenze dell'Istituto Veneto. Tale evento ha suscitato un grande interesse nel pubblico veneziano riscuotendo un enorme successo, nonostante sia stato organizzato rapidamente.

3.2.4 Partnership

lineadacqua ha sempre cercato di creare una rete di imprenditori locali che condividono valori comuni legati alla tutela della città e alla promozione della cultura veneziana. Questa rete, considerata il vero capitale sociale dell'azienda, rappresenta un *asset* cruciale per l'azienda stessa. La collaborazione con queste realtà, costruita nel corso di anni e basata su un reciproco riconoscimento, è stata determinante anche per il successo della mostra su Italice Brass. Le aziende coinvolte, spesso *partner* di lunga data di *lineadacqua*, si identificano con la missione di promuovere la qualità del lavoro e la creazione di bellezza in tutte le sue forme, valori fondamentali per la filosofia dell'azienda.

Le *partnership*, dunque, sono state fondamentali per il successo della mostra dedicata al pittore veneziano del Novecento. Tra gli *sponsor* principali, un ruolo di rilievo è stato ricoperto da *Majer* e *The Merchant of Venice*, due marchi che hanno contribuito sia finanziariamente sia in termini di visibilità all'evento. *Majer* ha avuto un ruolo significativo in quanto *main sponsor* della mostra, mentre *The Merchant of Venice* ha contribuito offrendo delle profumazioni d'ambiente realizzate appositamente per essere utilizzate nelle sale espositive, creando così un'atmosfera immersiva ancora più coinvolgente e gradevole per i visitatori. Questa iniziativa, oltre a essere stata una trovata di marketing di successo, avendo generato un notevole interesse nei confronti dei profumi di *The Merchant of Venice* (che sono stati poi messi in vendita all'interno del *bookshop*),

ha permesso di creare una *flow experience*¹⁴⁸ attraverso la sovra-stimolazione dei sensi. Infatti, l'invio di stimoli che coinvolgono più sensi aumenta la probabilità di aumentare la concentrazione del visitatore.

Un altro importante sostenitore dell'iniziativa è stato Adriano Berengo, che tuttavia ha preferito rimanere in secondo piano, comparando solo nei ringraziamenti ufficiali.

La collaborazione con l'Istituto Veneto di Scienze, Lettere ed Arti è stata essenziale, poiché non solo ha permesso di ospitare la mostra a Palazzo Loredan, *location* veneziana di prestigio, ma ha anche consolidato l'impegno reciproco verso la valorizzazione del patrimonio culturale veneziano. Al termine della mostra una delle opere di Italo Brass è stata donata all'Istituto in segno di gratitudine.

L'organizzazione e il successo di questa mostra sono la dimostrazione di come il *network* di *lineadacqua* non è solo un insieme di *partnership* commerciali, ma una comunità di soggetti che condividono un obiettivo comune: la valorizzazione della città di Venezia e la preservazione delle sue tradizioni culturali.

¹⁴⁸ «Psychologists use the term 'flow' to describe a state of mind sometimes experienced by people who are deeply involved in some event, object or activity...they are completely and totally immersed in it...Indeed, time may seem to stand still and nothing else seems to matter while engaged in the consumption event» LUTZ R. J., GUIRY M., *Intense Consumption Experiences: Peaks, Performances, and Flows*, Winter Marketing Educators' Conference, February, St. Petersburg, FL, 1994.

3.2.5 Diversificazione dei costi e dei ricavi della mostra

Tabella 3.2: Ricavi della mostra

RICAVI	
	% su totale dei ricavi
Sponsorizzazioni	35,46
Siretessile	1,44
Majer	5,77
Filippo Brass	5,77
Bruno Billot	2,31
Adriano Berengo	11,53
Linea d'acqua SAS	5,77
Mavive	2,88
Ricavi da bookshop	25,86
tot. settembre	0,83
tot ottobre	8,24
tot. novembre	9,88
tot. dicembre	6,91
Ricavi da ingressi	38,68
tot. settembre	0,91
tot ottobre	10,60
tot. novembre	13,62
tot. dicembre	13,55

Fonte: Rielaborazione dei dati ottenuti dallo *staff* di *lineadacqua*

Le voci dei ricavi del bilancio della mostra su Italice Brass dimostrano la diversificazione delle fonti di finanziamento dell'evento.

La voce principale è costituita dagli ingressi, i quali rappresentano circa il 39% dei ricavi. Questo dato evidenzia come il successo che la mostra ha riscontrato nel pubblico, ha permesso di sostenerla economicamente con una distribuzione significativa delle entrate concentrata nei mesi di ottobre (10,60%), novembre (13,62%) e dicembre (13,55%).

Le sponsorizzazioni sono state un'altra fonte di finanziamento fondamentale per la realizzazione della mostra, contribuendo per il 35,46% del totale. Questo elemento indica una solida rete di supporto da parte di enti privati, tra i quali emergono Adriano Berengo (11,53%), Majer e Filippo Brass (entrambi al 5,77%), seguiti da Linea d'Acqua SAS (5,77%), Siretessile (1,44%), Mavive (2,88%) e Bruno Billot (2,31%). Il *bookshop* ha inciso per il 25,86% sui ricavi totali. Si tratta di una voce che ha sottolineato l'importanza dei ricavi accessori che hanno contribuito a incrementare la sostenibilità economica dell'evento (tabella 3.2; figura 3.6).

Tabella 3.3: Costi della mostra

COSTI	
	% su totale dei costi
Costi del personale	25,03
Pulizie/Portineria	6,30
Guardasala	11,43
Stagisti	6,21
Buoni Pasto	1,09
Costi dell'organizzazione	25,17
Trasporto opere	1,53
Curatori	--
Assicurazione	(Sponsor Generali)
Allestimento	5,44
Disallestimento	3,12
Vernissage	5,11
Firma group	2,13
Teche	2,00
Video	2,38
Reg. cassa	0,22
Locandine	0,72
Piano evaquaz	0,27
Altre spese	2,25
Costi del catalogo	25,36
Diritti immagini	1,36
Grafica	6,64
Stampa	16,45
Foto	0,91
Costi guida breve	1,97
Stampa	1,97
Costi comunicazione	20,21
Villaggio globale	9,06
Affissioni (stampa +comune)	1,72
IG/Facebook	2,10
Video	1,81
Gonfalone	1,58
Ospiti	0,59
Cartelle stampa	0,33
Locandine	1,26
Scia	1,75
Costi merce bookshop	2,27 2,27

Fonte: Rielaborazione dei dati ottenuti dallo *staff* di *lineadacqua*

La tabella 3.3 e la figura 3.7 mettono in luce le voci dei costi della mostra, evidenziando come ci si sia focalizzati su una gestione delle risorse orientata sia alla qualità del servizio che alla promozione e comunicazione dell'evento.

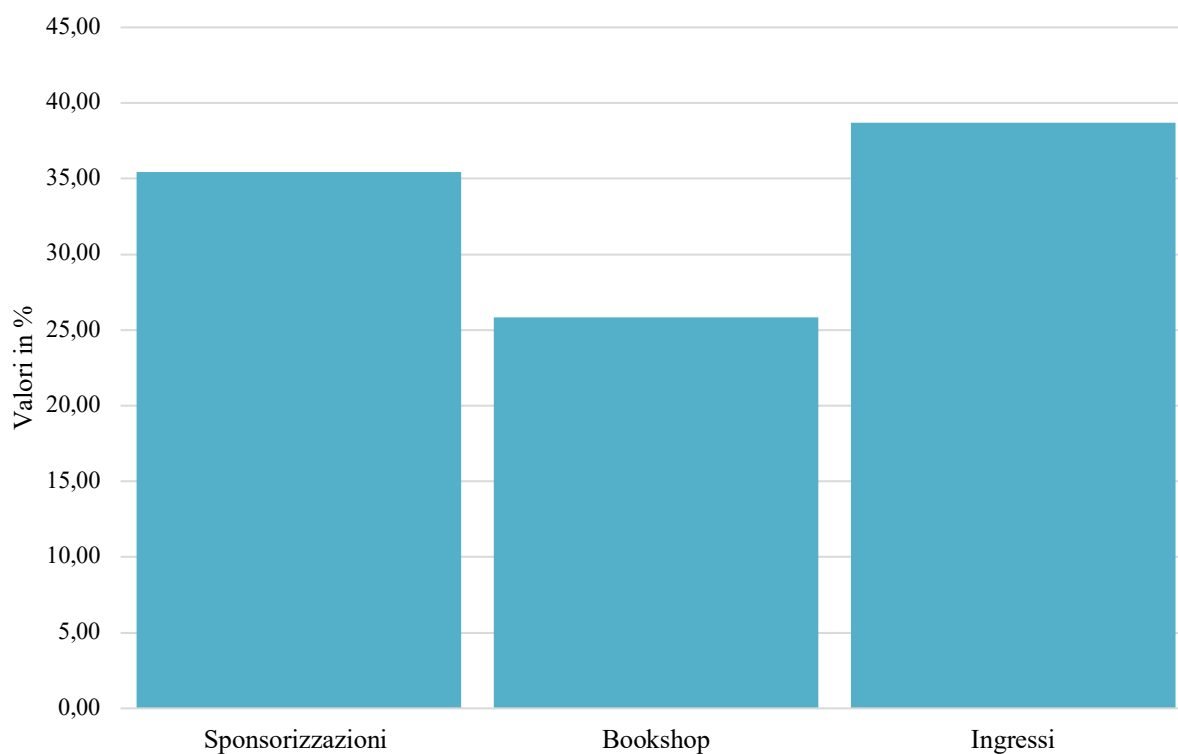
Le spese per il personale rappresentano il 25,03% del totale. Questa cifra comprende varie componenti, tra cui il servizio di pulizie e portineria (6,30%), il personale addetto alla sorveglianza delle sale (11,43%) e gli stagisti (6,21%). La significativa allocazione di risorse in queste categorie indica l'importanza attribuita alla gestione e sicurezza della mostra, nonché alla formazione e coinvolgimento di giovani professionisti. Anche i buoni pasto, seppur con un'incidenza minore (1,09%), rientrano in questa categoria, riflettendo una politica di *welfare* aziendale.

