

BRANDS, LICENSING & MERCHANDISING@MUSEI.IT

Note didattiche

Luglio 2005

Daniela Venturi

Introduzione

Il proposito di questo manuale è da un lato quello di dare allo studente un set di informazioni utili sulla base delle quali approfondire gli argomenti di maggiore interesse e dall'altro quello di fare chiarezza, se possibile con un po' di originalità, su alcuni concetti di marketing spesso abusati. L'occasione per fare questo ci viene data dal poter discutere di un settore non sempre accomunato al marketing, ovvero quello dei beni museali e delle loro recenti innovazioni nel settore definito "auxiliary" ovvero quello del licensing e del successivo merchandising .

Il titolo stesso di questa pubblicazione dovrebbe insospettire "Brand, Licensing & Merchandising@Musei.it" è di per se una provocazione. Il titolo comunque spiega in maniera telegrafica la logica che regge questo lavoro, ovvero se non c'è brand non può esserci licensing, se non c'è licensing non può esserci merchandising in un museo così come in ogni altro prodotto o servizio. Tutto il nostro discorso parte dal concetto di brand e da lì si dipana verso percorsi e considerazioni non sempre tradizionali.

Chi scrive ha amato il marketing per tutta la vita. Proprio per questo ci ride sopra. Come ogni altra attività della vita esso deve avere il suo lato divertente, smitizzato, dissacrante. Nulla togliendo ai nomi eccelsi della disciplina, nulla togliendo alle leggi quasi scientifiche che la reggono, fatti ed eventi degli anni recenti hanno insegnato che anche nel marketing esiste la casualità, che a volte i veri successi sono inspiegabili qualora si cerchi di ingabbiarli in una struttura strettamente razionale e teorica. Il marketing, quello vero, geniale, eccitante è fatto di intuizioni, a volte addirittura di premonizioni. Poi subentrano tutte le tecniche del mondo e lo disciplinano, regolano e controllano. Ma chi scrive è assolutamente convinta che all'inizio di un vero successo spesso ci sia una componente emotiva ed irrazionale, intuitiva ed audace, dirompente e dissacrante. Forse è una forma di genialità. Purtroppo di tutto ciò in questo scritto non c'è molto, anche se sta al lettore dirlo. C'è solo un invito a guardare i fatti esaminati senza pregiudizio, con un poco di inventiva ed a formulare ipotesi e soluzioni personali.

Per tornare al tema centrale del lavoro dobbiamo necessariamente prendere come riferimento la pratica vigente negli Stati Uniti. Sappiamo infatti bene che in Italia un' impostazione di questo genere, ovvero business e profit oriented, per quanto riguarda i musei è ancora futuribile. E' auspicabile che essa venga considerata in un futuro prossimo in quanto apporterebbe una ventata di risorse ed innovazioni in un panorama museale prezioso e spesso non valorizzato quale quello Italiano.

A monte della pratica di merchandising museale si debbono considerare due problematiche, ovvero da un lato in concetto di Brand e dall'altro la pratica del Licensing. Mentre sul Brand si è scritto a fiumi e da fonti autorevoli (i veri guru del marketing si sono espressi con dovizia di particolari) sul Licensing si parla e scrive molto meno anche perchè la pratica è ancora non così formalizzata in Italia.

Non è nostro proposito inventare qualcosa di nuovo a meno che ciò non accada per caso, fatto che a volte produce risultati eccellenti. E' invece nostra precisa intenzione, come abbiamo detto in precedenza, quella di affrontare questi temi con un occhio critico ed un approccio di estremo realismo. Il lettore dovrà usare le provocazioni a volte qui contenute come uno stimolo ad aprire gli occhi e pensare a soluzioni alternative, a nuovi modelli di gestione, a strumenti da inventare per tramutare un settore quale quello dei Musei e beni artistici in un vero e proprio segmento di mercato forse non profit ma certamente for profit.....

Daniela Venturi

CAP.1

PARLIAMO DI BRAND

Potremmo entrare nel vivo della questione e cominciare questo capitolo con definizioni dotte e classiche. Vorremmo invece ricordare a chi ci legge la vera e remota origine del termine.

“Brand” deriva dal verbo inglese “To brand” la cui traduzione nel significato originale è “marchiare a fuoco”. Negli Stati Uniti la pratica di marchiare a fuoco era prima ed innanzi tutto riferita agli animali: nei grandi ranch dove per ettari ed ettari le bestie vagavano tranquille in piena libertà e dove i confini fra una proprietà e l’altra non erano spesso nemmeno marcati, gli animali al pascolo venivano riconosciuti grazie ad un marchio distintivo apposto normalmente su un fianco o una coscia in alto. La cicatrice, visibilissima per tutta la vita dell’animale, permetteva a chiunque di capire ad uno sguardo a chi esso appartenesse. Il branding veniva eseguito con lunghi ferri arroventati la cui sommità portava la forma del marchio del ranch. I ferri si chiamavano e si chiamano tutt’ora “branding irons”.

Nemmeno l’Europa è stata immune a questa pratica, con la differenza fondamentale che in Francia in particolare essa era usata sugli esseri umani. Le meretrici (per usare un termine elegante), le criminali, le assassine della Francia del Re Sole venivano marcate a fuoco su una spalla con il “Fleur de Lis” il famoso giglio di Francia. Guarda caso la cicatrice era chiamata “la Marque” che ricorda ad addetti e non del marketing il termine marca, sinonimo di Brand.

Ci rendiamo perfettamente conto che questi particolari possono mettere a dura prova le persone più sensibili ma è importante dare alla parola la sua connotazione originale perché ci servirà più avanti, quando, invece di parlare di atti di brutale realismo, il significato di brand diventa immateriale, rarefatto nel mondo del consumismo odierno. Ricordiamo quindi che, comunque, allora come ora parlare di brand vuol dire distinguere prima ed innanzi tutto apporre un segno inconfondibile ed immutabile nel tempo. In questo modo è possibile chiudere il cerchio che ci ha portato dal Re Sole, alle praterie, idealmente fino alla CocaCola, ovvero ad un Brand di oggi. Il

motivo per il quale il termine Inglese è universalmente riconosciuto ed univocamente percepito è proprio perché il Marketing è originariamente Anglosassone come disciplina ed Americano ancor di più.

Detto ciò dobbiamo affrontare il vero problema di definire o meglio tentare di dare una definizione comprensiva e ragionevole di che cosa si intenda per Brand oggi.

1.1

BRAND OGGI

Parlare di brand oggi significa parlare di qualcosa che tutti conosciamo ma che troviamo difficile definire. Possiamo parlare di marca famosa, parliamo di griffe inconfondibile, ed alla fine e per tutti questi esempi sentiamo dire “ diffidate dalle imitazioni” con lo stesso tono che viene usato per la possibile esposizione al contagio di malattie infettive.

La verità è che definire un brand vuol dire chiamare in causa molti fattori alcuni dei quali remoti dalla realtà e parte integrante di quelle qualità spesso intangibili che rendono qualcuno o qualcosa inconfondibile. La cosa che più ci colpisce di una marca è la sua individualità, una identità precisa che ha carattere, tradizione, storia significativa, voce identificante e che pur cambiando mantiene sempre una sostanziale identità con se stessa.

A chi scrive è stata mossa spesso l'obiezione di dare alla marca l'identità di una persona. Mentre è assurdo pensare una cosa simile in fase pratica/operativa, è forse un aiuto farlo in fase creativa. Da questo punto di vista il commento o la critica forse sono azzeccati. Per chi scrive aiuta pensare ai brands come entità individuali, uniche, riconoscibili fra mille .

L'essenza del brand sta proprio in questo. Nel rendere cioè unici ed inconfondibili i prodotti o servizi o quanto altro per far sì che il frutto di quella differenziazione diventi un vantaggio competitivo e reale di colui che li possiede.

Le voci autorevoli sul Brand sono tantissime. Ma vorremmo cominciare questo “safari” sul Brand con quella di Rob Frankel che si è pronunciato sulla questione con “10 leggi sul Branding “¹. Le citiamo a seguito liberamente tradotte dall'Inglese. Su di esse svariati commenti possono essere fatti.

¹ <http://www.robfrankel.com/frankelaws.html>, visitato in data 10-12- 2004

“

1. Brands are not about you. Brands are about them.
(Una marca non ha a che fare con te. Ha a che fare con loro)
2. If the branding is wrong, so is everything else.
(Se il brand è sbagliato, lo sarà anche tutto il resto)
3. Advertising grabs their minds. Branding gets their hearts.
(La pubblicità afferra la mente. Il brand acchiappa il cuore)
4. Build from your strength
(Costruisci sulla tua forza)
5. If you can't articulate it neither can anyone else
(Se non puoi spiegarlo chiaramente, nessun'altro potrà farlo)
6. The success of a Brand varies directly with the ability to accept the mantle of leadership
(Il successo di un brand varia proporzionalmente all'abilità del brand stesso di assumere la leadership)
7. The stronger your brand the less susceptible you are to pricing issues and competition
(Più forte è il tuo brand meno pronò sarai ai problemi di prezzo ed alla concorrenza)
8. The brand begins in the business plan
(Il brand comincia nel business plan)
9. Advertising is not branding. Branding is branding. Advertising raises the awareness of the brand you create.
(La pubblicità non è il branding. Il Branding è branding e basta. La pubblicità semplicemente aumenta il livello di consapevolezza del brand da voi creato).
10. There is no such thing as co branding

(Il co branding non esiste). “

Continuiamo ora con qualcosa di impossibile da ignorare ovvero la descrizione di Kotler di un brand, descrizione storica come molte delle sue definizioni:

“...a name, term, sign, symbol, or design, or combination of them, which [sic] is intended to identify the goods and services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors [emphasis added].”²

(... un nome, termine, segno, simbolo or disegno o combinazione di essi che viene usata per identificare i prodotti o servizi di un venditore o gruppo di venditori e per differenziarli da quelli dei loro concorrenti – la sottolineatura è stata aggiunta n.d.t.).

Anche qui come già evidenziato in precedenza, l’enfasi cade su due concetti ovvero quello di identificare e quello di distinguere il prodotto o servizio.

Paul Temporal, famoso stratega di brand building ha scritto:

“The first thing to recognise when we talk about brands is that they are not just names, terms, symbols, designs or combinations of these, although it is true to say that such things can and do differentiate certain products and companies from others. The additional ingredient that makes a successful brand is personality.”

(La prima cosa che va riconosciuta quando si parla di brands è che esse non sono soltanto nomi, termini, simboli, disegni o combinazione di essi, anche se è vero dire che questi elementi possono differenziare certi prodotti ed aziende da altri. L’ingrediente aggiuntivo che fa una marca di successo è la personalità.)³

² Philip Kotler definition (from *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, 8th ed., 1991, p. 442):

³http://web.ask.com/searchcp?q=Paul+temporal+power+of+brands+the+economist&t=Paul+temporal+power+brands+economist&cache=00*2gxd0n&url=http://www.orientpacific.com/brands.htm&page=&ws=1

Questa definizione è a nostro parere più completa e più accettabile di quella clinicamente asettica di Kotler. Questa definizione tiene peraltro in conto la teoria Jungiana per la quale vi sono quattro spazi diversi e quattro funzioni nella mente umana, ovvero quella del ragionamento, delle sensazioni, dei sentimenti e delle intuizioni. Ugualmente vero è che non tutte le persone reagiscono su impulsi razionali. Alcuni seguono con profitto le proprie sensazioni, altri, come si suol dire, ragionano più col cuore che con la mente, altri ancora vanno ad istinto. Non c'è da stupirsi quindi se le reazioni al brand sono una miscela di queste funzioni.

Quanto detto ci riporta alle 10 leggi che abbiamo visto prima e che ora possiamo cominciare a commentare.

Questo era ciò che diceva la prima legge di Frankel

Una marca non ha a che fare con te. Ha a che fare con loro

Per "loro" qui si parla di pubblico, dei diretti interessati, di coloro che comprano il prodotto od il servizio. Il brand ha indubbiamente molto più a che fare con loro che con le decisioni di colui che lo gestisce. Deve dare a loro un senso e delle risposte, una ragione per la quale esso venga preferito ed amato dal pubblico, deve produrre una identificazione con il cliente in termini di stili di vita, valori, ideali da raggiungere, identificazione del se. Una affermazione paradossale potrebbe essere quella per cui il Brand è costruito dal cliente. E' un assurdo in termini di teoria della disciplina ma non più di tanto. Viene alla mente il Brand Levy's. Originariamente questi blue jeans erano indumenti da lavoro, semplici, umili, indistruttibili e spesso scomodi, sudari nel calore estivo e frigoriferi nel rigore invernale.

Il mito lo hanno costruito quelli come James Dean che ne hanno fatto una divisa, senza più di tanto seguire le macchinazioni infernali di un piano di marketing. Lo hanno reso famoso semplicemente perché il prodotto e la sua immagine andavano alla perfezione con quello che essi provavano in quel preciso momento: una perfetta identificazione fra l'indumento ed il modo di essere di chi lo portava. Dice Anna Scotti di questo marchio:

“.....marchio che ha saputo passare indenne attraverso generazioni, mode, ideologie, di un intero mercato. Marchio che ha significato, a secondo dei periodi storici il primato del tempo libero, il liberalismo sessuale, la contrapposizione a tutti i codici vestimentari, l'affermazione dell'informalità, l'interclassismo ideologico e l'affermazione del conflitto generazionale.....Eppure Levi's è entrato in crisi, perché? Per aver abbandonato la strada del rigore e commesso, di conseguenza, un venale peccato di vaghezza nel

momento in cuinon ha saputo conservare coerenza con la sua visione del mondo e della vita ed i suoi valori fondativi.
Ha disilluso una promessa.....⁴

Se il branding è sbagliato , tutto il resto non quadra.

Legge numero due, dalle conseguenze terrificanti. Sembra un enunciato apocalittico ma dice solo una profonda verità: se non si è perfettamente coscienti di chi si è, tutto ciò che si fa diventa una possibile contraddizione in termini. Abbiamo detto che il brand è una “carta di identità” del prodotto o servizio (o di altro ma ne parleremo dopo). E’ l’elemento distintivo, unico, quello entro il quale si concentrano le attese e le emozioni di chi lo desidera. E’ un coacervo di promesse. Cosa succede se queste promesse sono tradite? Le promesse di un brand sono implicite nella chiarezza della propria identità e di quello che essa comunica. Il caos conseguente alla mancanza di identità, o alla confusa maniera in cui questa identità può essere espressa è sinonimo di totale disastro. E’ la perdita della lealtà del cliente, ergo del cliente medesimo.

Terza legge

La pubblicità afferra la mente, il brand acchiappa il cuore

Fra tutte le dieci leggi quella alla quale l’autore di questo testo sottoscrive in pieno e senza riserve.