L'organizzazione, un'altra voce cruciale, incide per il 25,17% sul totale passivo. Qui rientrano spese essenziali per il successo dell'evento, come il trasporto delle opere (1,53%), l'allestimento (5,44%) e il disallestimento (3,12%) della mostra, nonché il *vernissage* (5,11%), momento di apertura strategico per attirare l'attenzione dei media e del pubblico. Altre voci come la realizzazione di video (2,38%) sono indicative dell'attenzione ai dettagli tecnici e alla presentazione delle opere.

Il catalogo della mostra, realizzato da *lineadacqua*, rappresenta un'altra voce significativa, con un'incidenza del 25,36% sul totale. Questo dato evidenzia l'importanza attribuita alla documentazione e alla promozione delle opere esposte, attraverso la stampa (16,45%) e la grafica (6,64%) del catalogo, nonché i diritti sulle immagini (1,36%) e i costi per le fotografie (0,91%). La guida breve, sebbene con un peso minore (1,97%), contribuisce ulteriormente alla diffusione del contenuto artistico della mostra.

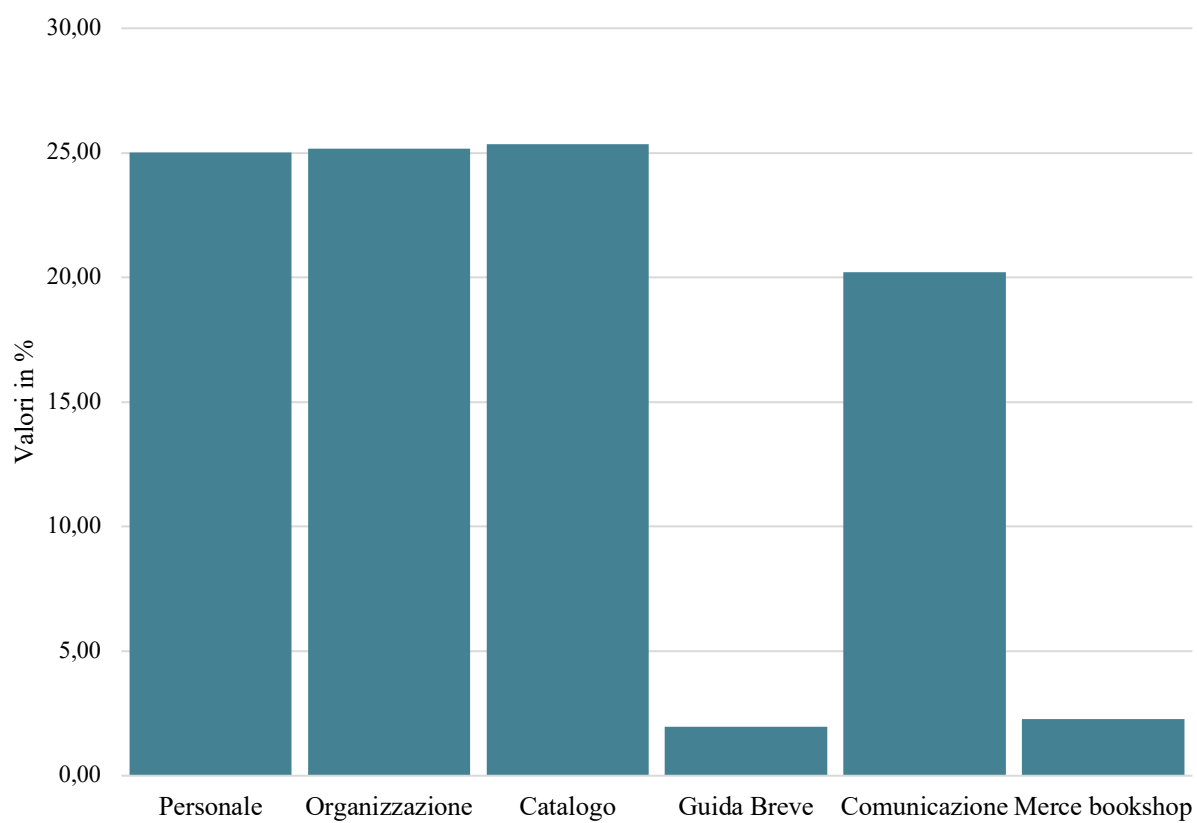
Le spese destinate alla comunicazione costituiscono il 20,21% del totale, segnalando un investimento significativo nella promozione dell'evento. All'interno di questa voce, emergono i costi per il servizio di *Villaggio globale* (9,06%), le affissioni (1,72%), la gestione dei *social media* come *Instagram* e *Facebook* (2,10%), e la produzione di video promozionali (1,81%). Anche le spese per il gonfalone (1,58%) e la produzione di locandine (1,26%) testimoniano l'attenzione alla visibilità dell'evento.

Figura 3.6: Totale dei Ricavi del Conto Economico della mostra



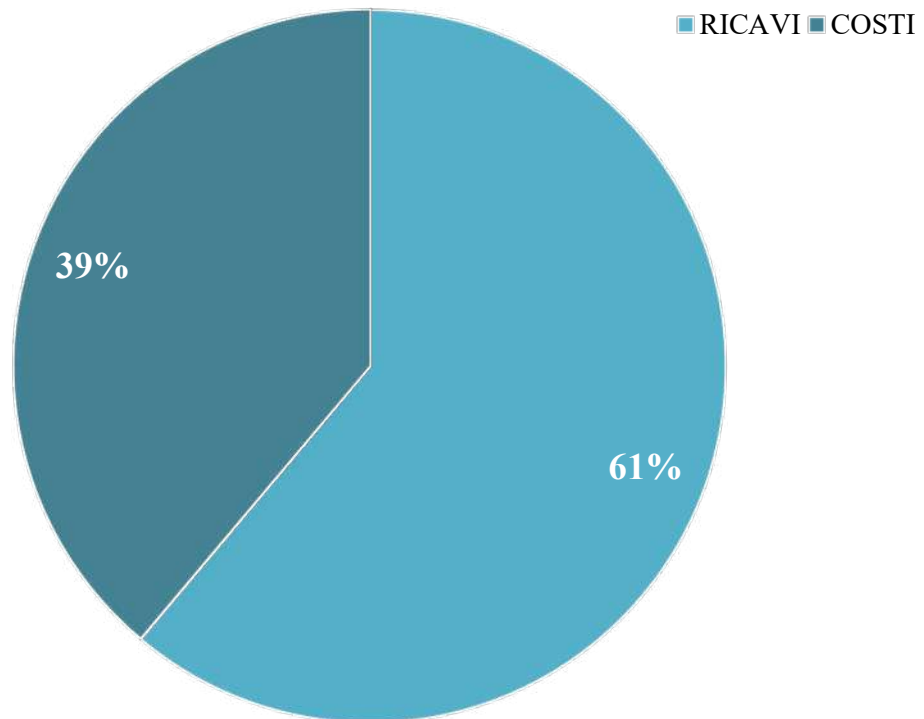
Fonte: Rielaborazione dei dati ottenuti dallo *staff* di *lineadacqua*

Figura 3.7: Totale dei Costi del Conto Economico della mostra



Fonte: Rielaborazione dei dati ottenuti dallo *staff* di *lineadacqua*

Figura 3.8: Confronto tra costi e ricavi totali della mostra in percentuale

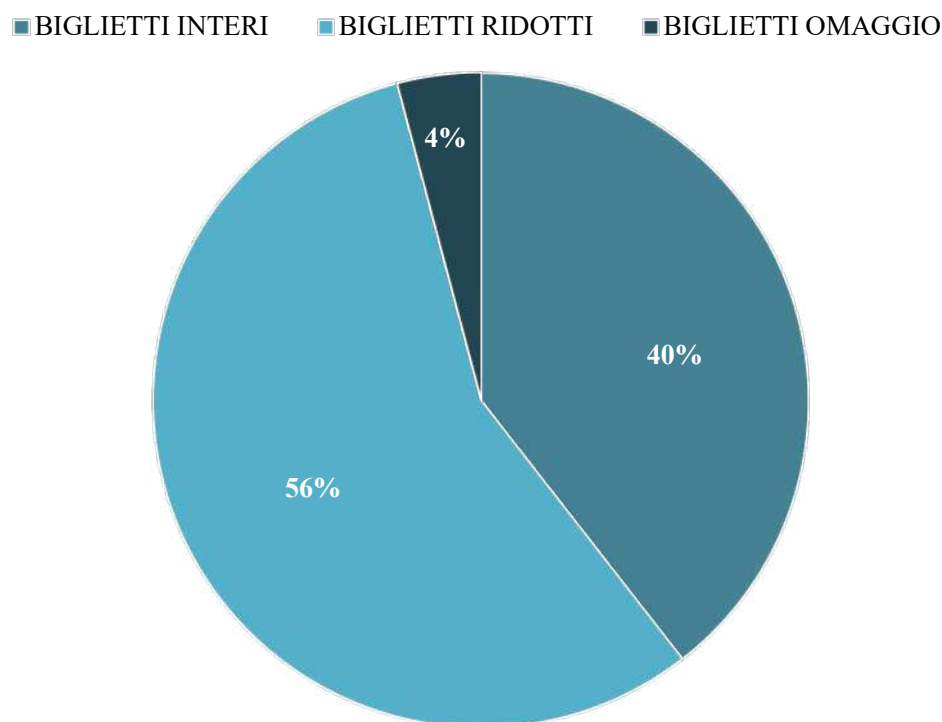


Fonte: Rielaborazione dei dati ottenuti dallo *staff* di *lineadacqua*

La figura 3.8 evidenzia la distribuzione percentuale tra ricavi e costi relativi alla mostra su Italice Brass. Il successo economico dell'evento è dovuto al fatto che il 61% delle attività è stato coperto dai ricavi generati, mentre il restante 39% è stato sostenuto dai costi necessari per realizzare la mostra. Questa distribuzione indica che i ricavi hanno giocato un ruolo predominante nel finanziamento dell'evento, garantendo così un riscontro economico positivo e dimostrando una gestione efficiente delle risorse disponibili.

3.2.6 Analisi del pubblico

Figura 3.9: Grafico a torta dei biglietti venduti per la mostra di Italo Brass



Fonte: Dati ottenuti dallo *staff* di *lineadacqua*

Attraverso l'analisi del pubblico della mostra, condotta tramite la distribuzione percentuale dei biglietti venduti, è possibile ottenere dati significativi sul profilo dei visitatori (figura 3.9).

Il grafico a torta dimostra come la maggior parte degli ingressi sia costituita da biglietti ridotti, che rappresentano il 56% del totale. Si tratta di un dato particolarmente rilevante in quanto indica una prevalente affluenza di visitatori appartenenti alle categorie over 65 o under 25, con una marcata predominanza dei primi¹⁴⁹.

La significativa percentuale di biglietti ridotti venduti, al costo di 8 euro, indica un marcato interesse da parte del pubblico anziano per la mostra, con una notevole presenza di residenti veneziani. Questo segmento, in particolare, sembra aver trovato in Brass un interprete fedele della Venezia del passato, quella stessa città in cui hanno vissuto e di cui conservano ricordi vividi.

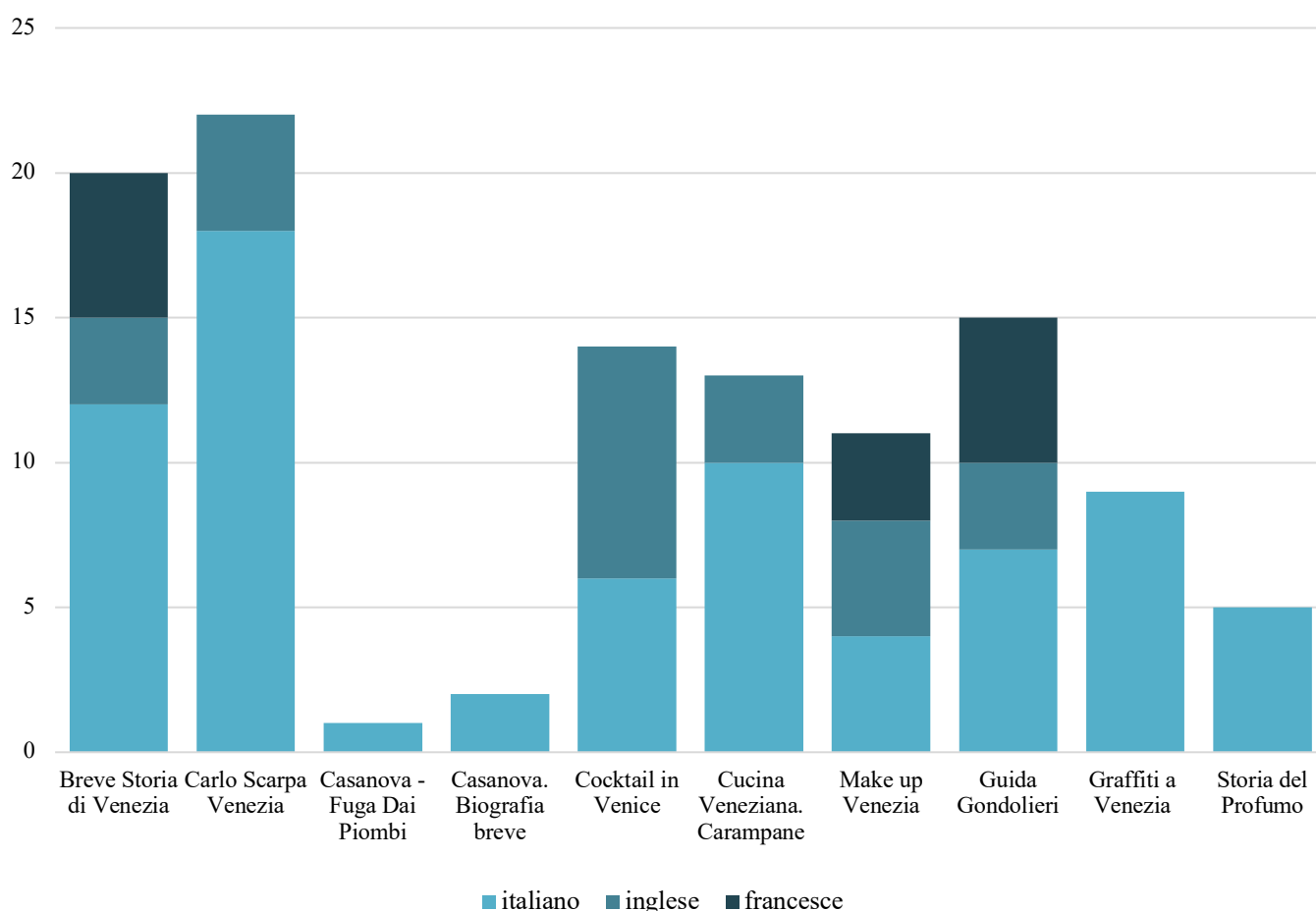
¹⁴⁹ Informazioni ottenute dallo *staff* di *lineadacqua*

Per molti, visitare la mostra è stata un'occasione per conoscere una Venezia autentica, priva della pressione turistica che caratterizza la città contemporanea, ritrovando così una dimensione più intima.

I biglietti interi, venduti a 12 euro, rappresentano invece il 40% delle vendite, indicando una partecipazione significativa ma inferiore rispetto a quella dei biglietti ridotti. Infine, solo il 4% degli ingressi è stato gratuito, destinato agli under 16, a sottolineare come la mostra abbia attratto soprattutto un pubblico adulto, maturo e legato emotivamente alla città rappresentata nelle opere di Italo Calvino.