Espresso in termini di quotidianità quello che esiste fra un brand ed un cliente leale è un “love affair”. Il coinvolgimento emotivo è altissimo e scatena spesso sentimenti simili – con le riserve del caso e della situazione - a quelli propri di una relazione sentimentale. Non ridete se il paragone vi sembra estremo. Va solo rarefatto leggermente in ottica di consumo. E’ vero che la pubblicità afferra l’attenzione del pubblico, se è bella e ben fatta la cattura anche. Ma è ciò che essa rappresenta che stabilisce un vero legame fra il brand e l’acquirente. Pensandoci bene ci sono veri brand che non comunicano se non l’essenziale. Non fanno video clips, poche apparizioni sulla stampa, ogni tanto un evento di pubbliche relazioni. Nulla di eclatante. Eppure ciò che lega il cliente a quella marca è spesso così intenso che la brand loyalty è altissima.

⁴ Scotti A. Il fattore R, in La visione strategica a cura di Gabardi E.Franco Angeli 2002, Milano

Un esempio banale: chi ha scritto questo testo è un fumatore. Nel momento in cui è stato possibile, per la prima volta molti anni fa, acquistare un accendino, ha acquistato un Dupont. Questa costosissima macchinetta è un oggetto di puro piacere le cui funzioni pratiche sono svolte brillantemente da un accendino di plastica usa e getta. Oppure è rimpiazzabile nel segmento lusso con altri accendini di uguale prestigio: Cartier, Dunhill ecc. Eppure non è mai venuto in mente a chi vi scrive di comprare null'altro nei molti anni successivi al primo acquisto che non fosse un altro Dupont. I motivi? Difficilissimi da spiegare: il suono inconfondibile e metallico del cappuccio quando viene alzato per accendere la sigaretta, l'immagine elegante, solida, pulita e leggermente massiccia dell'oggetto, la cura maniacale dei particolari, la bellezza dei rivestimenti in oro, lacca, argento. E, comunque, il fatto che è un Dupont. Solido, immutabile, elegante, inconfondibile, adatto alla personalità di chi da una vita lo acquista. Se il brand riesce ad acchiappare il cuore di un consumatore come Dupont ha a suo tempo acchiappato e mai deluso il mio, mai enunciato di marketing sarà più vero.

La pubblicità non avrà mai questo effetto. Può avere quello di rinforzare il brand se è coerente con il prodotto o servizio che rappresenta, se è in linea con l'immagine. Ma non può sostituire ciò che vi è dietro. Per estremo paradosso a volte può danneggiare, inquinare, diluire la personalità del messaggio e quindi dell'identità ad esso retrostante.

E con questo ritorniamo alla legge due precedentemente enunciata. La pubblicità in tutte le sue forme è uno strumento preziosissimo ma è conseguente alla identità ed enunciazione esplicita di ciò che la supporta. E' famoso il caso Avis in America. Avis Rent a Car era, in quei giorni, al secondo posto dopo Hertz. La pubblicità aziendale, che li rese immensamente famosi e che attirò loro le attenzioni del pubblico ed in una certa misura il suo rispetto, fu: "**Avis, we have to work harder**" (Avis, dobbiamo lavorare più duramente). Le implicazioni sono evidenti: riconoscere il posizionamento nel settore di appartenenza e, di questa posizione scomoda di mercato (quella del primo competitor), farne un punto di forza denunciando le fatiche richieste per una scalata di posizione. Un altro eccellente esempio di assoluta chiarezza di vision del brand.

Quarta legge

Costruisci sulla tua forza

Sembra ovvio, ma non lo è. In tutte le cose, ed i brands non sono esclusi, vi sono punti di forza e punti di debolezza. Mentre spesso si esortano le persone a migliorare i propri punti deboli, non si suggerisce potenziare le proprie capacità vincenti, che si danno per un qualche motivo come scontate. Strategia sbagliata, sia per le persone che per i brands.

Capita a volte di sentire commenti del tipo “E’ assolutamente geniale nel suo mestiere e per questo gli si perdona il caratteraccio che ha”. Ciò che si dice in questo caso è che l’esaltazione delle qualità di eccellenza fa sì che siano più facilmente perdonati i lati meno positivi della persona. Riferiamo questo commento al brand. Ciò significa che se i punti di forza del brand sono esaltati, se essi sono quelli su cui si concentrano gli sforzi di tutti coloro che per esso operano, questi stessi punti faranno passare in secondo piano le debolezze (l’affermazione va presa “cum grano salis”, non attendiamoci che si perdoni di tutto in virtù di poco).

Le Lamborghini sono super cars e Lamborghini è un super brand. Le vetture sono famose per essere le più aggressive e performanti auto da strada del mondo. Sono scomode, rumorose e costosissime. Lasciamo per un attimo da parte il problema costo. La performance di queste vetture, a tutt’oggi le più veloci in assoluto da zero a cento chilometri, unita ad un design di assoluta modernità ed eccentricità fanno sì che chi ha il potere d’acquisto ed ama questo particolarissimo tipo di vettura si dimentichi della scomodità e della ormai relativa rumorosità di un veicolo. Perché potenza e design sono i punti di forza su cui Lamborghini ha costruito meticolosamente la propria reputazione dal giorno in cui fu fondata da un genio, antesignano del marketing ed imprenditore illuminato, sebbene di umilissime origini.

Milioni di esempi possono essere fatti in questo senso, alcuni dei quali attestano di ciò che è stato affermato prima. Un brand non può essere e non sarà mai perfetto. Ma fa giganteschi passi avanti se costruisce ed evidenzia i suoi punti di forza e quindi i suoi caratteri distintivi, se li espande, se li promuove con tenacia, se non demorde.

Quinta legge

Se non puoi spiegarlo chiaramente, nessun’altro potrà farlo

Ovvero bisogna essere chiari con se stessi, nella vita come nel business. Se non è possibile per chi gestisce un brand definirlo chiaramente, come ci si può aspettare che altri lo facciano? Attenzione, qui non stiamo parlando di descrivere precisamente le sensazioni dei clienti verso il brand. Stiamo parlando delle promesse che il brand fa in termini di soddisfazione dei bisogni o dei desideri, stiamo parlando della reale consistenza dei prodotti marchiati in tal modo, stiamo parlando di una chiara coerenza di tutta la strategia che si sottende ad una marca. Di questo parleremo più avanti.

Sesta Legge

Il successo di un brand varia proporzionalmente all'abilità del brand stesso di assumere la leadership

Traduzione in linguaggio meno tecnico: un atleta ha buone possibilità di vincere le Olimpiadi se possiede il fisico, la preparazione tecnica, la determinazione per inseguire questo risultato. Più il brand si prepara e si propone, sulla base di solide premesse, come un vincitore, più di successo esso diventerà. Per chi scrive questa legge può essere ampiamente discussa, non sempre in maniera favorevole, ma è certo che un atteggiamento vincente è di gran lunga più foriero di risultati positivi (Leadership) di un atteggiamento meno deciso. In linea di massima si può essere d'accordo.

Settima legge:

Più forte è il tuo brand meno proni sarai ai problemi di prezzo ed alla concorrenza

Verissimo. Al punto che, se sei addirittura leader di mercato il prezzo, pur in considerazione delle condizioni di quel mercato, lo puoi fissare e stabilire. Agli altri in questo caso resta solo seguire o riposizionarsi.

Ottava Legge:

Il brand comincia nel business plan

Vero, ma vorrei stressare la parola “comincia”. Brand è planning, accurato, lungimirante, dettagliato. E’ ricerca di mercato, analisi dei trend, e, in rari e progrediti casi, è costruzione degli scenari. Ma non è solo quello. Il business plan è la “mappa stradale “ usata dal brand per viaggiare in sicurezza. Ma sappiamo anche che a volte alla presenza di eventi straordinari si adottano misure inconsuete. Il plan deve essere una guida ma non, a nostro avviso, una gabbia. Deve essere una bussola, ma chi naviga deve anche saper leggere le stelle.

Nona legge

La pubblicità non è il branding. Il Branding è branding e basta. La pubblicità semplicemente aumenta il livello di consapevolezza del brand da voi creato.

Invito i lettori a rileggersi il commento alla legge no.3.

Decima legge

Il co branding non esiste

Dice Philip Kotler “ A rising phenomenon is the emergence of co branding in which two or more well known brands are combined in an offer. Each brand sponsor expects that the other brand name will strengthen performance or purchase intention”⁵

“Il co branding è n fenomeno in crescita (viene chiamato anche doppio branding)” per il quale due più brands ben conosciuti sono combinati in una offerta. Ciascun brand si aspetta che l’altro nome rinforzi le preferenze o l’intenzione di acquisto (del pubblico n.d.t.) “

⁵ P. Kotler, International Marketing Management pg 416 , Millennium Edition Prentice Hall 2000, ISBN0-13-015684-1

Egli continua poi dicendo “.....Despite these success stories, most component manufacturers find it hard to convince buyers to insist on a certain component material or ingredient in the final product” ovvero “nonostante alcune storie di successo molti produttori di componenti fanno fatica a convincere il consumatore di dover scegliere proprio quel componente nel prodotto finale”⁶ .

In poche parole: non funziona. Il che conferma l'unicità del brand e la difficoltà di fare co branding: uno dei due brands perde sempre..... Il che non ha senso.

1.2

IL BRAND NON È BABBO NATALE

Non è gratuito, non è spontaneo, non cade dagli alberi e soprattutto non viene recapitato a casa di qualcuno che ha scritto una letterina di richiesta a Father Christmas. Dall'intuizione geniale, dal bebè ben formato si deve costruire un adulto che mantenga le promesse dell'infanzia. E questo ci porta a quel processo che tante ambascie ha dato al mondo del marketing ed a quello della pubblicità e della comunicazione ovvero il processo di brand building, e della sua conseguenza ovvero del suo posizionamento.

E' giusto premettere che non è possibile in questa sede parlare di brand building in maniera completa ed esauriente. Questo vorrebbe dire scrivere un tomo a parte sul tema e, peraltro, esistono tantissimi testi sull'argomento elaborati da persone molto più autorevoli di chi scrive. Le note a seguito sono riflessioni personali che danno il senso di come il brand building venga percepito dall'autore. Il che non vuole dire che lo si condivida, ma è un elemento che offre ulteriore comprensione al lavoro qui elaborato.

Partiamo dal presupposto di dare una definizione di brand che sia più meno come segue:

⁶ P. Kotler, International Marketing Management pg 417 , Millennium Edition Prentice Hall 2000, ISBN0-13-015684-1

il brand può essere l'attesa sperimentata dal consumatore che si aspetta di trarre un beneficio specifico derivabile da una fonte identificabile che è simbolizzata in un logo, un nome, un colore, un simbolo, un carattere ecc. Inutile dire che più unico è il beneficio, e quindi più esso è desiderabile, più si desidera il brand in quanto attesa soddisfatta.

Queste attese, queste anticipazioni del consumatore sono ciò che costituisce il brand. Questa è la vera, sola ed unica realtà in quanto la fedeltà del consumatore esiste soltanto se queste anticipazioni sono reali e se esse si dimostrano di essere più forti di quelle sollecitate dai prodotti dei concorrenti. Da questo semplice fatto deriva il valore del brand e la conseguenza che esso possa generare proventi stabili.

Anticipare questi desideri è la strategia di brand più appropriata. Quando si parla di promessa del brand si discute proprio di questo ovvero di come di come il brand venga presentato al consumatore per far sì che egli derivi i risultati sperati.

Quindi la strategia può essere articolata in una serie di scelte :

- a) Quale beneficio desiderato evochiamo nel consumatore
- b) Come fare perché tale beneficio venga attribuito al nostro prodotto o servizio

Di fatto, noi facciamo delle promesse la cui soddisfazione va misurata con ricerche adatte a tale scopo. Alcune delle domande chiave da fare in questo caso potrebbero essere

- a) credibilità – ovvero i consumatori si fidano del fatto che il beneficio anticipato si materializzerà?
- b) differenziazione – il brand è davvero diverso da altri e quindi percepito unico sia nella sua identità che nel valore che può offrire ai clienti?
- c) facilità di reperimento – e libertà da possibili danni causati dal reperimento stesso
- d) desiderio – quanto e quanto grande di acquistare quel brand?
- e) identificazione delle proprietà attese in quel brand specifico.

Il processo di branding può quindi essere descritto quasi come un sistema che prima elicit il desiderio poi lo soddisfa.

Passiamo ora ad una definizione di brand firmata Philip Kotler “ A brand is a name, term, sign, symbol or design or a combination of them intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors”⁷.

Anche in questo caso si parla di identificazione e differenziazione. L’essenza tecnica del brand è tutta qui. Quella dell’ impatto con il consumatore ha altre sfumature, che sconfinano nel personale, nell’istintivo, nell’identificazione ecc.

In una sezione di un bellissimo libro sponsorizzato da Interbrand dal nome “Brands and branding” (il libro è pubblicato dall’Economist) un capitolo è dedicato al tema “What makes brands great”. Il testo è talmente lucido nella sua esplicazione del concetto di brand e branding che vale la pena leggerne alcuni passaggi.

Il problema che ci si pone in questa sezione del libro è “come si fa a giudicare se un brand è un grande brand e che cosa lo renda speciale”⁸

Tutto questo è stato fatto in passato con sofisticati strumenti di carattere finanziario e di marketing, e con forme di misurazione diverse che attestano, alla fine, soltanto di una certezza:

“Questi diversi punti di vista attestano che la proliferazione di tecniche di misurazione oggi esistenti tentano di fare da ponte fra le considerazioni tradizionalmente separate di natura finanziaria e di marketing per presentare una visione maggiormente completa della performance di un Brand “⁹

Sempre secondo questo testo ci sono cinque caratteristiche principali condivise da tutti i grandi brands, o meglio tre attributi e due caratteristiche .

“**Una idea travolgente.** C’è sempre una idea eccezionale dietro un brand che cattura l’attenzione dei consumatori e la loro lealtà soddisfacendo un bisogno insoddisfatto o mai del tutto saziato”¹⁰

⁷ Kotler P. Marketing Management, Millennium edition, 2000 Prentice Hall N.J. ISBN0-13-015684-1 pg. 404

⁸ Brands & Branding, Various contributors & Interbrands , The Economist, February 2004

⁹ “These different points of view mean that today there is a proliferation of measurement approaches that attempt to bridge the traditionally separate considerations of finance and marketing needed to provide a more holistic view of brand performance. Ibidem, pg.1

“ **Una definizione risoluta del fine centrale (core) del business e dei valori che lo supportano.** Questi rimangono inamovibili anche se le strategie e le tattiche debbono essere riviste regolarmente per affrontare ed avvantaggiarsi di un mutevole e spesso inimmaginabile mondo ed ambiente di lavoro”.¹¹

ed inoltre “ **Un principio organizzativo centrale.** Il posizionamento del brand, il suo scopo ed i suoi valori vengono usati come leve manageriali per assistere nel processo decisionale”¹²

E, come detto prima, i grandi brands hanno due principali caratteristiche:

“ **I brands più famosi sono Americani. Dei 20 brands principali 15 sono Statunitensi**”¹³ Il che farebbe pensare ad una supremazia della pratica Americana di business : “Sia i brands che il processo di branding negli Stati Uniti sono diventati più sofisticati grazie alle estensioni di prodotto e linea, ai programmi di identità aziendale ed alle guerre pubblicitarie mirate”¹⁴

ed inoltre “ **Quasi tutti i brands più famosi sono prodotti di largo consumo:** i prodotti ed i servizi offerti da Coca Cola, Starbucks e Pepsi sono facilmente rimpiazzabili, BMW Toyota ed Harley Davidson sono facilmente rimpiazzabili ed esistono moltissime alternative ai cellulari Nokia”¹⁵.