3.2.7 Vendite del bookshop

Figura 3.10: Grafico sui libri del *bookshop* venduti durante la mostra



Fonte: Dati ottenuti dallo *staff* di *lineadacqua*

La figura 3.10 offre una panoramica sui ricavi accessori generati dall'evento, focalizzandosi sui libri pubblicati da *lineadacqua* edizioni ed eventi. La diversificazione

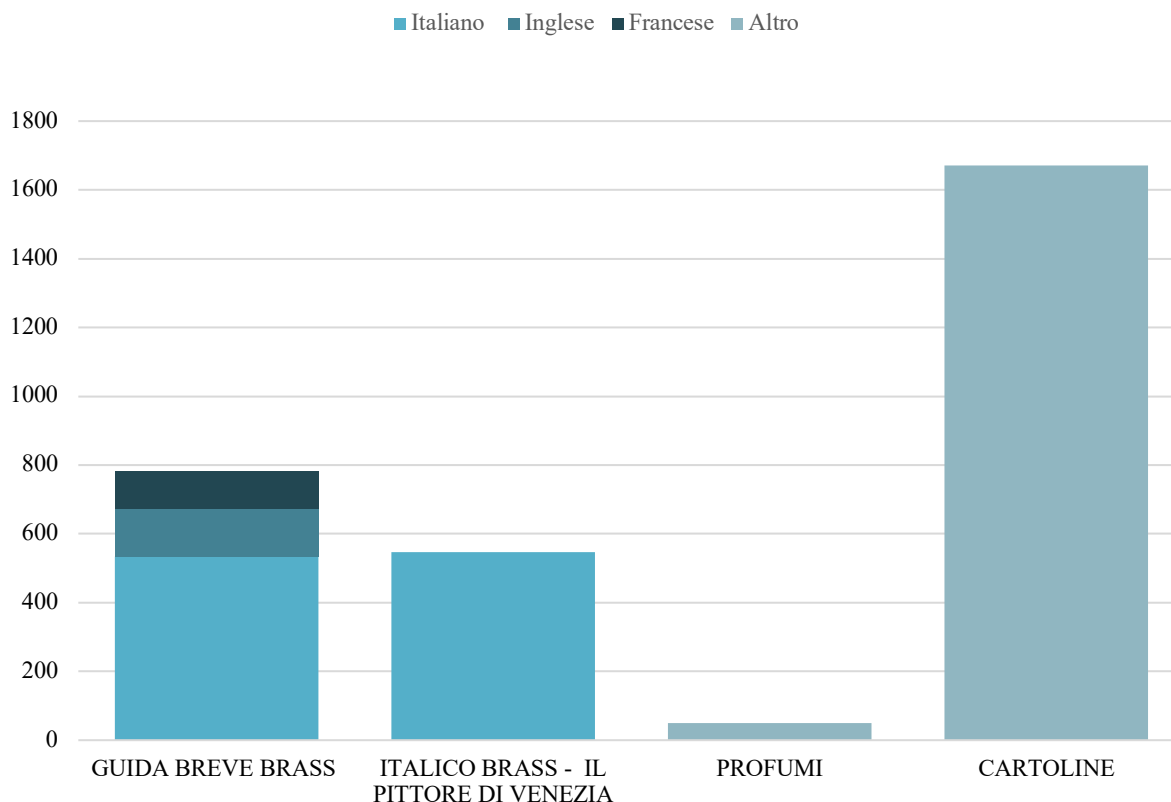
delle lingue — italiano, inglese e francese — riflette la capacità della mostra di attrarre un pubblico eterogeneo, proveniente da diverse aree geografiche.

Si osserva una particolare preferenza per volumi legati alla storia e alla cultura veneziana, con *Breve Storia di Venezia* e *Carlo Scarpa Venezia*, titoli che hanno registrato il maggior numero di vendite. Altri titoli come *Cocktail in Venice*, *Cucina Veneziana*, *Carampane* e *Guida Gondolieri* hanno ottenuto buoni risultati, evidenziando un interesse non solo per la storia e l'architettura, ma anche per gli aspetti culturali e gastronomici di Venezia.

Questi dati evidenziano un forte interesse per tematiche locali, che si collegano intrinsecamente alla mostra e riflettono il desiderio di comprendere appieno la città lagunare, sia da parte di un pubblico italiano sia da quello internazionale. Le vendite dei libri in lingua italiana risultano essere le più elevate, seguite da quelle in lingua inglese, mentre minore è stata l'incidenza delle vendite in lingua francese.

Il successo delle vendite, in particolare per i titoli di taglio storico e architettonico, riflette la capacità dell'evento di valorizzare il patrimonio culturale veneziano e di rispondere alla curiosità di un pubblico ampio e diversificato.

Figura 3.11: Grafico delle vendite del *merchandising* dedicato alla mostra



Fonte: Dati ottenuti dallo *staff* di *lineadacqua*

La figura 3.11 invece, rappresenta la vendita dei prodotti appositamente realizzati e strettamente legati alla mostra di Italo Brass. Tali dati evidenziano come il pubblico abbia cercato di portare con sé un ricordo tangibile della visita.

Si osserva come le cartoline siano state il prodotto più venduto, con oltre 1600 unità, segnalando un forte desiderio dei visitatori di conservare un ricordo visivo della mostra o di condividere l'esperienza con altri attraverso un mezzo tradizionale e nostalgico.

La *Guida Breve Brass* è il secondo prodotto più venduto, con circa 800 copie distribuite in diverse lingue, prevalentemente in italiano e inglese. Anche in questo caso si tratta di un prodotto di piccole dimensioni, leggero e comodo da portare via dopo la visita, per avere un ricordo dell'esperienza vissuta.

Il catalogo *Italo Brass. Il Pittore di Venezia* ha registrato vendite significative, con circa 600 unità acquistate. Questo risultato conferma il successo della mostra, poiché, nonostante si tratti di un prodotto di fascia più elevata, sia in termini di prezzo che di contenuto, ha suscitato una notevole attenzione da parte del pubblico più appassionato o specializzato. Tale interesse riflette il desiderio di approfondire la conoscenza della figura di Italo Brass e della sua opera, dimostrando l'efficacia dell'evento nel coinvolgere e soddisfare le aspettative di una platea esigente e colta.

I profumi di *The Merchant of Venice*, sponsor della mostra, rappresentano una componente unica e sensoriale dell'esperienza espositiva. Sebbene le vendite siano state inferiori rispetto agli altri articoli, il loro valore è amplificato dalla loro connessione diretta con l'allestimento delle sale, le quali erano profumate con le stesse fragranze. Questo dettaglio ha probabilmente attirato coloro che desideravano prolungare l'esperienza della mostra attraverso un elemento olfattivo, arricchendo ulteriormente il ricordo della visita.

3.3 Genesis - Davide Battistin

Parallelamente alla mostra su Italic Brass, *lineadacqua* ha sviluppato un ulteriore progetto culturale, questa volta dedicato a Davide Battistin, pittore contemporaneo veneziano che collabora con l'azienda dal 2013. La mostra, intitolata *Genesis*, è stata anch'essa allestita presso Palazzo Loredan, al piano terra, e ha rappresentato un'importante iniziativa culturale per la città di Venezia. L'esposizione, dedicata alle opere dell'artista veneziano, si è svolta dal 14 dicembre 2023 al 18 febbraio 2024.

3.3.1 Storia dell'artista e del suo legame con la città

Davide Battistin nasce a Venezia nel 1970 e si diploma all'Accademia delle Belle Arti della sua stessa città nel 1998. Attraverso le sue tele esprime il desiderio di

«catturare quei momenti magici della giornata in cui la luce del sole invade la laguna, i canali e le facciate dei palazzi [...] Nei quadri di Davide si percepiscono i brividi di un freddo mattino d'inverno, con la luce in lontananza, dietro la nebbia; il caldo del sole torrido che tramonta dietro ai palazzi del Canal Grande e colora le sue acque di un rosa denso e malinconico. Gli orizzonti si perdono in una lontananza infinita che affonda nel mistero immobile delle nebbie lagunari»¹⁵⁰.

Attraverso questa nuova serie di dipinti, realizzati appositamente per la mostra temporanea, l'artista esplora le origini della sua città, presentando una Venezia senza tempo¹⁵¹, lanciando un messaggio potente sull'importanza della tutela del nostro mondo e sulla necessità di rispettare e salvaguardare la bellezza che ci circonda.

3.3.2 Elenco delle opere esposte





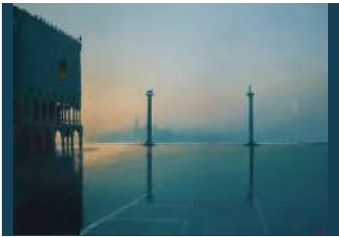

Battistin ha dipinto dieci opere (vedi Tabella 3.4) di grande formato, ispirandosi alle «acque paludose e agli isolotti a pelo d'acqua da cui i veneziani vollero lanciarsi alla conquista del mondo, perché è nella straordinarietà della sua genesi che risiede la forza immaginifica di questa città»¹⁵².

¹⁵⁰ lineadacqua gallery. (n.d.). <https://lineadacqua.gallery/it>. (consultato ad agosto 2024).

¹⁵¹ inTime Magazine, RED COLLECTION X / 1 - 2024 January – February, Venezia, pp. 24-27.

¹⁵² Ibidem.

Tabella 3.4: Elenco delle opere esposte alla mostra *Genesis*

	<i>Winter Light</i>	Olio su tela	2023	cm 144x194
	<i>Torcello, l'alba di Venezia</i>	Olio su tela	2023	cm 170x240
	<i>Sailing 1</i>	Olio su tela	2023	cm 150x150
	<i>Sailing 2</i>	Olio su tela	2023	cm 150x150
	<i>Piazzetta, the Dawn</i>	Olio su tela	2023	cm 144x194
	<i>Mirage</i>	Olio su tela	2023	cm 170x240

	<i>Lost in the lagoon</i>	Olio su tela	2023	cm 144x194
	<i>Genesis</i>	Olio su tela	2023	cm 166x239
	<i>Desert island</i>	Olio su tela	2023	cm 144x194
	<i>A dream of Venice</i>	Olio su tela	2023	cm 144x194

Fonte: *lineadacqua gallery*. (n.d.). <https://lineadacqua.gallery/it>. (consultato a agosto 2024).

La mostra ha suscitato un grande interesse da parte del pubblico, che ha potuto immergersi nel mondo dell'artista attraverso un'esperienza sensoriale coinvolgente. Le dieci tele esposte sono state collocate in due ampie sale, appositamente allestite per creare uno sfondo cromaticamente contrastante con le opere, esaltandone luci, colori e sfumature. Le pareti delle sale sono state rivestite con pannelli scuri, sui quali le opere sono state inserite, creando un contesto visivo che ne amplificasse l'impatto. Inoltre, sono state composte appositamente delle musiche originali, rendendo così l'atmosfera della visita ancora più immersiva e contribuendo a un coinvolgimento multisensoriale del visitatore.

L'obiettivo era quello di diffondere e far conoscere a un pubblico sempre più ampio i capolavori di Battistin. Al termine della mostra, alcune delle opere sono state esposte nelle gallerie in calle de la Mandola e tre di esse sono state acquistate: *Lost in the lagoon*, *Piazzetta, the Dawn* e *A dream of Venice*.

3.3.3 *Suddivisione dei ruoli*

La tabella 3.5 offre una chiara ripartizione dei ruoli nell'organizzazione dell'esposizione di Davide Battistin, evidenziando una gestione coordinata e articolata.

Questa divisione dei compiti riflette una pianificazione accurata e un impegno collettivo volto a garantire il successo della mostra, valorizzando al massimo ogni aspetto della sua realizzazione.

Tabella 3.5: Suddivisione dei ruoli per l'organizzazione della mostra

<i>Ideazione e cura</i>	Luca Zentilini
<i>Allestimento</i>	Alessandra Cusinato Maurizio Paccagnella
<i>Coordinamento organizzativo</i>	Alessia Manservigi Elena Scquizzato con Sara Damiani
<i>Ufficio stampa</i>	Antonella Lacchin Villaggio Globale International
<i>Trasporti</i>	Trasporti SLF di Gianfranco Magris srl
<i>Progetto Grafico</i>	Tomomot
<i>Musiche</i>	Michele Bonivento Alvise Seggi

Fonte: Informazioni ottenute dallo *staff* di *lineadacqua*

3.3.4 Strategie comunicative e promozione dell'evento

L'esposizione si è distinta non solo per la qualità delle opere dell'artista, ma anche per le strategie efficaci utilizzate da *lineadacqua* per valorizzare e comunicare l'evento.

In linea con le tipiche attività di una galleria d'arte contemporanea, l'obiettivo principale del progetto era quello di far conoscere l'artista a un pubblico più vasto. Per questo motivo l'ingresso della mostra è stato reso gratuito, permettendo al pubblico di immergersi senza barriere nei suggestivi paesaggi veneziani dipinti da Battistin.

La mostra tuttavia è stata presentata al pubblico con il marchio dell'Istituto Veneto in modo da legittimare l'evento come una manifestazione culturale riconosciuta e promossa da un'istituzione di rilievo¹⁵³. Questa scelta strategica ha conferito all'evento una legittimazione istituzionale, posizionandolo come una manifestazione culturale di rilievo, promossa da un'entità rispettata e neutrale. Tale approccio ha garantito alla mostra un riconoscimento autorevole e indipendente, non direttamente associato alla galleria.

La promozione dell'evento è stata strutturata per massimizzare la visibilità dell'artista su vari fronti¹⁵⁴:

- A livello locale, sono state implementate campagne pubblicitarie intensive, con affissioni di massa e l'uso di pannelli retroilluminati per la città di Venezia, una scelta che ha generato un forte impatto visivo.
- Parallelamente, l'ufficio stampa, gestito principalmente da *Villaggio Globale International*, ha condotto un'attività mirata per garantire una copertura mediatica efficace.
- La comunicazione digitale, anche in questo caso, ha giocato un ruolo fondamentale nel successo promozionale della mostra. Le *newsletter* e i *social media* sono stati strumenti indispensabili per raggiungere e coinvolgere anche il pubblico internazionale che già aveva dimostrato interesse nei confronti dell'artista.
- Inoltre, il *vernissage* della mostra, tenutosi in data 13 dicembre 2023, ha visto la partecipazione di circa 400 invitati, testimoniando la grande risonanza dell'evento.

¹⁵³ «La mostra è stata presentata con il marchio esclusivo dell'Istituto Veneto come se fosse organizzata interamente da loro. Questo aspetto era per noi di fondamentale importanza, in quanto legittimava l'evento, conferendo maggiore autorevolezza» Informazioni ottenute da intervista con Luca Zentilini in data 11 aprile 2024.

¹⁵⁴ Informazioni ottenute da intervista con Luca Zentilini in data 11 aprile 2024.

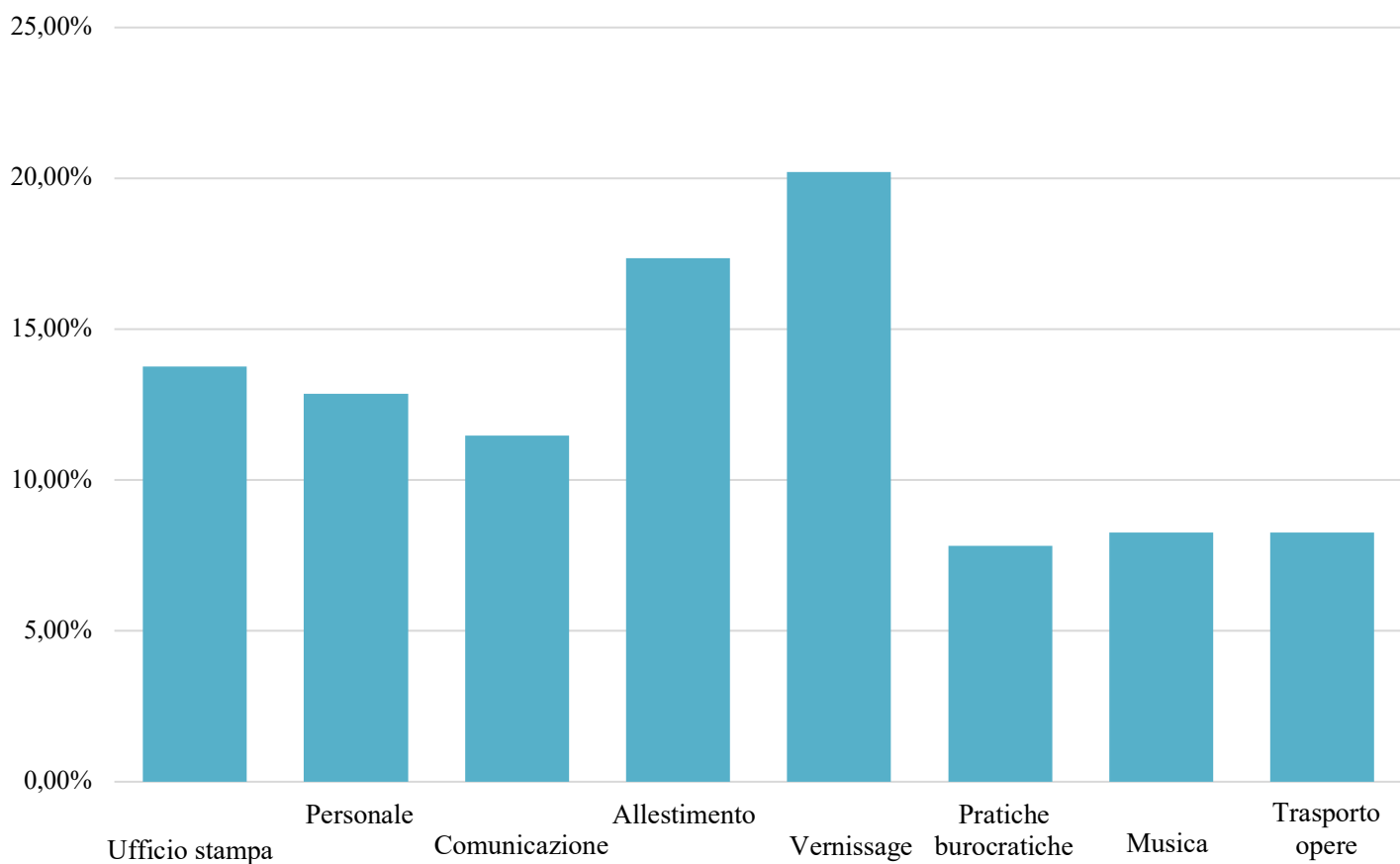
3.3.5 Costi della mostra

Tabella 3.6: Costi indicativi della mostra *Genesis*

COSTI INDICATIVI	
Ufficio stampa	13,77%
Personale	12,86%
Comunicazione (manifesti, identità visuale)	11,48%
Allestimento	17,36%
Vernissage	20,20%
Pratiche burocratiche	7,81%
Musica	8,26%
Trasporto opere	8,26%
Totale costi	100%

Fonte: Dati ottenuti dallo *staff* di *lineadacqua*.