Quindi questi brands hanno caratteristiche comuni e distintive, ma non solo. Essi infatti portano in se **cinque tratti** assolutamente distintivi:

“ La coerenza nel soddisfare le promesse”¹⁶

¹⁰ 1. A compelling idea. Behind every brand is a compelling idea ,which captures customers 'attention and loyalty by filling an unmet or unsatisfied need.” Ibidem pg. 2

¹¹ “A resolute core purpose and supporting values. These remain in place even though the business strategy and tactics have to be regularly revised to address and take advantage of the circumstances of a changing, and in the detail often largely unanticipated, world and business environment “Ibidem pg. 2

¹² “A central organizational principle. The brand position, purpose and values are employed as management levers to guide decision-making “ Ibidem pg. 3

¹³ “Most leading brands are American. Of the 20 leading brands,15 are American”. Ibidem pg.3

¹⁴ “Brands and branding practices within the United States became more sophisticated through product and line extensions, corporate identity programs and pitched advertising wars.” Ibidem pg. 3

¹⁵ “ Most leading brands are commodities .Coca-Cola, Pepsi and Starbucks products and services are easily substituted; BMW, Toyota and Harley- Davidson face plenty of competition; and there are many cellular phone alternatives to Nokia”. Ibidem pg. 4

“Prodotti e servizi di qualità superiore”¹⁷

“Un posizionamento distintivo ed una esperienza unica per il consumatore”¹⁸

“Un impegno sia interno che esterno nei confronti del brand che sia perfettamente allineato”¹⁹

“L’abilità di rimanere importanti”²⁰

Table 4.2 Great brands:summary of attributes,observations and practices

The three attributes of the great brands Three observations of the great brands The five great practices of the great brands

Built from a great idea
purpose brand promise
and industries
Represent clear choices

Largely American
and values
Employs brand as the central
organizing principle

Continually deliver on the Predominantly commodity businesses
Possess superior
products, services
and technologies
Own a distinct position and deliver a
unique customer experience
Focus on “internal” branding
Improve and innovate ²¹

Holds true to core

Avendo detto quanto sopra vale la pena di esaminare le cause che fanno sì che i brand perdano terreno, che perdano impatto e che in ultima analisi perdano leadership.

¹⁶“Consistency in delivering on their promises” Ibidem pg. 4

¹⁷ “Superior products and services” Ibidem pg. 5

¹⁸“Distinctive positioning and customer experience” Ibidem pg. 5

¹⁹ “Alignment of internal and external commitment to the brand” Ibidem pg 5

²⁰ “An ability to stay relevant” Ibidem pg. 5

²¹ Ibidem pg. 7

Lo stesso articolo attribuisce queste devastanti effetti in primis ad un fatto fondamentale ovvero “La causa più comune della perdita di leadership è di prendere il brand per scontato. Questo può capitare quando il proprietario del brand lo tratta come una mucca da mungere (cash cow è un termine specifico che descrive la posizione di un brand sul mercato secondo l’analisi strategica della Matrice Boston n.d.t.)”²².

Ed inoltre “ Non esistono formule magiche per creare un brand di successo. I brands che perdono il loro impatto dovrebbero paragonare il loro passato al loro presente e valutare il futuro alla luce di tre fattori: rilevanza, differenziazione e credibilità”²³. La perdita di leadership non significa che sia impossibile recuperare il terreno perduto, ma questa operazione richiede uno sforzo intenso e consapevole da parte di chi gestisce il brand al fine di riportarlo ai valori di base (core values), che sono quelli che hanno dato al Brand la supremazia in primo luogo.

Chiunque gestisca un Brand deve comunque rispettare certe regole di base se vuole fare della propria gestione un successo. Far crescere un brand vuole dire essere intelligenti, innovativi, creativi, avventurosi, premurosi, disciplinati e con una mentalità abituata al concetto di “servizio”.

Debbono inoltre essere in grado di gestire tre compiti principali:

“Essere la personificazione del brand stesso”²⁴

“ Comprendere l’origine di fondo del valore del brand in modo da costruire su di esso e proteggerlo”²⁵

“ Ricercare continuamente gli elementi che rendono il brand unico”²⁶

Questa breve panoramica dovrebbe rendere quanto meno chiaro al lettore quante e complesse sono le variabili di connotazione sia di un brand che del processo che è necessario per costruirlo, in primis e mantenerlo successivamente.

²²“ The most common cause of lost leadership is taking the brand for granted. This can happen when the brand owners treat the asset as a cash cow.” Ibidem pg. 5

²³ “ There is no magic formula for creating a successful brand. However, brands that lose their shine should compare their past with their present and look to the future with regard to three things: relevance, differentiation and credibility.” Ibidem pg. 6

²⁴ “Embody the brand itself” Ibidem pg. 7

²⁵ “Understand the underlying sources of brand value and protect and build on them” Ibidem pg.7

²⁶ “Continually search out what makes the brand unique” Ibidem pg.7

Questo è quindi il momento di pensare a come tutto ciò che fino ad ora abbiamo detto possa essere tradotto o applicato ad un tema quale quello della gestione dei Musei.

Si può pensare ad un brand museale connotato fortemente, frutto di una costruzione accurata di marketing, connotabile come unico, e possessore di una identità distintiva? Se gli Uffizi a Firenze diventassero un brand che estende la fama, reputazione ed unicità degli elementi museali ad una serie di prodotti ad esso collegati, presumibilmente gli oggetti dovrebbero essere coerenti con l'immagine ed il brand degli Uffizi. Il che significa definire gli Uffizi come brand, mantenerne costante e coerente l'immagine, definire le linee guida operative, estendere le connotazioni tipiche del brand agli oggetti prodotti su licenza e fare di quegli oggetti un altro veicolo di comunicazione del Brand Uffizi. Difficile? Sicuramente sì ma non impossibile.

UNA ESERCITAZIONE UTILE

Il seguente esercizio va gestito a gruppi di max. 5 persone. Nella attività di gruppo per comune accordo selezionare un brand che possa essere definito tale. Tramite brainstorming ed associazioni libere connotarlo nelle caratteristiche salienti dandone un identikit che ponga in risalto i tratti veramente unici, le connotazioni più salienti della personalità.

Nelle attività individuali all'interno del gruppo provare poi, successivamente, a trovare una rassomiglianza o meglio una personificazione del brand scelto con un personaggio che, per un qualche motivo lo ricordi. A volte questo esercizio mette in luce il modo in cui le persone percepiscono il brand stesso ed è estremamente interessante notare come il fattore più personale entri in questa equazione.

1.3 LA RASSEGNA STAMPA DEI MUSEI ITALIANI

Riteniamo doveroso dare in questa sede alcune opinioni sulla conduzione dei musei italiani che evidenziano la loro differenza dai Musei Statunitensi usati come paragone più avanti. Sugeriamo al lettore di considerare questa sezione del lavoro come una rassegna stampa.

Definiamo prima che cosa è un Museo secondo la definizione dell' ICOM ovvero l'International Council of Museums

*“un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che compie ricerche sulle testimonianze materiali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, le comunica e soprattutto le espone a fini di studio, educazione e di diletto”.*²⁷

Andiamo adesso a leggere alcune opinioni diverse su temi riguardanti i musei in Italia:

Sulla gestione privata dei musei:

“

L'idea di un privato che gestisce i musei guadagnandoci è un'illusione pericolosa

In riferimento all'articolo 26 della legge finanziaria per il 2002 - che prevede l'affidamento in gestione ai privati dei beni culturali - Salvatore Settis, direttore della Scuola Normale Superiore di Pisa e professore di Storia dell'Archeologia, già direttore dell'Istituto di ricerche storico-artistiche del Getty Center: "Visitando i musei americani è facile vedere un dinamismo ignoto ai musei italiani: si viene, poi, a sapere che i musei americani sono privati, si attribuisce il dinamismo a questo fatto e si deduce che, con l'ingresso del privato, anche i nostri musei possono diventare altrettanto dinamici.

²⁷ <http://www.cultura.regione.lombardia.it/museiDirettive.cfm>

In che senso sono privati i musei americani? Sono *privati* perché originano da un accumulo di collezioni fatte da privati. Ma questo è solo un aspetto. I privati che hanno trasformato le loro collezioni in musei aperti al pubblico, li hanno anche dotati di capitale iniziale a volte molto vasto. Alcune cifre. Il Getty ha oggi un capitale di oltre 7 miliardi di dollari. Questo capitale viene investito ogni anno dai *trustees* che hanno una politica molto efficace dalla quale risultano, ogni anno, introiti che si aggirano tra i 500 e i 600 milioni di dollari, diciamo che 300 li reinvestono e 200 li usano per il museo (cifre del bilancio '99). In quell'anno il Getty ha speso in cultura e investimenti per il museo 204 milioni di dollari mentre ha una serie di attività di vendita e diritti d'autore dai quali ha incassato circa 15 milioni di dollari. Ovvero il Getty è in passivo di 190 milioni di dollari... Ma questo "passivo" non è un fallimento bensì aderenza al proprio fine istituzionale. Proprio così. Il privato americano funziona con un enorme passivo ripianato da sostanziose donazioni. L'idea che dai musei si possa ricavare un utile è il contrario della filosofia dei musei americani. I musei americani sono fatti per non avere un utile. Sono costruiti per essere costantemente in passivo nonostante abbiano un grande capitale iniziale.²⁸

E per contro leggasi quanto a seguito, in tema di introiti derivanti dal merchandising:

“

16 novembre 2001 - Musei romani, possibile merchandising da 24 miliardi

Lo stima una ricerca di Civita sulla provincia romana. In Italia questo settore non viene sviluppato a sufficienza ed è ‘banale’: lo afferma Imperatori, il presidente dell’associazione

ROMA - Si aggira sui 20-24 miliardi il mercato potenziale del merchandising museale nella provincia di Roma, un dato che, secondo la ricerca del Consorzio Civita commissionata dall'assessorato al Lavoro della provincia di Roma, potrebbe avere importanti ricadute sullo sviluppo dell'artigianato e dell'occupazione.

In Italia, ha detto il presidente di Civita Gianfranco Imperatori, il merchandising nei musei è "banale" e molto lontano dalle capacità artistiche e culturali degli artigiani, che a loro volta potrebbero affinare le loro indiscusse capacità creative avvicinandosi a questo

²⁸ <http://www.url.it/diarte/archivio/soggetti/2001/musei6.htm> consultato il 18 luglio 2005

segmento di mercato.

Un progetto forte per il merchandising, quindi, secondo Imperatori, potrebbe rilanciare il turismo culturale a Roma (e non solo), in un momento di crisi internazionale.

La ricerca può essere considerata uno studio di “pre-fattibilità” e ha riguardato un campione esiguo di artigiani per verificare se può esistere un rapporto tra artigianato locale e l'offerta di oggettistica museale e se, nel caso di risposta positiva, possa diventare un motore di sviluppo qualificato. Secondo alcune stime, ha detto Alessandro Ricceri che ha coordinato la ricerca, il "fatturato museale" di Roma e provincia è intorno ai 70 miliardi, di cui solo 10 dal merchandising (circa 24 miliardi vanno all'editoria, mentre 36-40 miliardi è l'introito della biglietteria).

Il potenziale mercato per l'oggettistica, che potrebbe comprendere sia quella di fascia bassa, cioè i souvenir, sia produzione artigiana doc, è dai 20 ai 24 miliardi se si riuscirà a collegare il sistema dei Beni culturali con quello dell'artigianato diffuso. La ricerca, ha detto Ricceri, fa emergere un modello italiano assai diverso da quello adottato da musei come il Metropolitan di New York o l'altro adottato in Francia dalla Reunion des Musees Nationaux e che attingerebbe ai numerosi patrimoni culturali del Paese.

Una sperimentazione analoga, ha proseguito Ricceri, è già stata fatta a Firenze, con la progettazione e realizzazione di 500 oggetti messa a punto da una cinquantina di artigiani. Il prezzo però rimane alto, sopra le 100-150mila lire. Invece, i visitatori dei musei e luoghi d'arte non vogliono spendere troppo, anche se è cambiata la loro tipologia, che presenta un'elevata istruzione (quasi un terzo è laureato) e in media spende dalle 50mila alle 100mila lire.

Il problema, ha detto Ricceri, autore anche di un'ipotesi di sviluppo, è che i concessionari dei servizi aggiuntivi aprano agli artigiani e si potrebbe anche pensare a un marchio doc capace di certificare ovunque la qualità di tali prodotti. Certamente, ha concluso l'assessore al lavoro della Provincia Giorgio Fanfani, il sistema dei Beni culturale è una rilevante risorsa. La sfida ora è portare avanti, il progetto che, se pienamente realizzato, avrebbe di sicuro un'importante ricaduta occupazionale.

29

Su quanto pertiene la regolamentazione finanziaria dei Musei la legislazione Italiana prevede quanto segue:

²⁹ <http://www.kwart.kataweb.it/kwart/ita/newsdett.jsp?idContent=144907&idCategory=1806>

“

**Ambito II:
Assetto
finanziario**

La molteplicità di funzioni strumentali ricollegabili alla formazione del bilancio e alla relativa documentazione economica e finanziaria spinge verso la sua progressiva introduzione in tutti i musei italiani in sostituzione della attuale rendicontazione amministrativa, a prescindere dalla sua obbligatorietà come corollario della eventuale autonomia di gestione.

È compito primario degli enti proprietari e delle amministrazioni di riferimento assicurare la regolarità dei flussi finanziari ai musei e consentire il loro normale funzionamento e il conseguimento delle loro finalità strategiche secondo una programmazione pluriennale delle attività.

La gestione finanziaria e contabile delle risorse economiche a disposizione dei musei, se dotati di autonomia, dovrà avvenire attraverso bilanci funzionali nel rispetto della normativa vigente, prevedendo apposite forme controllo e di monitoraggio della loro costante congruità alle finalità programmatiche.

Motivazioni

Autonomia finanziaria. In base tali disposizioni, e con specifico riferimento alle uscite, le leggi regionali dovranno dettare norme per la classificazione delle spese del bilancio regionale e degli enti dipendenti, nonché ai fini del controllo delle spese degli enti locali in relazione alle funzioni delegate e ai fondi assegnati dalle regioni, secondo la seguente ripartizione:

1. funzioni obiettivo, in relazione alla definizione delle politiche pubbliche;
2. unità previsionali di base, suddivise in unità di spesa corrente, di spesa in conto capitale e per il rimborso di prestiti;
3. capitoli, secondo l'oggetto, il contenuto economico e funzionale della spesa, il carattere giuridicamente vincolante.

Si tratta di fattori che concorrono a introdurre notevoli varianti sull'incidenza quantitativa e qualitativa delle voci di entrata e delle voci di spesa del bilancio di esercizio, nonché sullo stato patrimoniale.

Uscite

- a) Funzionamento:
– personale;

- utenze, materiali di consumo, pulizie, gestione e manutenzione ordinaria e straordinaria dell'edificio e degli impianti, forniture di servizi continuativi (premi assicurativi ecc.);
- gestione amministrativa e operativa;
- b) Gestione delle collezioni.
 - registrazione inventariale, documentazione e catalogazione dei beni custoditi;
 - restauro delle collezioni e del contenitore se antico;
 - attività di studio e ricerca scientifica, pubblicazioni.
- c) Servizi al pubblico:
 - mostre;
 - conferenze;
 - attività didattiche;
 - iniziative culturali connesse alle collezioni e al territorio.

«30

E' interessante notare che in questo particolare documento non si parla di entrate, bensì soltanto di uscite.

Ed ecco che un Economista mette il dito sulla piaga indicando quali siano i gap funzionali del sistema museale Italiano per quanto riguarda l'assetto finanziario:

- “la struttura dei costi vede prevalere, in termini relativi, le spese per il personale, a scapito delle attività espositive e di quelle destinate allo sviluppo (cioè ai servizi e alla valorizzazione economica dei musei). Va comunque sottolineato il numero ridotto di occupati per 1.000 mq di museo: quindi la concentrazione delle spese sul personale non riesce a garantire una adeguata struttura organizzativa;
- le spese per il personale si concentrano sui custodi per oltre il 50%, senza che questo garantisca tuttavia una adeguata fruibilità dei musei in termini di orari di apertura;
- in Italia la struttura delle entrate è sbilanciata, molto più che negli altri paesi, sulle sovvenzioni dello Stato e degli Enti Locali, con una incidenza relativamente inferiore di sponsor e donazioni, e delle entrate derivanti dalla vendita di servizi diversi dal semplice biglietto d'ingresso. «31

³⁰ <http://www.museilombardi.it/standard/secondo.htm>

“

ELEMENTI DI GAP STRUTTURALE DEI MUSEI ITALIANI				
<i>LA STRUTTURA DEL COSTI (%)</i>				
	Italia	U.E.	U.S.A.	Altri paesi
Personale	46,2	44,6	45,5	50,8
Materiali e consumi	23,8	22,8	25,0	23,1
Attività scientifica	6,9	5,4	3,4	1,2
Restauro	14,7	1,7	2,4	0,1
Mostre	5,4	3,6	12,2	16,7
Sviluppo	3,0	22,0	11,5	8,2
<i>IL PERSONALE (%)</i>				
	Italia	U.E.	U.S.A.	Altri paesi
Direzioni, curatori e personale scientifico	15,1	23,5	12,8	26,3
Personale amministrativo	11,3	10,4	21,0	15,6
Personale tecnico	9,6	15,5	13,9	19,9
Custodi	54,6	28,1	11,4	26,1

³¹ <http://www.ibc.regione.emilia-romagna.it/emac/defulgentiis.htm>

Personale ausiliario	9,5	22,1	40,9	12,1
<i>PERSONALE OCCUPATO PER 1.000 MQ DI MUSEO</i>				
	Italia	U.E.	U.S.A.	Altri paesi
Valore assoluto	11,3	18,6	24,6	45,6
Numero indice	100,0	164,2	217,7	403,2
<i>LA STRUTTURA DELLE ENTRATE (%)</i>				
	Italia	U.E.	U.S.A.	Altri paesi
Stato e Enti Locali	89,1	66,3	72,5	78,2
Altri enti pubblici	2,5	11,7	0,4	4,3
Sponsor e donazioni	6,0	8,8	15,8	9,6
Vendita biglietti	2,0	4,5	4,1	2,1
Altri servizi	0,4	8,7	7,1	5,9
Fonte: Associazione Civita				

“32

³² <http://www.ibc.regione.emilia-romagna.it/emac/defulgentiis.htm>

Per concludere si vuole solo offrire al lettore uno spaccato brevissimo di che cosa e quali siano i problemi dei Musei Italiani visti da punti di vista a volte opposti. Una cosa emerge in comune: la necessità di fondi per poter migliorare la fruibilità dei Musei ed attirare con offerte di buona qualità il pubblico.

Non si parla qui però di alternative di reperimento fondi se non nell'articolo sui Musei Romani e su un Merchandising che potrebbe produrre introiti interessanti aumentando nel contempo l'occupazione artigiana. L'idea di finanziare i Musei con operazione orientate fortemente al Marketing and al business for profit non sembrano essere prese in considerazione. Il commento non intende essere una critica, soltanto una presa di coscienza di una situazione tipica del nostro paese.

Sulla base di queste considerazioni è forse possibile fare alcune riflessioni e paragoni sui trend adottati in altri paesi, specialmente negli Stati Uniti, il punto di riferimento di una gestione museale diversa, in parte dal punto di vista del finanziamento pubblico o privato ed in parte dal fatto che i Musei Americani in quanto tali stanno estendendo le loro attività al settore definito "ausiliario" per aumentare le loro revenue.

Questo è stato possibile in quanto il Museo stesso, come nel caso del Metropolitan di New York ha reso il suo nome un brand di grande impatto, e non è l'unica istituzione che sia stata in grado di fare una simile operazione. E' qui che tutto il discorso fatto in precedenza riunisce gli elementi di questa costruzione. Se si parte dal presupposto che tutto ha inizio dal brand, se si ipotizza che un Museo possa divenire un brand con una propria identità, connotato nei suoi elementi e perfettamente giustificato nella sua mission, core values, vision, a questo punto diventa assolutamente possibile pensare all'entità culturale come ad un brand di grande significato nel proprio segmento. E, sempre se si accetta questo principio, si possono applicare ad un brand le strategie tipiche di un brand quindi quelle di diversificazione, di ampliamento della gamma ecc. a patto che tutto sia coerente con i core values ovvero i valori di base.

I più grandi musei Americani hanno fatto questa scelta, stabilendo una tendenza che da trent'anni a questa parte si mantiene a passo sostenuto, anche se non è certamente esente da critiche. Molti commenti e non del tutto positivi sono stati mossi ad una gestione museale americana che alcuni hanno addirittura definita disinvolta. Certo è che questo modello di business ha dato vitalità ed un'aria di innovazione a moltissime istituzioni che conclamano la valenza educativa ed il prolungamento di una esperienza conoscitiva nell'acquisto fatto dai visitatori di oggetti di produzione su licenza delle immagini e artefatti del museo.

Manca, per poter riflettere su questo tema, una tessera essenziale del mosaico ovvero quella del processo di Licensing al quale presteremo attenzione nel seguente capitolo.

UN'ALTRA ESERCITAZIONE UTILE

A gruppi di non più di 10 persone scegliere un Museo Italiano di rilevanza nazionale e provare dargli una connotazione di brand. Questo partendo da una serie di informazioni fisse, principalmente dal tipo di reperti per i quali il Museo in questione è famoso. Provare di dare una identità trasmissibile che possa essere rappresentata nei prodotti o servizi “ausiliari” frutto di accordi di licenza, suggerendo aree o gruppi di prodotti adatti alla identità di quel particolare Museo e quindi vicoli di identità ed immagine.

CAPITOLO 2.

IL LICENSING

Un po' di storia

Premettiamo che il nome di questo strumento di marketing è stato mantenuto volutamente nella sua accezione Britannica. Non è un caso. Il licensing si è sviluppato prima ed innanzi tutti in Gran Bretagna nella fattispecie a Londra dove nel 1770 il “Saintbury Chemical Fluid for the Obliteration of Marks of the Skin” vide una crescita straordinaria nelle vendite a causa della pubblica dichiarazione favorevole della Contessa di Spencer e Jersey³³ anche se il Licensing comincia veramente a fare una differenza negli Anni 30 quando Herman Kay Kamen si assicura i diritti del licensing di tutte le proprietà di Walt Disney³⁴. Fra i successi dei primi periodi vi fu quello risultante dalla vendita di bambole assomiglianti a Shirley Temple. Questo grazie all'intuito ed al fiuto di un executive dell'azienda produttrice che si assicurò i diritti di tale licenza.

Come sempre furono i mass media a dare un impulso decisivo a questa industria e la loro capillare diffusione fece sì che il pubblico di ogni età prendesse una familiarità sempre maggiore con i personaggi comunicati in mille modi dall'industria delle licenze.

Oggi i dati finanziari parlano chiaro: negli Stati Uniti, da dove provengono le cifre più strutturate su questo argomento, l'industria del licensing produce circa 15 milioni di dollari a valori di vendita³⁵ per ogni ora del giorno, per tutte le 24 ore del giorno e per 365 giorni dell'anno. Il survey del LIMA sull'industria del Licensing per l'anno 2003 ha stimato che le vendite al dettaglio per merce prodotta sotto accordi di licenza sia pari a 110 miliardi di USD che fruttano introiti sotto forma di royalties pari a 5.831 Miliardi di USD. Queste cifre si riferiscono esclusivamente al Nord America.....³⁶

Fatte queste preliminari considerazioni è bene soffermarsi un attimo su alcune informazioni di base che renderanno più agevole la comprensione dei concetti seguenti.

³³ <http://www.licensing.org/>

³⁴ ibidem

³⁵ ibidem

³⁶ ibidem

Che cosa è esattamente il licensing?

Al di là delle sofisticazioni legali il licensing è una procedura tramite la quale si dà in “affitto” una proprietà di natura intellettuale (sia esso un marchio, un simbolo, un motto, una firma, un personaggio o una qualsivoglia combinazione di essi). Per poter fare ciò è necessario che la “proprietà” (ovvero la suddetta combinazione di uno o più elementi) sia stata legalmente definita e protetta da brevetto o da registrazione. L’affitto di tale proprietà viene stipulato in riferimento ed unione ad uno o più prodotti o linee di prodotto.

Già da questa descrizione si capisce che è necessario disporre di una serie di entità ed elementi per poter procedere ad un accordo contrattuale quale quello di licensing. I personaggi coinvolti in questo accordo sono : i proprietari o gli agenti ai quali la proprietà (intellettuale) è affidata che vengono definiti “licenzianti” e, dall’altra parte color che affittano tale proprietà ovvero i “licenziatari”. L’accordo di licenza prevede che tale “affitto” sia assolutamente ben definito in termini di territorio, prodotto/i, durata nel tempo, remunerazione per il licenziante. Quando si parla di questo tipo di remunerazione si parla di royalty, un pagamento calcolato su base percentuale sulla vendita dei prodotti soggetti all’accordo di licenza. E’ comune negli accordi di licenza che una parte delle royalties siano il così detto “minimo garantito” ed il resto vincolato alle vendite dei prodotti.

Il minimo garantito viene normalmente richiesto dal licenziante quale “deposito cauzionale” sull’affitto della proprietà intellettuale ed è inoltre abbastanza comune che esso venga pagato in anticipo dal licenziatario, indipendentemente dall’andamento successivo dell’accordo di licenza.

Quale è l’elemento imprescindibile per un accordo di Licensing?

Non c’è dubbio che esso sia per entrambi i contraenti **il valore e la qualità della proprietà** intellettuale da cedere in affitto (da un lato) ed affittare (per la controparte). E’ immediatamente evidente per chiunque che più appetibile è la proprietà intellettuale, più essa è ben connotata, nota e di appeal nella mente del consumatore, più valore essa avrà sia dal punto di vista di chi la cede che da quello di chi l’affitta.

E’ ugualmente innegabile che nessuno vuole affittare proprietà intellettuali scadenti, comuni, non note anche perché lavorare con il licensing significa per il licenziatario investire pesantemente in sviluppo prodotti ed in questa prima fase ed in fase di lancio dei prodotti di seguito approvati dal licenziante si corre di frequente il rischio di lavorare a vuoto. Questo accade perché il licenziante, se

competente, riterrà sempre il diritto assoluto di approvazione dei prodotti e potrà quindi decidere di concedere o meno tale approvazione a secondo delle caratteristiche dei prodotti a lui presentati.

E' vero che un contratto di licenza che si rispetti prevede anche un minimo di protezione nei confronti del licenziatario e vi sono clausole che definiscono la "ragionevolezza" o meno delle approvazioni concesse o negate. Ma, in questa fase, è il licenziatario quello che più rischia.

Ecco quindi che diventa importante quanto abbiamo detto in precedenza sul brand. Più il brand è forte, più è di appeal e più appetibile sarà sul mercato del licensing. Tramite accordi di licenza il proprietario della proprietà intellettuale spesso ottiene un ampliamento della gamma a zero costi, mentre l'immagine del brand viene ulteriormente esposta e rafforzata.

Spesso il marchio dato in licenza va a contrassegnare l'entrata di quel brand in categorie merceologiche che non hanno nulla a che fare con quella di appartenenza originale del brand. L'abbigliamento Vespa (per citare qualcosa di Italiano) non ha nulla a che fare in termini merceologici con la categoria motocicli ai quali il prodotto originale appartiene. Idem dicasi per gli accessori Fiat, i negozi Mercedes ecc. Appare ovvio che il fattore di diversificazione merceologica diventa un elemento di sicuro interesse anche per il licenziatario che, in modo diverso ma ugualmente efficiente, supera costi e barriere in entrata usando il sistema di licensing per penetrare segmenti nuovi di mercato pagando a fronte di ciò soltanto le royalties ed i costi di sviluppo.

Un altro elemento che va considerato come essenziale in questo processo è quello relativo allo status legale della proprietà intellettuale da licenziare. In termini molto semplici ciò significa che più la proprietà intellettuale è protetta legalmente (registrazioni nazionali ed internazionali) più appetibile essa sarà per coloro che vogliono "affittarla" in quanto il rischio di abusi è minore. La globalizzazione dei mercati sta sempre più rendendo necessaria la protezione di marchi a livello internazionale, fatto questo che, se da un lato richiede investimenti per i depositi e la successiva manutenzione dei marchi e delle pratiche ad essi relativi, dall'altro è garanzia di protezione della proprietà. Va inoltre detto che i marchi più esposti al rischio di abusi sono quelli non usati e che proprio per tali motivi non vengono sottoposti ai rinnovi periodici richiesti dalle leggi vigenti in tema di trademarks e copyrights. Questo naturalmente subito a seguito dell'abuso quotidiano fatto su marchi famosi per produrre merci contraffatte e di grande richiamo per il consumatore finale. Il mancato rinnovo di un marchio su base nazionale ed internazionale prevede che la protezione su tale proprietà decada e che essa quindi diventi oggetto di attenzione di altri enti.