Figura 3.12: Grafico dei costi indicativi della mostra *Genesis*



Fonte: Rielaborazione dei dati ottenuti dallo *staff* di *lineadacqua*.

L'analisi dei costi sostenuti da *lineadacqua* per realizzare *Genesis*, (tabella 3.6) illustra come le risorse siano state allocate in maniera strategica per massimizzare la visibilità dell'artista Battistin. Poiché l'evento era gratuito e l'obiettivo non era ottenere ricavi nel breve termine, ma piuttosto ampliare la conoscenza del pittore che collabora esclusivamente con l'azienda da quasi dieci anni, è stata condotta un'analisi focalizzata esclusivamente sui costi.

La figura 3.12 evidenzia come il *vernissage* abbia inciso maggiormente sui costi totali, con un peso del 20,20%. Questo dato sottolinea l'importanza attribuita all'evento d'inaugurazione, considerato cruciale per attrarre l'attenzione di critici, giornalisti e potenziali acquirenti delle opere.

L'allestimento rappresenta il 17,36% del totale, indicando un significativo investimento nella qualità della presentazione delle opere, essenziale per valorizzare i lavori di Battistin e garantire un impatto visivo, emozionale e suggestivo sui visitatori.

Anche le spese per ufficio stampa (13,77%) e comunicazione (11,48%) dimostrano l'intento di promuovere la mostra a livello mediatico, contribuendo alla diffusione del nome dell'artista su una scala più ampia.

La suddivisione dei costi evidenzia un chiaro obiettivo di visibilità e promozione per l'artista Battistin, con una spiccata attenzione alla qualità dell'esperienza espositiva e all'efficacia delle strategie di comunicazione. La scelta di rendere l'evento gratuito è coerente con questo approccio, puntando a massimizzare l'affluenza e l'impatto culturale, piuttosto che generare ricavi immediati.

3.4 Considerazioni finali

I tre progetti sviluppati da *lineadacqua* dimostrano come un'azienda di questo tipo possa influenzare in modo significativo la politica culturale in una città d'arte come Venezia, attraverso un'offerta diversificata e incentrata sulla qualità.

Il primo progetto, la *web app* innovativa *myMuseum*, intende superare le tradizionali audioguide, offrendo un servizio più intuitivo e di alta qualità per i visitatori. Questa *web app* si distingue per la sua capacità di migliorare l'esperienza museale, rendendola più accessibile e personalizzata.

Il secondo progetto, la mostra dedicata a Italo Brass, pittore veneziano di inizio Novecento, ha fatto vivere nuovamente ai cittadini veneziani le sensazioni e l'atmosfera della città in cui sono cresciuti prima che l'*overtourism* ne modificasse profondamente il

carattere. La mostra inoltre, ha presentato ai turisti l'autenticità della Venezia di un tempo, ormai perduta, offrendo loro una prospettiva storica e culturale diversa dalla realtà contemporanea.

Infine, la mostra di Davide Battistin, aperta al pubblico, aveva l'obiettivo di dare visibilità all'artista e, contestualmente, promuovere le gallerie situate in calle de la Mandola.

Questi tre progetti, sebbene distinti per contenuti e obiettivi, sono accomunati dal desiderio di valorizzare e diffondere la cultura locale, rendendola accessibile e rilevante per un pubblico ampio e diversificato. *lineadacqua*, attraverso queste iniziative, non solo contribuisce alla preservazione del patrimonio culturale veneziano, ma lo rende vivo e parte integrante dell'esperienza cittadina contemporanea.

CONCLUSIONI

lineadacqua è un'azienda culturale di spicco nel panorama culturale veneziano. È riconosciuta per la sua attività diversificata che spazia dalla collezione e vendita di libri e stampe antiche, all'editoria, come pure la gestione di gallerie d'arte e l'organizzazione di eventi e mostre.

Nel contesto contemporaneo veneziano il turismo rappresenta il motore dell'economia locale, poiché influenza in modo significativo la maggior parte dei settori, incluso quello culturale.

Nel primo capitolo dell'elaborato sono state evidenziate le sfide e i disagi che la città lagunare continua a subire a causa dell'*overtourism*. Si tratta di un fenomeno complesso poiché, se da un lato assicura numerosi benefici economici per la città e per tutte le sue attività, dall'altro danneggia l'ambiente e il patrimonio storico, compromettendo lo stile di vita dei residenti che spesso sono costretti ad abbandonare la propria città.

In questo contesto si distingue *lineadacqua*, poiché è riuscita ad emergere e farsi conoscere sia dal pubblico locale che da quello internazionale grazie alla sua attenzione nel preservare le tradizioni locali.

Come emerge dall'elaborato, la *mission* di *lineadacqua* è quella di diffondere la cultura attraverso prodotti e servizi educativi e di alta qualità, ma anche accessibili, intuitivi e gratificanti; l'azienda si impegna infatti ad essere un punto di riferimento per la città. Attraverso le interviste a Luca Zentilini e Federico Acerboni, amministratori delegati dell'azienda, è stato possibile ottenere informazioni preziose sulla storia di *lineadacqua*, sulle sue peculiarità, sulla suddivisione delle attività e dei ruoli chiave, offrendo così una descrizione dettagliata e completa della sua struttura.

Attraverso un'analisi economica basata sui dati forniti dall'azienda, è stato possibile evidenziare un significativo incremento dei ricavi tra il 2022 e il 2023, dimostrando come *lineadacqua* riesca a sostenersi e a crescere nel lungo periodo grazie alle proprie attività. Successivamente sono state condotte due analisi per valutarne la competitività in un ambiente culturalmente ricco come Venezia: il modello delle cinque forze di Porter e l'analisi SWOT. Dal primo modello, è emerso come *lineadacqua* si posizioni efficacemente all'interno del suo mercato di nicchia, proprio grazie ai suoi valori e alla sua *mission*, nonostante le sfide derivanti dalla concorrenza e dalle dinamiche del mercato turistico locale. L'analisi SWOT, invece, ha permesso di identificare i punti di forza dell'azienda, come l'alta qualità dei prodotti e servizi, la forte identità culturale, la

posizione strategica, la diversificazione delle attività e la fidelizzazione della clientela. Tra le criticità, invece, si individuano la produzione di prodotti di nicchia, la dipendenza dal settore turistico, gli elevati costi operativi e la crescente differenziazione.

Di fondamentale importanza per *lineadacqua* sono le collaborazioni con altre aziende e istituzioni locali. Queste *partnership* permettono di ottenere innumerevoli vantaggi per l'azienda poiché rafforzano la sua posizione nel contesto culturale veneziano, garantendo un futuro di crescita sostenibile e integrandola nel panorama culturale locale. Tuttavia, per ottenere i benefici descritti, è necessario che i *partner* abbiano obiettivi di preservazione e promozione della cultura veneziana comuni a quelli di *lineadacqua*.

Attraverso un'analisi sulle strategie di comunicazione si è osservato come l'azienda adotti un approccio di marketing pluralistico per promuovere le proprie attività: utilizza strumenti del marketing tradizionale per raggiungere nuovi potenziali clienti mentre, per instaurare legami più duraturi e di fiducia con i consumatori, adopera il marketing relazionale ed esperienziale.

Grazie alle interviste è stato possibile ricostruire come *lineadacqua* abbia affrontato e superato la crisi sanitaria del 2020; nonostante le difficoltà dovute alle restrizioni, l'azienda è riuscita a rimanere operativa attraverso gli acquisti e le spedizioni *online*, dimostrando una notevole capacità di adattamento. Oltre a continuare a svolgere le proprie attività e a sopravvivere alle sfide del periodo, l'azienda è riuscita anche ad espandersi e ad esplorare nuovi settori: proprio durante questo periodo storico è nata l'idea di sviluppare una *web app* innovativa, *myMuseum*, progettata per superare i limiti dei dispositivi audioguide tradizionali.