Per concentrarci su alcuni fatti essenziali ricordiamo quanto segue:

- a) un marchio serve, nella sua funzione originale a certificare la provenienza del prodotto. Esso da pertanto informazioni sull'origine della merce stessa.
- b) in quanto tale il marchio ha una funzione identificativa
- c) esso denota inoltre la qualità della merce posizionando il prodotto entro determinati parametri di riferimento

Da questi elementi iniziali, e soprattutto dalla denuncia qualitativa implicita nel marchio, il marchio stesso ha cominciato ad avere valenze di marketing sui prodotti. Da qui in poi si è innescato il processo di licensing e si è palesata la necessità di regolare tale fatto tramite accordi di licenza. Si pone inoltre la domanda legittima dei limiti entro i quali un accordo di licenza può essere stipulato

2.1

I soggetti degli accordi di licenza

Entrano in questo tipo di accordo molteplici attori, qualora il contratto sia stato sviluppato in accordo alle norme vigenti: infatti in aggiunta al licenziante ed al licenziatario vi possono essere agenti che procacciano tali accordi per nome e conto del licenziante, vi possono essere i canali di comunicazione usati per diffondere sia gli accordi che la notorietà dei prodotti e, ovviamente il pubblico. In aggiunta a ciò si aggiungono e si assommano sia il target, ovvero il gruppo di clienti del licenziante che quello del licenziatario. Il contratto - ed il suo risultato - diventa complesso e variegato qualora gli accordi siano di portata tale da coinvolgere questo tipo di partecipazione.

In dettaglio:

Il Licenziante:

Ovvero il proprietario del bene intellettuale. E' nel suo interesse il fatto che ciò che egli possiede sia per legge protetto e quindi vendibile con sicurezza. Questo è il primo fra i suoi diritti/doveri.

A seguito viene sicuramente quello di essere responsabile per il mantenimento di un trattamento uniforme della proprietà data in licenza il che significa stabilire delle specifiche tecniche stringenti di immagine e di qualità che servano da guida per coloro che andranno ad applicarle ad altre categorie merceologiche. Questa è una delle problematiche più delicate del processo di licenza. Vi

sono casi universalmente famosi di marchi che dopo una fase di grande prestigio sono stati venduti, o meglio svenduti, fino ad abbassarne la qualità ed il prestigio a tal punto da non essere più di alcun valore anche nei prodotti core. Fra di essi è famosissimo il caso Ken Scott il cui design dopo un glorioso periodo finì per decorare i prodotti omaggio nei fustini di un detersivo molto noto in Italia. Fine del Brand, fine del marchio.

Come è facilmente comprensibile questa parte del lavoro di controllo è delicatissima. E' gestibile se un'azienda ha già una chiarissima percezione della propria identità ed ha formalizzato questa identità in parametri fissi e ripetibili. Mentre questo fatto è molto comune in Aziende Americane e Britanniche, ciò non sempre accade per le Aziende Italiane, anche di rispettabile grandezza. E' frequente non sapere quale colore di Pantone vada usato per il logo aziendale, cosicché fra la carta da lettere ed i biglietti da visita esiste una ben sostanziale differenza. Spesso il carattere tipografico non è rispettato, a volte addirittura viene cambiato il nome o variato il logo di una Azienda.

Queste situazioni rendono impossibile, anche ai più volenterosi fra i licenziatari rispettare i parametri di immagine, quindi commettendo sbagli pericolosi. I prototipi dei loro prodotti infatti non potranno essere difesi a fronte di qualcosa di fisso ed immutabile ma piuttosto dovranno essere discussi con una o più persone che spesso hanno idee contrastanti e rifiuteranno i prototipi, quindi il tempo ed il danaro del licenziatario, su base personale. Questo solo per quanto riguarda l'immagine. Il capitolo sugli standard qualitativi è ancora più difficile da affrontare in quanto è spesso proprio il licenziante a non avere una chiara idea dei medesimi in settori merceologici non propri. Il caos diventa ingestibile.

Il Licenziante ritiene il diritto di approvare o non approvare la merce prodotta sotto accordi di licenza per quanto riguarda l'immagine, la qualità ed il look dei prodotti. Questo non soltanto in fase di preparazione al lancio ma anche successivamente e non è raro che egli ritenga inoltre il diritto di controllare sia il luogo stesso di produzione delle merci che successivamente il numero dei pezzi prodotti raffrontato alle vendite, per evitare che merce a marchio proprio venga svenduta senza che le royalties sul venduto gli siano retribuite.

Gli accordi di licenza sono un business che può portare profitti a zero spese per il licenziante, a patto che il contratto di licenza sia stilato con tutte le cautele ed offra protezione adeguata ad entrambi i partners.

Il Licenziatario

In un mondo ideale il Licenziatario, ovvero colui che affitta una proprietà intellettuale per una durata di tempo circoscritta, in un territorio definito ed a patti ed accordi finanziari chiaramente enunciati, prima di fare tutto ciò dovrebbe considerare alcune fatti salienti ed analizzare con chiarezza la situazione del Licenziante almeno per quanto riguarda:

- a. grandezza, risorse finanziarie ed umane dell'azienda licenziante
- b. ha già concesso il marchio in altri accordi e, se sì, sono complementari e possono avere effetto avverso sull'accordo di prossima stipula ?
- c. Capacità distributive, target di clientela e qualità della stessa
- d. Capacità produttive. Locali o estere e delegate ad altri?
- e. Possiede un ufficio immagine interno?
- f. Reputazione di mercato
- g. Referenze?³⁷

Naturalmente questo tipo di analisi dovrebbe essere fatto dal Licenziatario avendo l'attenzione di proiettare queste valutazioni nel medio lungo termine. E' evidente che stringere accordi di licenza con aziende reputabili, il cui marchio è noto e desiderabile, che contano all'interno un proprio ufficio immagine (e quindi che hanno una percezione della propria identità e la applicano), che godono di ottima reputazione sul mercato è la soluzione ideale per tentare di evitare tutta una serie di problemi, possibilissimi, e verificabili a costo di sonore spese. Non dimentichiamoci che è il licenziante quello che investe, spesso pesantemente, per produrre oggetti, servizi e quanto altro a marchio del Licenziante.

Non è a caso che abbiamo detto in apertura di paragrafo "in un mondo ideale". Se il Licenziatario in particolare contatta e reperisce direttamente il Licenziante o vice versa, non ha spesso gli strumenti per effettuare un controllo accurato delle variabili sopraelencate. A ciò si aggiunge l'ulteriore complicazione di stilare un contratto di licenza che spesso viene gestito internamente all'azienda e, se si è fortunati, o meglio cauti, viene poi rivisto da un Legale. Il Licenziatario ha una posizione più debole del Licenziante ed è più esposto ai rischi suddetti.

³⁷ Williams J. op cit. pp243

Non si vuole con questo dire che il Licenziatario abbia solo svantaggi, il che non è affatto vero, si vuole però rendere evidente la posizione di relativa vulnerabilità del Licenziatario e la necessità di ottenere un accordo di licenza che sia quanto più corretto e cautelativo possibile nei confronti dei due contraenti.

I terzi

Di fatto possono essere tutti coloro che sono per motivi diversi interessati ad accordi di licensing. A questo punto dobbiamo fare però alcune distinzioni. In Italia la pratica del licensing non è tuttora molto diffusa e spesso anche quando lo è essa viene svolta in maniera artigianale, vale a dire che spesso è l'azienda detentrica della proprietà intellettuale che viene avvicinata direttamente da produttori di linee di prodotto interessate ad acquisire il marchio in licenza. Se negoziazione ha luogo essa a volte viene condotta dai Responsabili Commerciali delle due aziende, magari assistiti nella fase finale dai legali di parte e firmata dai vertici delle due proprietà. Purtroppo questo dà spesso luogo a fraintendimenti ed errori che si pagano successivamente.

Nel mercato internazionale esistono invece veri e propri agenti di licenze, figure professionali al servizio quasi sempre del licenziante che, da un lato procurano possibili licenziatari e dall'altro seguono le varie fasi della negoziazione contrattuale e la fase successiva del controllo della qualità e della conformità agli standards fissati dalle aziende. Non è comunque insolito che anche il licenziatario abbia questa figura a sua disposizione anche se il fatto è meno frequente..

Nell'opera del Dr. John Williams si dà, fra le altre cose, una descrizione estremamente precisa del ruolo rivestito da questa figura professionale all'interno di una Agenzia di Licenze:

“Identificare le classiche aree di sfruttamento

Identificare i produttori o i dettaglianti chiave i cui profili di prodotto sono in sintonia con la proprietà intellettuale ed il mercato di riferimento

Negoziare il contratto di licenza

Ottenere approvazione per l'immagine ed i prototipi in fase di pre produzione

Far si che vi siano contatti regolari con i licenziatari

Gestire e raccogliere sia i rendiconti delle royalties guadagnate che le cifre stesse

Essere presenti a meetings ed incontri del settore”³⁸

Non si potrebbe essere più chiari. Questa figura è ancora poco presente sul mercato Italiano a scapito di coloro che spesso si avventurano in un mercato difficile senza le dovute cautele.

Altre entità che possono avere un interesse in questi accordi sono i mass media, le agenzie di comunicazione e quanti si attivino per dare risalto all’accordo e soprattutto ai nuovi prodotti che da esso emergono. Tutto ciò, al di là dell’ovvio proposito di vendere prodotti, è un indotto prezioso .

I trends degli accordi di licenza:

Sempre J. Williams dice che

“i trends di questi accordi si dividono in due categorie:

- **Fads** (tradotte liberamente passioni del momento) che sono accordi di licenza di durata breve sull’onda di un successo temporaneo, ad alto potenziale sia di guadagno che di rischio. Spesso sono derivati di caratteri cinematografici – Barman, Tartarughe Ninja- e sono mode passeggere.
- **Classici**, ovvero quelli a lunga durata, con valenza internazionale, per fare un esempio Beatrix Potter, o, al momento, Harry Potter che è divenuto un classico. Per questi accordi i rischi sono relativamente bassi mentre i ritorni finanziari sono durevoli nel lungo periodo”³⁹

³⁸ Williams J. The manual of sales promotions, Innovation Licensing Ltd., London 1996 pg.245

³⁹ Ibidem pg.242

I vari tipi di licenze

Sempre rifacendoci all'opera del Dott. Williams possiamo di seguito fare una lista delle varie tipologie di accordi, sulla base di una suddivisione operata in merito alla natura degli accordi stessi.

1. Estensione di Brand

Con ciò si vuole descrivere una licenza sul marchio per un prodotto o linea di prodotti che sono relativi o collegati al prodotto core del licenziante. Abbiamo citato prima l'abbigliamento a marchio Vespa, ma ugualmente e su scala internazionale potremmo citare Harley Davison, oppure Coca Cola o, perché no e di grande successo il marchio Marlboro, diventato produttore di abbigliamento sportivo, open air di una eleganza casual che richiama lo stile di vita da sempre rappresentato nella iconografia della marca di sigarette.

Ovviamente il successo di questa manovra si legge dai risultati:

- entrata in nuovi mercati
- protezione del marchio grazie all'uso diffuso
- guadagni per il licenziante

2. Licenze sul design

Questa accezione include in sé accordi applicabili sia alla moda che ad altri oggetti di design eccellente. Qui si tratta di collegare una azione di merchandising ad un concetto ben noto di design. Ciò può valere per Calvin Klein e Giorgio Armani come per Le Corbusier. Va detto che in questa particolare sezione di accordi la moda oggi fa la parte del leone con Maison il cui fatturato è stato decuplicato grazie ad accordi di licenza di questo genere.

3. Licenze sullo Sport

Campo piuttosto povero che, fino a pochi anni fa, stava battendo il tempo. Come dice Williams⁴⁰ è stato grazie al contributo dei media, alla sempre più ampia copertura data agli eventi sportivi che il settore si è sviluppato. Sempre secondo i dati Lima oggi il settore produce più di 13 miliardi di dollari US e guadagna quota in termini percentuali a passo ancora considerevole anche se non allo strabiliante 27% di qualche anno fa.

⁴⁰ ibidem pg.243

Per quanto riguarda gli Stati Uniti in questo settore, come si legge nello stralcio di una tesi della Dottoressa Sabina Glockel,⁴¹ la parte del leone la fanno le quattro maggiori Leghe sportive, ovvero Basket, Football, Hockey e Baseball. Ugualmente negli USA molto attive sono sia il NASCAR che il Wrestling. Non dimentichiamoci inoltre che i grandi colleges Americani fanno un business eccellente con queste attività soprattutto se hanno squadre sportive di successo.

4. Licenze dal mondo dello spettacolo o dai suoi personaggi

Hanno avuto un successo enorme soprattutto negli ultimi dieci/quindici anni. Bisogna dire che, mentre i vecchi personaggi hanno ormai fatto storia, moltissimi nuovi personaggi sono stati introdotti con successo nel mondo delle licenze. Gran parte di essi è concentrata nelle mani di pochi proprietari che spesso sono grandi media corporations da Disney a Fox per citarne due. Da essi derivano programmi di licenza eccellenti, da Winnie the Pooh al Re Leone. L'enfant prodige di questi programmi è, oggi, Harry Potter che ha dato il via ad un business da capogiro.

5. Licenze sugli eventi

E' proprio così, e fruttano cifre da capogiro. Ricordate il matrimonio del Principe Carlo e Lady Diana Spencer? Il diluvio di souvenir che lo precedette e seguì fu un autentico business, e, se pur è vero che non si riuscì a controllare tutto ciò che fu prodotto, buona parte dei proventi contribuirono alle casse della Corona. Potremmo parlare del Giubileo, più vicino a casa nostra, dove il Vaticano non rimase certo inattivo. E per citarne un altro, l'avvento del nuovo Millennio, dove nessuno se non il Padre Eterno avrebbe potuto concedere un accordo di licenza ma il business, autorizzato diciamo dal momento epocale, avvenne eccome.

6. Licenze d'arte

Tenuto per ultimo di proposito in quanto ci porta al prossimo tema che tratteremo, le licenze nel mondo dell'arte sono molto piccole in termini di revenue e di presenza se paragonate a quelle dello spettacolo o a quelle sportive. Sono inoltre caratterizzate da grande frammentarietà e pochissimi attori. E' un mondo a parte che ha però dato segni di vitalità eccezionale all'estero ed ha contribuito non solo a mantenere l'attenzione del fruitore d'arte su tali prodotti e sulle istituzioni che lo generano ma ha anche offerto un qualche sollievo finanziario alle magre entrate di Musei e Gallerie D'Arte affamate di fondi. Di questo segmento parleremo in dettaglio nel prossimo capitolo.