L'ultimo capitolo di questo elaborato ha approfondito tutte le fasi di ideazione e le caratteristiche di questa *web app*, con un *focus* particolare sull'accessibilità per ipovedenti e non vedenti. Sono state analizzate anche due mostre rappresentative della diversificazione delle attività di *lineadacqua*: la mostra su Italo Brass, pittore veneziano del primo Novecento, e la mostra *Genesis* sulle opere del pittore contemporaneo Davide Battistin.

Ognuno di questi progetti rivela un forte legame con la città di Venezia, contribuendo a valorizzare il suo patrimonio culturale e a rafforzare il senso di appartenenza dei residenti. In un contesto dominato da attività indirizzate prevalentemente verso il turismo, questi progetti riescono a restituire alla città e ai suoi abitanti uno spazio di espressione culturale e sociale. *lineadacqua* attraverso il suo approccio inclusivo, che non solo risponde alle esigenze del turista, sempre più alla ricerca di autenticità e qualità, ma che consolida

anche il legame con la comunità locale, riesce a creare un senso di appartenenza e di identità fondamentale per il benessere sociale e culturale della città, soprattutto oggi.

Le diverse attività dell'azienda riescono a rafforzarsi a vicenda, dimostrando come sia possibile creare una sorta di catena in cui ogni elemento contribuisce al successo complessivo di un servizio proposto al pubblico. Ne sono due esempi proprio le mostre organizzate: *Genesis* ha permesso di promuovere una artista che viene esposto esclusivamente nelle gallerie di *lineadacqua* da quasi dieci anni, rendendo questi luoghi espositivi centri di riferimento per l'arte contemporanea; la mostra su Brass invece, attraverso l'integrazione del *bookshop*, ha legato l'esposizione artistica all'offerta di prodotti editoriali dell'azienda, arricchendo l'esperienza del visitatore e pubblicizzando la casa editrice.

In conclusione, l'azienda oggetto di questa tesi si presenta come un esempio virtuoso nel contesto veneziano ormai quasi completamente orientato al turismo. Essa è capace di soddisfare sia le esigenze dei visitatori, sostanziali per l'economia locale, sia quelle dei residenti, attraverso un equilibrio tra innovazione, creatività e rispetto dei valori tradizionali locali. *lineadacqua* è la dimostrazione di come sia possibile costruire un modello sostenibile, in grado di far crescere l'azienda e la sua notorietà, pur mantenendo un legame solido e duraturo con la comunità.

BIBLIOGRAFIA

A cura di CAVALLO Lorenzo, PETREI Francesca, SANTORO Maria Teresa, *Il Turismo Culturale in Italia Analisi Territoriale Integrata dei Dati*, Istat, Roma, 2023;

A cura di CIMNAGHI Elisabetta., MONDINI Giulio, VALLE Marco, *La Capacità di Carico Turistica: Uno strumento per la gestione del patrimonio culturale*, in *Quaderni della Valorizzazione*, Direzione generale Musei, Roma, 2017;

A cura di ROMANELLI Giandomenico e VATIN Pascaline, *Italico Brass il pittore di Venezia*, lineadacqua, Venezia, 2023;

ANGELONI Silvia, *L'impatto del Covid-19 sul turismo in Italia: passato, presente e futuro*, DITEA, Dipartimento di Tecnica ed Economia delle Aziende della Facoltà di Economia dell'Università di Genova, 2021;

Articolo 6, Valorizzazione del patrimonio culturale, in Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, «Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137»;

BARTIK Alexander W., BERTRAND, Marianne, CULLEN Zoe B., GLAESER Edward L., LUCA Michael, & STANTON Christopher T., *How are small businesses adjusting to COVID-19? Early evidence from a survey*, «National Bureau of Economic Research», 2020;

BERARDI Stefania, MINUTI Maria Stella, DESINANO Paolo, *Lo sviluppo turistico nei siti del patrimonio UNESCO principali caratteristiche e trasformazioni indotte*, Edisai Edizioni s.r.l., Ferrara, 2013;

BERTOCCHI Dario, VISENTIN Francesco, *“The Overwhelmed City”: Physical and Social Over-Capacities of Global Tourism in Venice*, «Sustainability», volume 11, issue 24, 2019;

Bimonte Salvatore, Pisani Carlo, Punzo, Lionello Franco, *Quanti (turisti) sono troppi? Città di Toscana*, Università di Siena e Assessorato al Turismo della Regione Toscana, 2003;

BRUNT P., COURTNEY P., *Host Perceptions of Sociocultural Impacts*, «Annals of Tourism Research», volume 26, 1999;

CAPELLI Melissa, GRASSO Elena, *Il turismo fra persona e mercato: alcune riflessioni di diritto comparato*, «DPCE Online», volume 43, issue 2, 2020;

COSES (Consorzio per la ricerca e la formazione), *Turismo sostenibile a Venezia. Studio per il coordinamento delle strategie turistiche del Comune di Venezia*, marzo 2009.

COSTA Paolo, CANESTRELLI Elio, *Tourist Carrying Capacity: A Fuzzy Approach*, «Annals of Tourism Research», volume 18, 1991;

COSTA Paolo, VAN DER BORG Jan, *Un modello lineare per la programmazione del turismo. Sulla capacità massima di accoglienza turistica del centro Storico di Venezia*, «COSES informazioni», 32/33, 1988;

COVIELLO Nicole E., BRODIE Roderick J., DANAHER Peter J. e JOHNSTON Wesley James, *How firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices*, in «Journal of Marketing», vol. 66, July, 2002;

Decreto-Legge convertito con modificazioni dalla L. 22 maggio 2020, n. 35 (in G.U. 23/05/2020, n. 132). Ultimo aggiornamento all'atto pubblicato il 24/03/2022;

DUBINI Paola, MONTANARI Fabrizio, CIRRINCIONE Armando, *Management delle aziende culturali*, Egea editore, Milano, 2017;

FERRARESE P., *Il sistema informativo-contabile delle aziende minori*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2015;

FERRARESE Pieremilio, *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Libreria Editrice Cafoscarina, Venezia, 2021;

FERRI Vittorio, GUARNAROLI Elena, *Politiche per il turismo e sostenibilità: il caso Venezia*, RTBicocca. Note turismo, 6, 2012;

GOODWIN Harold, *The Challenge of Overtourism*, «Responsible Tourism Partnership», Working Paper 4, 2017;

GURSOY Dogan, & CHI Christiana G., *Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: review of the current situations and a research agenda*. «Journal of Hospitality Marketing & Management», volume 29, issue 5, 2020;

inTime Magazine, RED COLLECTION X / 1 - 2024 January – February, Venezia;

LUTZ R. J., GUIRY M., *Intense Consumption Experiences: Peaks, Performances, and Flows*, «Winter Marketing Educators' Conference», February, St. Petersburg, FL, 1994;

MAGNANI Marco, *The Value Of "Savoir Faire"*, Creating Economic Growth, Lessons for Europe, Palgrave Macmillian, London, 24/06/2015;

MANENTE Mara e MONTAGUTI Federica, *L'impatto economico del turismo veneziano*, in *Turismo a Venezia*, «Insula quaderni», n. 20, anno VI, settembre 2004;

MASSIANI Jérôme, SANTORO Giovanni, *The relevance of the concept of capacity for the management of a tourist destination: Theory and application to tourism management in Venice*, «Rivista Italiana di Economia Demografia e Statistica», volume 66, issue 2, 2012;

MEGLIOLI Elisa, MANENTE Mara, *Valutazioni e scenari per il 2020*, in *Supplemento alla XXIII Edizione del Rapporto sul Turismo Italiano*, a cura di BECHERI E., MORVILLO A., ROGIOSI editore, Napoli, 2020;

MONTANARI Armando, MUSCARÀ Calogero, *Evaluating tourist flows in historic cities: the case of Venice*, «Tijdschrift voor economische en sociale geografie», 86 (1995);

MORETTI Anna, *Destination management e il riutilizzo del patrimonio artistico culturale*, in *Economia del Patrimonio Monumentale*, a cura di Mossetto G. e Vecco M., Franco Angeli Editore, Milano, 2001;

MORETTI Anna, *Produzioni culturali e produzioni turistiche: complementarità*, in *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna, 2009;

PES L., *Gli ultimi quarant'anni*, in *Storia di Venezia. L' Ottocento e il Novecento*, Isnenghi Mario, Woolf Stuart, t. III, Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani, Roma, 2002;

PRETI Antonio, *Rapporto sull'overtourism focus sul Veneto*, Federalberghi Veneto, ottobre 2023;

QUINN Bernadette, *Performing tourism in Venice: local residents in focus*, in «Annals of Tourism Research», volume 34, issue 2, 2007;

RAFFESTIN Claudio, *Il Ruolo delle Città d'Arte nell'Avvento di un'Economia di Contemplazione*, in *La Regione Turistica*, a cura di Ierace I., Cedam, Padova, 1991;

RAFFESTIN Claudio, *La Natura e il Ruolo della Città d'Arte nella Società Contemporanea*, in *Il Turismo nelle Città d'Arte Minori*, a cura di Gabriele Zanetto, Alessandro Calzavara, Cedam, Padova, 1991;

RAY Christopher, *Culture, intellectual property and territorial rural development*, «Sociologia Ruralis», volume 38, 1998;

RISPOLI Maurizio, BRUNETTI Giorgio, *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna, 2009;

ROSIN Umberto, GOMBAULT Anne, *Venice in Crisis: The Brutal Marker of Covid-19*, «International Journal of Arts Management», volume 23, issue 2, 2021;

RUSSO Antonio Paolo, *The Vicious Circle of Tourism Development in Heritage Cities*, «Annals of Tourism Research», volume 29, issue 1, 2002;

TAMMA Michele, *Cultura, Turismo e Territorio: parole chiave, traiettorie, percorso*, in *Turismo e valorizzazione: verso una nuova visione di rigenerazione territoriale in chiave 2021-27*, a cura di Cadoni I., Federturismo confindustria, 2022;

United Nations World Tourism Organization - *The State's Role in Protecting and Promoting Culture as a Factor of Tourism Development and the Proper Use and Exploitation of the National Cultural Heritage of Sites and Monument for Tourism*. Madrid, Spain: UNWTO, 1985;

UNWTO (2020). *Impact Assessment of the COVID-19 outbreak on international tourism*, 24 marzo 2020;

VAN DER BORG J., COSTA P., GOTTI G., *Tourism in European heritage cities*, «Annals of tourism research», volume 23, issue 2, 1996;

VAN DER BORG Jan, COSTA Alessandro, *Turismo a Venezia*, «Insula quaderni», n. 20, anno VI, settembre 2004;

VANDER BORG Jan, *Tourism and urban development: The case of Venice, Italy*, «Tourism Recreation Research», volume 17, issue 2, 1992;

VAN DER BORG Jan, *Tourism and urban development: The case of Venice, Italy*, «Tourism Recreation Research», volume 17, issue 2, 1992;

WIT Bob de, MEYER Ron, *Strategy: process, content, context, an international perspective*, Cengage Learning EMEA; 4th edition, 2010;

ZANNINI Andrea, *Il turismo a Venezia dal secondo dopoguerra ad oggi*, «Laboratoire italien.Politique et société», 15 (2014);

ZANNINI Francesco, LANDO Fabio, BELLIO Manuel, *Effects of tourism on Venice: commercial changes over 30 years*, «Working Papers. Department of Economics. Ca' Foscari University of Venice», No. 33/WP/2007.

SITOGRAFIA

Actions and Gestures, inTime, the Venice airport magazine. (n.d).
<https://intimemagazine.com/#0>;

Bollettino. Stimata crescita del PIL del +1,1% nel 2024. Zaia, “Previsioni incoraggianti per la nostra economia. Il turismo traina la locomotiva veneta”, Comunicato n° 1225 (AVN) – Venezia, 3 agosto 2024, <https://www.regione.veneto.it/article-detail?articleId=14050198>;

Castelnuovo, M. (n.d.). Un nuovo concetto di audioguida per musei e luoghi d'arte in Italia e non solo, così l'accessibilità diventa emozione – Aniridia Italiana APS.
<https://www.aniridia.it/un-nuovo-concetto-di-audioguida-per-musei-e-luoghi-darte-in-italia-e-non-solo-cosi-laccessibilita-diventa-emozione>;

Comune di Venezia (s.d.), Annuari del turismo a Venezia. Retrieved from:
<https://www.comune.venezia.it/en/node/2510>;

Consiglio d'Europa (s. d.). Organizzazione Mondiale del Turismo (OMT).
<https://www.coe.int/it/web/cultural-routes/world-tourism-organization>;

Cos'è uno screen reader e come funziona, <https://www.accessiway.com/blog/cose-uno-screen-reader>;

Cos'è il Contributo di accesso - Venezia Unica. (n.d.-b).
<https://cda.veneziaunica.it/contributo-di-accesso>;

Italia Straordinaria, guida città italiane. (2018, August 2). LIBRERIA ANTIQUARIA LINEA D'ACQUA <https://www.italiastraordinariatour.com/it/aziende-italiane-straordinarie/libreria-antiquaria-linea-dacqua/>;

Libreria antiquaria Linea d'acqua. (n.d.). <https://it.lineadacqua.it/>;

lineadacqua edizioni eventi. (n.d.). <https://www.lineadacqua.com/>;

Lineadacqua edizioni. (2024, February 1). MyMuseum - MyMuseum. myMuseum. <https://www.mymuseum.it/>;

lineadacqua gallery. (n.d.). <https://lineadacqua.gallery/it/>;

MANTENGOLI, V., Venezia, il ticket d'ingresso debutta tra proteste e polemiche: 113 mila gli arrivi con 15.700 turisti paganti ma nel primo giorno nessuna multa, La Repubblica, 25 aprile 2024, [https://www.repubblica.it/cronaca/2024/04/25/news/venezia_25_aprile_al_via_ticket_ingresso_5_euro-422727377/#:~:text=Il%20contributo%20di%20accesso%20di,%2C%2013%2C%2014%20luglio](https://www.repubblica.it/cronaca/2024/04/25/news/venezia_25_aprile_al_via_ticket_ingresso_5_euro-422727377/#:~:text=Il%20contributo%20di%20accesso%20di,%2C%2013%2C%2014%20luglio;);

Mondini, F. (2024, January 9). Io sono cultura 2018 -. <https://symbola.net/ricerca/io-sono-cultura-2018-litalia-della-qualita-e-della-bellezza-sfida-la-crisi/>;

Overtourism - Significato ed etimologia - Vocabolario - Treccani. (n.d.) [https://www.treccani.it/vocabolario/neo-overtourism_\(Neologismi\)/#:~:text=Traducibile%20alla%20lettera%20con%20%22sovraraffollamento,frequentate%20da%20chi%20pu%C3%B2%20viaggiare](https://www.treccani.it/vocabolario/neo-overtourism_(Neologismi)/#:~:text=Traducibile%20alla%20lettera%20con%20%22sovraraffollamento,frequentate%20da%20chi%20pu%C3%B2%20viaggiare;);

Quindicesima giornata del contributo di accesso a Venezia, Comune Di Venezia - Live - Le Notizie Di Oggi E I Servizi Della Città, 19 maggio 2024, [https://live.comune.venezia.it/it/2024/05/quindicesima-giornata-del-contributo-di-accesso-veneziah#:~:text=Come%20ha%20ricordato%20il%20sindaco,che%20vogliamo%20proteggere%20la%20citt%C3%A0](https://live.comune.venezia.it/it/2024/05/quindicesima-giornata-del-contributo-di-accesso-veneziah#:~:text=Come%20ha%20ricordato%20il%20sindaco,che%20vogliamo%20proteggere%20la%20citt%C3%A0;);

Treccani. [https://www.treccani.it/enciclopedia/moltiplicatore_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/moltiplicatore_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/);

Turismo - Enciclopedia - Treccani. (n.d.). <https://www.treccani.it/enciclopedia/turismo/>;

Una stagione mancata: impatto del Covid-19 sul turismo – Istat. (n.d.). <https://www.istat.it/comunicato-stampa/una-stagione-mancata-impatto-del-covid-19-sul-turismo-2/>;

United Nations World Tourism Organization - UNWTO. 2019. UNWTO Tourism Definitions. Madrid, Spain: UNWTO. <https://doi.org/10.18111/9789284420858>
Venis_Admin, Come funziona VeneziaUnica City Pass, 14 agosto 2019, [https://www.veneziaunica.it/it/content/come-funziona](https://www.veneziaunica.it/it/content/come-funziona;);

Documenti e informazioni rilasciate dall'azienda

Intervista con l'amministratore delegato di *lineadacqua*, Federico Acerboni, in data 21 maggio 2024;

Intervista con l'amministratore delegato di *lineadacqua*, Luca Zentilini, in data 13 marzo 2024;

Intervista con l'amministratore delegato di *lineadacqua*, Luca Zentilini, in data 19 marzo 2024;

Intervista con l'amministratore delegato di *lineadacqua*, Luca Zentilini, in data 11 aprile 2024;

linea d'acqua edizioni eventi l f S.R.L. Sede in San Marco 3716/B - 30100 VENEZIA (VE), Verbale assemblea soci 19/04/2024:

Planning and control of cultural organisations — case study lineadacqua;

Platforms publishing and audiences — case study lineadacqua;

Visura di evasione, linea d'acqua edizioni eventi L F SRL, Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Venezia Rovigo delta lagunare, Registro imprese - archivio ufficiale della cciaa, 2016.