Parlare di un accordo di licenza significa:

⁴¹ inserire

- parlare del tasso di royalties applicabili all'accordo. Difficile dare delle percentuali di massima in quanto dipende dal marchio applicato e su quali campi.
- Significa definire con esattezza il territorio di competenza del Licenziante
- Significa specificare se l'accordo è esclusivo o non esclusivo
- Significa stipulare un pagamento anticipato del licenziatario al licenziante - fino ad un anno di provvigioni -
- Significa dare un limite temporale
- Significa stipulare la modalità di pagamento
- Significa parlare di sistemi di controllo sulla qualità⁴²

Questo schematico elenco dà una idea della complessità di tale accordo che deve essere regolato rigorosamente per evitare che qualsiasi aspetto sia lasciato al caso. Ai punti sopra citati andrebbero aggiunti alcuni ulteriori elementi. Importantissimo per esempio è avere una controparte fissa di riferimento che abbia l'ultima parola sulle decisioni sia di licenza che di successivo controllo stile/qualità. Si rischia altrimenti di non avere decisioni finali, definitive, con relativo dispendio di tempo e di energia. E' inoltre ovvio che più grossa è la posta in gioco più complesso è l'accordo.

Quando chi scrive stipulò gli accordi di licenza fra alcuni marchi di vetture famose prodotte da Automobili Lamborghini ed Electronic Arts, una delle più grosse aziende mondiali per la produzione di giochi elettronici, la stipula di questo accordo per la produzione di un gioco elettronico diventato famoso, ovvero "Need for speed", richiese circa otto mesi di negoziazioni con l'assistenza di un ottimo studio legale specializzato in marchi e proprietà intellettuale.

In ultimo ma sicuramente prioritaria deve essere la preoccupazione per la protezione dei marchi che si richiedono in licenza. Ciò significa che chi è interessato al marchio deve avere rassicurazioni precise sulle protezioni legali che esistono per cautelare il suo lavoro ed i prodotti di tale accordo. La protezione dei marchi, affidata spesso a brevettualisti, ovvero legali specializzati in questa particolare attività, è procedura lunga e dispendiosa ma assolutamente ineliminabile per entrambi i contraenti, e fonte di rassicurazione che il marchio dato in licenza è in condizioni tali da poter essere licenziato.

⁴² Williams J. op.cit. pg.245

Cap. 3

MODELLI ECONOMICI DI AMMINISTRAZIONE DELLA PROPRIETA' INTELLETTUALE DEI MUSEI

Il Canadian Heritage Information Network, ha pubblicato uno studio di grande valore sulla gestione dei Musei Canadesi (⁴³). Può essere utile al fine di comprendere la gestione stessa di queste problematiche e la loro implementazione pratica fare riferimento alle linee guida ivi delineate per capire con quali modalità un Museo può amministrare la proprietà intellettuale riferendosi a modelli economici diversi.

“Vi sono svariati diritti di proprietà intellettuale che possono sorgere in collegamento con i beni contenuti in un museo. Di primaria importanza è qualsiasi diritto che sia supportato da documenti (riferentesi a....ndt) , manufatti o prodotti artistici del museo”⁴⁴ anche se “come un dato di fatto, è molto improbabile che un diritto di autore esista su manufatti, sebbene possano esistere alcune restrizioni contrattuali che si riferiscono all’uso dell’oggetto d’arte, in particolare quando esso é/sono di importanza per la comunità locale”⁴⁵.

“E’ altamente improbabile che un museo posseda i copyrights delle proprie opere d’arte o delle collezioni a meno che esse non siano state acquistate tramite accordi scritti. Di norma il primo detentore di un copyright di un lavoro artistico è l’autore e la vendita o il trasferimento di proprietà di tale lavoro non implicano il passaggio di copyright che protegge tale lavoro a meno che ciò non venga stipulato per iscritto. Inoltre quale norma generale e con l’eccezione delle fotografie il diritto d’autore copre la durata della vita dell’autore stesso, il resto dell’anno in cui l’autore muore e i cinquant’anni che seguono la data della morte. Alla fine di tale periodo il copyright diventa pubblico dominio ed il lavoro può essere riprodotto senza conseguenze.”⁴⁶

⁴³ http://www.chin.gc.ca/English/Pdf/Intellectual_Property/Economic_Models/economic_models.pdf

⁴⁴“ There are various intellectual property rights that may arise in connection with the items in a museum's collection. Of principal importance is any copyright that may subsist in a document, craftwork or work of art in the collection.” Pg.3 ibidem

⁴⁵ As a general matter, it is unlikely that copyright would subsist in an artifact, although there may be some contractual or other restrictions relating to the use of the artifact, particularly artifacts of significance to native communities. Pg. 3ibidem

⁴⁶ It is unlikely that a museum will own the copyright in any of its documents, craftworks or works of art in its collections unless the museum acquired the copyright from the owner by written assignment. As a general rule, the first owner of copyright is the author 1 of the work and a sale or transfer of possession of a work does not involve a conveyance of any copyright that might subsist in the work without an express assignment of copyright in writing. Also as a general rule, and with the principal exception of photographs, the term of copyright is for a period of the life of the author, the remainder of the calendar year in which the author dies and fifty years from the end of that calendar year. 2 Upon the expiry of that term, the copyright falls into the public domain and the work may be reproduced without infringing copyright.” Ibidem pg. 4

Difficilissimo è questo discorso quando si innesta su immagini dei manufatti artistici del museo. Di tali immagini il museo può avere il copyright sono se è in possesso della pellicola o lastra originale. Il che è altamente difficile. Di immagini digitali al momento non si parla nemmeno, almeno in sede di arbitrariato o giudiziale.

Ed inoltre “In aggiunta al diritto sulla proprietà intellettuale, un museo può possedere un valore nel proprio marchio o nel nome delle proprie collezioni. Può essere di interesse per una entità commerciale poter usare il nome del museo in associazione con la commercializzazione di un prodotto che comprenda o includa le immagini di oggetti delle collezioni del museo. Una discussione sul licensing del brand museale va, comunque, oltre lo scopo di questo lavoro.”⁴⁷

3.1

I MODELLI ALTERNATIVI PER LA CONCESSIONE IN LICENZA DI PROPRIETA' INTELLETTUALE DEI MUSEI

“Questo lavoro esplora quattro modelli alternativi grazie ai quali un museo può dare in licenza le proprie immagini: il modello di **agenzia**, quello di **brokeraggio**, quello di **sublicenza** e quello collettivo. Esistono un numero di somiglianze fra quello di agenzia e quello di **brokeraggio** incluso il fatto che i modelli sono basati sullo stesso diritto di agenzia, ma vi sono altresì differenze sufficienti nel funzionamento di questi modelli che fanno sì che essi possano essere trattati in maniera singola”.⁴⁸

Prima di discutere di questi modelli vanno fatte tre premesse: la prima è quella per cui i partners di questo accordo debbono stringere accordi individuali, esclusivi o non esclusivi per una durata di tempo che può essere breve o media o lunga. Di fatto ogni accordo è diverso ed individuale ed i termini possono variare a secondo delle esigenze dei contraenti.. La seconda premessa è quella per cui vi sono di fatto pochissime limitazione per quanto riguarda lo status legale della entità licenziante che può essere non profit o profit. Il

⁴⁷ “In addition to copyright, a museum may have valuable trade-mark rights in its name or the name of its collection. There may be value to a commercial entity to be able to use the museum's name in association with the marketing of a product which comprises or includes images of items in the museum's collection. A discussion of the licensing of a museum's trade mark rights is beyond the scope of this paper.” Ibidem pg. 4

⁴⁸ This paper will canvass four alternative models by which museums could licence their images; an agency model, a brokerage model, a sublicensing model and a collective model. There are a number of similarities between agency and brokerage models including the fact that both the models are based on the law of agency, but there are sufficient differences in how these models function to warrant treating them as separate alternatives.” Ibidem pg.6

terzo punto, in Italia di fatto non conosciuto, è quello che riguarda le licenze collettive ovvero un ente/spesso associazione non profit che concede in licenza un gruppo di proprietà intellettuali e non una singola proprietà.

IL MODELLO DI AGENZIA

“Per l’accordo di agenzia il licenziante che possiede il copyright di un lavoro o un gruppo di lavori, impiega un agente che negozi le licenze dei lavori posseduti dal licenziante in sua rappresentanza”⁴⁹.

E’ normale per questo tipo di accordo che l’agente raggruppi più di un licenziante e naturalmente l’agente tenterà di ottenere le condizioni migliori per il licenziante/i. Che l’agente abbia il potere di firmare in nome e per conto del licenziatario dipende dai loro accordi, mentre è standard il fatto che egli sottoponga sempre gli accordi stipulati al licenziante prima della firma dei medesimi.

Questo tipo di accordo è piuttosto comune per l’editoria e gli scrittori in genere. “un accordo di agenzia risulta particolarmente efficiente quando l’agente ha contatti già stabiliti con i potenziali licenziatari ed il licenziante (in questo caso l’autore n.d.t.) vuole conferire licenza su base occasionale ovvero di volta in volta”⁵⁰. Il successo di questo tipo di accordo dipende molto dai contatti dell’agente e dal suo network.

“Il modello d’agenzia può essere utile per un museo che voglia concedere in licenza le sue immagini. In particolare un agente che ha contatti nel mondo dei produttori multimediali può essere in grado di metter sul mercato le immagini con rapidità”⁵¹.

Il medesimo lavoro cita anche gli svantaggi di questo tipo di accordo che sono : il fatto che un museo deve comunque mantenere una struttura di marketing dedicata all’approvazione e controllo dei manufatti prodotti su licenza e, in secondo luogo, il fatto che questo accordo proprio per la sua natura basata su contratti spot può non essere adatta alle necessità di concludere molti contratti.

IL MODELLO DI BROKERAGGIO

⁴⁹ “Under an agency arrangement a licensor who owns copyright in a work or works appoints an agent to negotiate licences of the licensor's works on behalf of the licensor.” Ibidem pg. 7

⁵⁰ “An agency arrangement is most efficient in circumstances in which the agent has established contacts with potential licensees and the licensor seeks to secure licences on a work-by-work basis.” Ibidem pg. 7

⁵¹ “The agency model may have some benefits for a museum seeking to licence its images. An agent who has sound contacts internationally with multinational multimedia producers might well be able to more readily market the museum's images” Ibidem pg 7.

“Il modello di brokeraggio è simile a quello di agenzia in quanto il licenziante conferisce un incarico al broker come suo agente per concedere in licenza le sue proprietà. La differenza risiede nel modo in cui il broker conduce il suo business. Il broker istituirà un deposito centrale dei lavori disponibili tramite il proprio operato”.⁵²

“Per il licenziatario potenziale il valore del broker risiede nel grande data base di lavori disponibili per licenze e detenuti dal medesimo.”⁵³ Il broker è normalmente una entità commerciale anche se non è una norma fissa che egli lo sia.

Inoltre “Una variazione di questo modello darà al broker la capacità di concedere in licenza l’uso dei lavori che egli rappresenta secondo i termini e le condizioni standard approvati dal licenziante”⁵⁴.

“Il modello di brokeraggio può risultare più appropriato di quello di agenzia per i musei in quanto è adattabile a concedere licenze sulla base di un grande data base o repertorio. Lo svantaggio di questo sistema è che, come per il modello di agenzia, esso è su base spot e, di conseguenza, i musei debbono valutare ed approvare le licenze proposte a meno che i musei stessi siano in grado di accordarsi con il broker a priori sui termini e le condizioni di licenza per certe categorie di prodotto e per specifici obiettivi”⁵⁵.

IL MODELLO DI SUB LICENZA

“Il modello di sublicenza è simile a quello di brokeraggio in quanto è immediatamente adattabile al processo di concessione di licenze sulla base di un ampio data base. E’ invece differente dai modelli di agenzia e di brokeraggio in virtù della natura della relazione che esiste fra il licenziante e l’entità che negozia le licenze per conto del licenziante”⁵⁶.

Ed inoltre:

⁵²“ The brokerage model is similar to the agency model in that the licensor appoints the broker as its agent for the purpose of licensing its works. The differences lie in how the broker conducts its business. The broker will typically develop a central repository of the works available for licence through its services.”Ibidem pg. 8

⁵³ “The value of the broker to the potential licensee lies in the broker's large database of works available for licence. “ Ibidem pg. 8

⁵⁴“ A variation of this model will provide the broker with the ability to licence the use of the works it represents in accordance with standard terms and conditions approved by the licensor in placing its works with the broker”. Ibidem pg. 8

⁵⁵ The brokerage model may be a more appropriate model than the agency model for museums because it is readily adapted to licensing works from a large database or repertoire. The disadvantage of the model is that, as with the agency model, it is based on work-by-work licensing and, therefore, museums will need to consider and approve proposed licences, unless the museums are able to agree with the broker on the terms and conditions for the licensing of certain categories of works for specified purposes.”Ibidem pg.8

⁵⁶ “The sublicensing model is similar to the brokerage model in that it is readily adaptable to the licensing of works from a large database or repertoire. It differs from both the agency model and the brokerage model in the nature of the relationship between the licensor and the entity who negotiates licences for the works of the licensor.” Ibidem pg.9

“Nel modello di sublicenza il licenziante concede in licenza i suoi lavori ad un licenziatario che a sua volta può delegare in subordine i diritti dei lavori in oggetto a sublicenziatari che diventano i veri utilizzatori dei lavori del licenziante. Il modello di sublicenza è comune per la commercializzazione di diritti sulla proprietà intellettuale in particolare marchi. Il sublicenziatario è normalmente una entità commerciale che entra in un accordo di sub licenza per sfruttare certi diritti sulla proprietà intellettuale in cambio di una quota fissa o di una percentuale sulle royalties che gli sono dovute in virtù di quell'accordo”⁵⁷

“Poiché i poteri del licenziatario sono contenuti nell'accordo di licenza è possibile che i sub licenziatari si debbano assicurare la precedente approvazione del licenziante prima che il licenziatario dia l'avvio ad accordi di sub licenza con i medesimi”⁵⁸

“I musei hanno alcuni vantaggi nell'usare il modello di sub licenza in preferenza a quello di brokeraggio. Nel momento in cui l'accordo di licenza include il diritto di sub licenziare senza l'approvazione del licenziante, il museo potrebbe evitare il mantenimento di una infrastruttura per valutare ed approvare gli accordi. La massima cura dovrà essere osservata nello stringere accordi di sub licenza per far sì che l'accordo limiti i diritti del licenziatario di sub licenziare le immagini del museo in ambiti da esso approvati”⁵⁹

IL MODELLO COLLETTIVO

“Il quarto modello è basato sull'amministrazione collettiva del diritto d'autore. In questo modello si stabilisce un collettivo che amministra le possibili licenze e commercializzazione del diritto d'autore in nome, per conto e nell'interesse degli affiliati del collettivo stesso. Tale collettivo è normalmente una entità non profit controllata da membri ed affiliati del medesimo. Tale collettivo si assicura i diritti dei lavori appartenenti ai suoi membri ed affiliati tramite assegnazioni o licenze. Quando tale collettivo si assicura i diritti tramite licenze, esso assegna i diritti all'utente/utenti tramite un accordo di sub licenza sui diritti dei lavori a repertorio. In tal modo il modello collettivo assomiglia a quello di sub licenza”⁶⁰.

⁵⁷cc In the sublicensing model the licensor grants a licence in its works to a licensee who has the power to sublicense rights in such works to sublicensees who ultimately use the licensor's works. The sublicensing model is a common model for merchandising intellectual property rights, particularly trade-marks. The sublicensee is usually a commercial entity who enters into a sublicense agreement for the exploitation of certain intellectual property rights in return for a fixed fee or a percentage of the royalties payable under the agreement.” Ibidem pg. 9

⁵⁸cc As the powers of the licensee are set out in the licence agreement with the licensor, it is possible to require the sublicensee to secure the prior consent or approval of the licensor before the licensee enters into a sublicense agreement “. Ibidem pg. 9

⁵⁹cc There are some limited advantages for museums in the sublicensing model over the brokerage model. To the extent that a licence is granted with the right to sublicense without consent of the licensor, the museum would avoid the need for an infrastructure to consider and consent to the sublicense agreements. Particular care would, however, have to be taken in negotiating the sublicense agreement to ensure that the agreement limits the licensee's rights to sublicense the museum's images to a context that the museum would approve.” Ibidem pg. 10

⁶⁰cc “The fourth model is one based on the collective administration of copyright. Under this model a collective is established to market and licence copyright on behalf of, and in the interest of, its members and affiliates. The collective is usually a not-for-profit entity that is controlled by its members and affiliates. The collective secures rights in the works of its members and affiliates by

Peraltro “Il modello collettivo può offrire un numero di vantaggi per i musei, se raffrontato ai modelli precedenti. In circostanze ove una licenza ombrello è appropriata, ovvero nel caso in cui essa sia dedicata a tutti i lavori di una Istituzione, la medesima non avrebbe bisogno di istituire e mantenere una infrastruttura interna al museo dedicata ai lavori spot. La licenza ombrello può essere strutturata su una commissione fissa che renderebbe inutile il dover seguire l’uso delle immagini su una base spot a patto che venga sviluppata una metodologia di delega quale la campionatura per mettere in grado il collettivo di distribuire equamente i proventi derivanti dalla licenza ai vari associati ed affiliati. Questo comporterebbe un significativo risparmio di tempo e denaro nell’amministrazione dello schema delle licenze.⁶¹

Il lavoro qui citato si addentra poi sulla legislazione applicabile per tutte le forme di licenze, sezione nella quale non vogliamo dilungarci vista la inapplicabilità di tali riferimenti alla legislazione Italiana. Quello che interessa per i nostri scopi è l’elencazione nonché gli schematici pro e contro di forme di licenza ben stabilite che fanno pensare comunque ad una industria disciplinata ed organizzata secondo parametri ed accordi riproducibili. Ben lontani quindi da una realtà locale ed improntati ad una formalizzazione di modelli accettati ed accettabili dai vari partners.

Cap.4

LA CRITICA

Si è fino ad ora parlato in termini di licensing in maniera positiva, identificando questo strumento come un passo verso l’autosufficienza e la modernizzazione del sistema di autofinanziamento museale. Riteniamo sia anche corretto presentare al lettore l’aspetto opposto di questa situazione ovvero il punto di vista di coloro che ritengono che il licensing non produca, di fatto, i benefici che tutti si auspicano e che alcuni hanno effettivamente verificato.

assignment or more commonly by licence. Where the collective secures the rights by licence, the collective grants rights to the users of the rights in the works in its repertoire by sublicense. In that respect the collective model resembles the sublicensing model.”Ibidem pg. 11

⁶¹“ The collective model may have a number of advantages for museums over the other three models. In circumstances where a blanket licence is appropriate, such as a licence in favour of an educational institution where all of the works in the repertoire of the collective are available for use, there is no need to establish and maintain a work-by-work infrastructure in the museum. It may be possible for the blanket licence to be structured for a flat fee amount and, therefore, there would be no need to track the use of images on a work-by-work basis, provided a proxy for the works used, such as a sampling methodology, is developed to enable the collective to make a fair distribution of the proceeds of the licence to the members and affiliates of the collective. This would lead to a significant saving in time and other resources in the administering of the licensing scheme.”Ibidem 12

Perché ciò abbia un senso bisogna rivolgere l'attenzione ad esperienze fatte da paesi che sono più avanzati dell'Italia nel campo del Licensing e Merchandising dei beni artistici e museali. Ci riferiamo naturalmente all'America e, a tal scopo, vorremmo prendere in considerazione il lavoro pubblicato da tre ricercatori della Johns Hopkins University e quello pubblicato nel 2002 dal National Center of Non Profit Enterprise⁶². Il primo lavoro in particolare offre delle considerazioni interessanti sullo "stato dell'arte" e sugli effettivi ritorni della pratica del Licensing e Merchandising Museale offrendo una critica preziosa a convenzioni accettate.

Ovviamente bisogna premettere che la struttura del finanziamento e la forma dei finanziamenti ai Musei seguono le leggi degli Stati Uniti che sono pertanto diverse dalle nostre. Una lista dei tipi di finanziamenti disponibili almeno per le istituzioni nel New York State è esposta a seguito :

Versione originale

Definition of Terms

The following terms and categories are used throughout this study to identify sources of income, the range of organizational operating budgets and disciplines.

Income Sources

Earned Income is revenue generated from the following two categories:

- **Admissions** which includes admissions and box office income derived from events, exhibitions and performances
- **Other Earned** consisting of endowment, space rental, gift shop, restaurant, parking, program fees, touring, royalties, tuition, publications, interest on bank accounts and miscellaneous earned income

Private Contributions is income derived from four sources defined as:

- **Individuals** consisting of individual contributions and membership fees
- **Foundations**
- **Corporations**
- **Other Contributed** income from fundraising benefits and other miscellaneous contributions

Traduzione

Definizione dei termini

Termini e categorie usate nello studio per identificare le fonti di entrata, il range dei budgets operativi ed organizzativi e le varie discipline.

Fonti di profitto

Guadagni provenienti dalle due categorie:

Ammissioni/biglietti

Altro inclusivo di: donazioni, affitto spazi, negozi, ristoranti, parcheggi, entrate di programma, tours, royalties, lezioni, pubblicazioni, interessi bancari ed altro

Contributi Privati

derivanti da 4 fonti:

- Individuali e tessere associative

Fondazioni

Aziende

Altri contributi : varie attività di fundraising

⁶² <http://www.nationalcne.org/papers/museum.htm>

Government Funding is defined as:

City of New York City

- **Department of Cultural Affairs (DCA)**
- **Other City** including the Board of Education, Department of Aging, and Department of Youth and pertaining Comunità to Other City Funds supplied to the Department of Cultural Affairs are incomplete and therefore do not represent the full range of funds in this category.)

State of New York

- **New York State Council on the Arts (NYSCA)**
- **Other State** including the New York State Department of Education and New York State Natural Heritage Trust

Federal

- **National Endowment for the Arts (NEA)**
- **Other Federal** including the National Endowment for the Humanities, Institute for Museum and Library Services, the National Science Foundation and the National Aeronautics and Space Administration.

Finanziamenti Governativi definiti come:

Citta di New York

Dipartimento affari culturali (DCA)

Altre fonti cittadine: Il Board dell'Educazione, Dip. Terza Età, Dip. Giovanile e sviluppo della Community Development. (*Note:* The data

Stato di New York

New York State Council on the Arts (NYSCA)

Altre fonti Statali: inclusivi del dip. Educazio-

ne dello Stato di New York e il and New York State Natural Heritage Trust

Federali

- **National Endowment for the Arts (NEA)**

Altre fonti federali : includono Le donazioni Nazionali per gli studi letterari, l'Istituto per i servizi ai Musei e biblioteche, la Fondazione per le scienze Naturali L'Amministrazione nazionale Spaziale ed Aeronautica⁶³

Il dettaglio presentato dà una idea di come sono finanziate le Istituzioni della città e Stato di New York. Un superficiale esame fa sì che ci si renda conto della varietà e della diversa natura dei finanziamenti che rende il panorama dissimile da quello Italiano. Questo soltanto per informazione dei lettori.

⁶³ <http://www.nationalcne.org/papers/museum.htm>

Si inserisce a questo punto il lavoro critico citato in precedenza che dà una disamina della progressiva commercializzazione e del ruolo dei servizi definiti “ausiliari” all’interno delle Istituzioni Museali Americane.⁶⁴

“Nella Seconda metà del 20° secolo il settore del non profit Americano è cresciuto da una piccola industria artigianale ad una autentica forza economica. Mentre le organizzazioni non profit erano solo alcune centinaia negli anni 40 (Hall 1994) il settore è cresciuto fino a raggiungere 1.6 milioni di organizzazioni nel 1990 con \$670 miliardi di entrate ed una forza lavoro pari al 7% della forza in impiego attivo nel paese (Salamon 1999).⁶⁵

Questa trasformazione ha causato un notevole cambiamento nella struttura dell’entrate che sono passate da una fase di filantropismo privato negli anni 50, ad una fase di stanziamenti governativi nel 1960 declinati di nuovo nel 1980 mentre la filantropia privata non cresceva in parallelo, causando la necessità per queste istituzioni di reperire fonti alternative di finanziamento per poter sostenere il tasso di crescita.

“ Non ci si sorprenda quindi se la risposta al problema è stata vista come il ricorso a strategie di guadagno, in altre parole al divenire più commercialmente orientati “⁶⁶

“Nel contesto del non profit, la commercializzazione significa che le organizzazioni sono sempre più disponibili a far pagare un prezzo per le loro attività (caritatevoli), ad agire in modo imprenditoriale sviluppando opportunità commerciali che possono essere o meno collegate alla missione dell’organizzazione stessa. Nel caso dei musei questo si traduce principalmente in entrate accresciute dai costi di ammissione ai servizi offerti e dalle attività ausiliarie (Anheier & Toepler 1998) ma include anche altre forme di guadagno quali royalties e lo sfruttamento dei diritti sulla proprietà intellettuale”⁶⁷

⁶⁴ MUSEUMS, MERCHANDISING, AND NONPROFIT COMMERCIALIZATION

Stefan Toepler, Associate Research Scientist Institute for Policy Studies Johns Hopkins University

⁶⁵“ In the second half of the 20th Century, the American nonprofit sector has grown from a small cottage industry to a veritable economic force. While nonprofit organizations numbered only a few thousands in the 1940s (Hall, 1994), the sector had grown to some 1.6 million organizations in the 1990s with \$670 billion in revenues and a paid workforce accounting for 7% of total employment in the country (Salamon, 1999). “ *ibidem*, pg. 3

⁶⁶ “Not surprisingly, the answer was to address the problem through earned income strategies—or in other words, to become more commercially oriented” *ibidem* pg. 3

⁶⁷ In the nonprofit context, commercialization means that organizations are increasingly willing to charge fees for their (charitable) services and/or act more entrepreneurially by developing business opportunities that may or may not be related to the organizational mission. In the museum case, this translates primarily into higher revenues from admission charges and auxiliary activities (Anheier & Toepler, 1998), but also includes other forms of earnings, such as royalties and the exploitation of copyrights.

Il fine dichiarato del paper che stiamo citando è quello di “**comprendere perchè i musei abbiano deciso di investire risorse nello sviluppo di una attività di business invece che concentrarle su fonti più tradizionali di sostentamento**”⁶⁸.

Sempre lo stesso lavoro identifica svariate ragioni e/o ipotesi per dare ragione di questa evoluzione:

a) Benefici finanziari

“Come sostenuto dalla teoria dei sussidi incrociati i musei entrano nel settore commerciale (includendo merchandising, parcheggi e servizi di ristorazione) per sostenere le attività centrali del Museo quali collezioni, restauri, esibizioni, ricerche oppure un allargamento del capitale. La cosa che rende ulteriormente interessanti queste attività è il fatto che essi non sono restrittive quindi i proventi sono sotto l’assoluta discrezione della direzione Museale.”⁶⁹.

b) Benefici Immateriali

“Il merchandising migliora le relazioni pubbliche e migliora inoltre la visibilità ed il riconoscimento del nome del Museo e i negozi e ristoranti richiamano coloro che altrimenti non sarebbero venuti. Gli oggetti di merchandising inoltre costituiscono prova tangibile dell’esperienza del Museo”⁷⁰

c) Isoformismo mimetico

“ Con tale termine si descrive la tendenza delle organizzazioni a rispondere all’incertezza emulando, o scimmiottando modelli legittimati e di successo”⁷¹. Il che significa che istituzioni di scala minore tendono a copiare ciò che vedono fare da altre e più famose istituzioni, implicitamente considerando tali scelte corrette.

⁶⁸ Ibidem pg. 4

⁶⁹ **Financial Benefits**

“As suggested by the cross-subsidization argument, museums engage in business-like activities (including merchandising, parking and food services) to help fund core museum functions, such as collection, conservation, exhibition and research, or even capital expansion” ibidem pg. 4

⁷⁰ **Immaterial benefits**

merchandising improves public relations and improves the visibility and name recognition of museums; and that gift shops and nice restaurants draw people into the museum who would otherwise not have come. Merchandise also constitutes tangible reminders of the museum experience.”

⁷¹ **Mimetic isomorphism** (DiMaggio & Powell, 1991)—the tendency of organizations to respond to uncertainty by emulating, or mimicking, successful and legitimate models.” Ibidem pg. 6

Avendo detto quanto sopra, lo stesso documento ipotizza 4 ipotesi per cui i musei sono entrati con decisione nell'arena del settore commerciale:

“Ipotesi 1

Il merchandising ed altre attività costituiscono una significativa fonte di reddito per i musei”⁷²

“Ipotesi 2a

Le attività ausiliarie cresceranno dopo un declino nelle donazioni del periodo precedente

Ipotesi 2b

La crescita delle donazioni rallenterà la crescita delle attività ausiliarie”⁷³

“Ipotesi 3

la crescita delle attività ausiliare farà crescere il numero di visitatori misurabile nelle ammissioni vendute”⁷⁴

“Ipotesi 4

I musei con attività ausiliarie meno pronunciate varieranno l'ampiezza delle proprie attività basandosi sui cambiamenti rilevati nelle attività ausiliarie dei musei più importanti ed attivi”⁷⁵

Lo studio si è basato sulla raccolta di dati di un decennio dal 1989 al 1999 e la scelta dei musei rappresenta, seppur non esaurientemente, il panorama museale Americano

Table 1: Museums in Sample and Fiscal Years for which Information was Collected (Fiscal Year Ending in ...)

^{72c} Hyp 1: Merchandising and other auxiliary activity constitute a significant source of income for museums.” Ibidem pg. 6

⁷³ “Hyp 2A: Auxiliary revenues will increase after a decline of donative revenues in the prior period.
Hyp 2B: Increases in donative revenues will slow the growth of auxiliary revenues if not lead to a decline.” Ibidem pg. 7

^{74c} Hyp 3: Increases in auxiliary revenues will lead to increased visitorship, measured admission revenues.” Ibidem pg. 7

⁷⁵ Hyp 4: Museums with less pronounced auxiliary operations will vary the extent of their own activities based on changes in the extent of auxiliary revenues of large museum with highly visible auxiliary activities.” Ibidem pg.11

	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
Art Institute of Chicago	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cleveland Museum of Art	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Denver Art Museum	X		X	X	X	X	X	X	X		X
High Museum of Art	X	X	X	X	X	X	X	X			X
Metropolitan Museum of Art	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Museum of Modern Art (NY)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Museum of Fine Arts, Boston	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
National Gallery of Art	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Philadelphia Museum of Art	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
San Francisco Museum of Modern Art		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Smithsonian Institution	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Toledo Museum of Art	X	X	X	X			X	X	X	X	X
Virginia Museum of Fine Arts	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Walker Art Center		X	X	X	X	X	X	X	X		X
Walters Art Gallery	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

La ricerca si è concentrata inoltre su **tutte** le attività ausiliarie senza che esse si potessero scorporare.

I risultati della ricerca, che qui possiamo solo sinteticamente rappresentare sono concentrati sulle risposte date alle seguenti domande.

Il merchandising è una fonte di profitto o no?

Per dare risposta a questa domanda la tabella seguente sembra essere altamente significativa:

Table 2: Revenue Structure of Museum Sample, 1989-1999

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Statutory Revenues	20%	20%	21%	21%	20%	21%	20%	18%	18%	19%	17%
Gifts & Grants	17%	17%	17%	16%	16%	18%	17%	21%	21%	22%	21%
Membership	9%	9%	8%	8%	8%	8%	8%	7%	7%	7%	8%
Admissions	6%	6%	5%	5%	6%	5%	6%	6%	7%	6%	6%
Endowment	21%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	18%	17%	17%	19%
Auxiliary Activities, gross	21%	23%	22%	23%	24%	23%	23%	24%	25%	23%	22%
Other Income	8%	8%	9%	9%	10%	10%	11%	9%	9%	9%	10%
Total Operating Revenues*	\$902	\$957	\$1,030	\$1,066	\$1,132	\$1,158	\$1,220	\$1,374	\$1,411	\$1,444	\$1,534
Adjusted Op Revenues*	\$699	\$738	\$798	\$825	\$872	\$889	\$935	\$1,071	\$1,104	\$1,141	\$1,206
Auxiliary Revenues, net as % of Adj. Op. Revenues	3%	3%	2%	3%	3%	2%	3%	4%	5%	3%	3%

Notes: Adjusted Operating Revenues = total operating revenues minus gross auxiliary revenues plus net auxiliary revenues.

* in million, nominal dollars⁷⁶

Da questa tabella si evince che, storicamente, se è vero che le entrate dei musei sono cresciute è altrettanto vero che la composizione degli introiti non è sostanzialmente cambiata: il trend medio è una fluttuazione del 2% circa con l'unica eccezione delle donazioni (Gifts and Grants ndt.) in crescita del 3% dal 1995 al 96.

Da ulteriori analisi (riportate per intero nell'allegato 1 di questo lavoro) si deduce che “le attività ausiliarie possono non essere un business così lucrativo come la crescita del fatturato lordo potrebbe suggerire”.⁷⁷

Si può altresì affermare che “ciò che l'aumento di fatturato lordo indica è che in un'era di bisogni crescenti e budgets in contrazione le attività ausiliarie non sono la “pallottola magica” che risolverà the pressioni finanziarie sui Musei in maniera fondamentale. Dall'altro lato invece persino una somma relativamente piccola usata a discrezione totale di chi la gestisce, dà ai

⁷⁶ ibidem pg. 18

⁷⁷ “ Seen from this perspective, it becomes apparent that auxiliary activity may not be as lucrative a proposition as the extent of gross revenues might suggest.” Ibidem pg. 19

musei ed ai suoi gestori una certa libertà nel colmare i buchi di finanziamento a breve termine e aiuta a sostenere i bisogni ed i compiti che non sono coperti da risorse più restrittive⁷⁸

Gli introiti commerciali sono preferibili ad altri o no?

La domanda più precisamente posta è: “se e di quanto, altri tipi di introiti hanno avuto un impatto su – o forse se si volesse porre la domanda in termini meno deterministici – hanno influenzato, i cambiamenti dei proventi commerciali nei musei”⁷⁹.

Le ricerche effettuate mostrano che “quasi tutti i tipi di introiti influenzano le attività ausiliarie nonché i proventi da esse derivanti in maniera positiva (analoga, non sostitutiva) Un aumento (alternativamente una contrazione) dei proventi derivanti dalle ammissioni, introiti da lasciti o da fondi statutari portano ad un incremento (o una diminuzione) dei ricavi in attività ausiliare (nell’anno successivo). La relazione positiva fra i biglietti di ammissione e gli introiti da attività ausiliarie è in linea con le nostre aspettative, così come lo è la significativa e negativa relazione fra i doni ed i sussidi e le attività ausiliarie, suggerita in Ipotesi 2a e 2b. Apparentemente quando i musei riescono a procurarsi donazioni o sussidi, i gestori dei musei sembrano lieti di diminuire le attività commerciali (da loro non favorite) preferendo queste entrate e vice versa”⁸⁰.

Il documento in questione mostra e discute dei rapporti che esistono fra le attività ausiliarie e le ammissioni, affermando che cambiamenti negli introiti della attività ausiliarie hanno una influenza statisticamente molto significativa sui cambiamenti degli introiti derivanti dalle ammissioni

⁷⁸ “What this indicates is that in an era of growing needs and tighter budgets, auxiliary activities are not a “magic bullet” that will solve the financial pressures on museums in fundamental ways. On the other hand, even a relatively small source of income, whose use is under their full discretion, will give museum managers some degree of freedom to fill short term funding gaps and help support needs and tasks not covered by more restrictive sources of revenue.” Ibidem pg 20.

⁷⁹ “More specifically, the question is, whether, and if so how much, developments of other types of revenues have had an impact on, or—perhaps phrased in a somewhat less deterministic way—have influenced changes of commercial revenues in museums.” Ibidem pg. 23

⁸⁰ almost all other types of revenues affect auxiliary revenues in a positive (i.e., analogous, not substitutive) way. An increase (alternatively: a decrease) in admission revenues, revenues from endowment funds, and statutory revenues lead to an increase (alternatively: a decrease) in auxiliary revenues (in the following year). The positive relationship between admission fees and auxiliary revenues is in line with our expectations, as is the highly significant negative relationship between gift and grant income and auxiliary activity that was suggested in Hypotheses 2A and 2B. Apparently, when successful in raising gifts and grants, museum managers seem indeed willing to at least decrease their (non-preferred) commercial ventures in favor of these more amenable sources, and vice versa. “ Ibidem pg. 23

“Più alte sono le entrate da attività ausiliarie più alti sono i ricavi derivanti dalle ammissioni”⁸¹

La quarta ipotesi da esplorare era “E’ possibile credere che le cosiddette forze isomorfiche plasmino lo sviluppo delle imprese commerciali (entro l’attività museale n.d.t.) ?”

Questa ipotesi si ricollega all’idea che istituzioni minori seguano l’esempio di un numero di Istituzioni maggiori che possiedono al loro interno un programma variegato di attività di merchandising quali per esempio il Boston Fine Arts Museum, il Met di New York, Chicago Art Institute ecc.

Anche in questo caso le analisi complesse apportate sui dati fanno sì che possa affermare :

“Gli atti pregressi delle Istituzioni più importanti (per esempio l’allargamento del punto vendita Museale o quello del reparto vendite per corrispondenza) saranno osservati attentamente da musei più piccoli che possono imitare le strategie degli altri”⁸². Si osserva pertanto che se c’è stata una crescita delle entrate grazie ad attività ausiliarie nel campione dei grandi Musei questa sarà seguita da una crescita nei musei più piccoli che quindi vorranno espandere le loro attività ausiliarie.

I risultati delle analisi svolte in tal senso denunciano chiaramente che:

“altri musei seguono sicuramente gli sviluppi di alcuni grandi musei con estrema attenzione e fanno aggiustamenti concomitanti nell’anno seguente”⁸³.

CONCLUSIONI

“Seppure limitata, la presente ricerca offre un numero di interessanti risultati. In primis, mentre le attività commerciali dei Musei quali vendita al dettaglio, servizi di ristorazione e parcheggi sono di proporzioni economiche ragguardevoli, esse non sembrano però generare degli introiti netti tali da permettere ai musei di diventare maggiormente autosufficienti in maniera sostanziale. Le attività ausiliarie, se da un lato generano proventi estremamente necessari non sembrano essere in grado di portare i Musei oltre lo stato di

⁸¹“ The higher the auxiliary income the higher are the revenues from the admission booth.”

⁸² “The preceding acts of larger museums (e.g., the expansion of museum shops or mail-order departments) will be closely observed by smaller museums that might imitate the strategies of the former.”
Ibidem pg. 26

⁸³“ it essentially suggests that other museums indeed follow developments at a few large museums very closely and make concomitant adjustments in the following year.” Ibidem pg. 28

deficit perpetuo (Temin 1991, pg.179) nel quale sembrano essere. Questo è particolarmente il caso delle operazioni di Merchandising in particolare quando i dati in nostro possesso mostrano che il Merchandising dei Musei ha raggiunto il limite massimo di crescita”⁸⁴.

La seconda conclusione è un monito a non trasferire ciò che si è concluso a livello di aggregazione nel mondo delle organizzazioni singole: i risultati reperiti non indicano infatti che un singolo museo non possa generare proventi netti dalle attività di merchandising. Alcuni dei musei presi in esame dalla ricerca sono riusciti in questo intento altri no, ma determinare le ragioni di queste differenze va oltre lo scopo di questo paper.

“Ciò che i nostri risultati propongono con forza è che il management dei musei considera le attività di merchandising ed altre operazioni consimili “come un male necessario” più che come un cambiamento benvenuto al tradizionale business del Museo”⁸⁵

ed inoltre

“Abbiamo inoltre scoperto che (le attività ausiliarie n.d.t.) possono avere alcuni effetti positivi sulle attività dei musei, particolarmente in termine di attrarre i visitatori, anche se l’evidenza è piuttosto debole. In ogni modo, i commenti per cui queste attività rafforzano i propositi educativi, di PR e di un ampliamento dei fini dichiarati dei musei, non possono essere confutati dai nostri dati. Altra cosa è invece giustificare che gli investimenti nelle attività di merchandising, siano giustificate per l’ottenimento di questi scopi”⁸⁶

e, per finire

⁸⁴ While limited, the research presented here yields a number of interesting findings. Firstly, while business-like activities of museums, like retailing, food service and parking operations, are of substantial economic proportions, they do not appear to generate net revenues that would allow museums to become more self-sustainable in fundamental ways. While producing much needed income, auxiliary activity does not seem likely to get museums beyond “the state of perpetual deficit” (Temin, 1991, p.179) that they seem to be in. This seems particularly the case for merchandising operations. Moreover what our data may indicate is that museum merchandising at large has already reached the limits of future growth. Ibidem pg. 28

⁸⁵“ What our findings suggest quite strongly is that museums managers do indeed look at merchandising and similar operations as a “necessary evil” rather than a welcome change of pace from the usual museum business.” Ibidem pg. 29

⁸⁶ “We found that auxiliary activity might have some positive effects on other museum operations, particularly in terms of attracting visitors, although the evidence is weak. At any rate, claims that these activities strengthen educational, public relations and outreach goals of museums cannot be refuted with our data. Whether the pursuit of these goals justify the substantial investments in merchandising activities is, however, another question.” Ibidem pg. 29

“Infine, l’altra interessante scoperta è quella di fornire una spiegazione alternativa per la crescita delle attività commerciali, offrendo una ipotesi altamente plausibile. L’ipotesi che le istituzioni più piccole siano indotte ad entrare nell’attività commerciale, più o meno soltanto sulla base dell’apparente successo di poche grandi istituzioni. Questo fatto potrebbe dar una spiegazione ragionevole alla crescita delle attività commerciali molto più di quella per cui i Musei espandano l’attività basandosi su una chiara nozione delle prospettive attuali e dei limiti delle medesime come derivanti dalla loro esperienza.”⁸⁷

Riteniamo che questo lavoro debba essere almeno considerato da un punto di vista di critica costruttiva. E’ inoltre evidente che alcune considerazioni appaiono corrette, soprattutto quella per la quale, grazie all’effetto isomorfo alcune istituzioni stabiliscano un percorso e servano da esempio ad altre che lo seguono nella speranza di ottenere gli stessi risultati. E’ d’altronde questo un trend piuttosto comune su tutti i mercati commerciali ed adottato spesso da prodotti e servizi (me too effect). Rimandiamo il lettore alla lettura del paper intero, allegato al presente lavoro in quanto la sua complessità totale merita una maggiore attenzione.

CONCLUSIONI

Le note qui presentate toccano quattro punti diversi che si incrociano su tematiche comuni:

- a) la necessità di possedere un brand forte per poter anche solo pensare di venderne i diritti sulla proprietà intellettuale. Alcune annotazioni sulla costruzione di Brand e sul posizionamento.
- b) La pratica del Licensing nelle sue componenti di base
- c) Alcune annotazioni sui musei Italiani

⁸⁷ Finally, another potentially important finding is that alternative explanations for the rise of business-like activities may have a high degree of validity. The assumption that smaller museums and other cultural institutions are drawn to engage in or expand merchandising operations – more or less solely based on the example and apparent success of a few visible, large museums – may provide a more reasonable explanation for the rise of commercial activity than the assumption that museums expand their activities based on very clear notions of the actual prospects and limits drawn from their own past experience.

- d) Alcune annotazione sui musei Statunitensi e sulla pratica in atto di introdurre attività commerciali all'interno della loro mission primaria per accrescere gli introiti.

Non si può considerare questa breve panoramica esaustiva viste le tematiche complesse che essa coinvolge. Il nostro proposito era quello (apertamente dichiarato) di far riflettere il lettore su alcuni fatti.

- a) Un brand forte. Se è vero che il Metropolitan Museum ha stabilito il suo brand come tale perché non potrebbe farlo un museo Italiano quale quello degli Uffizi tanto per citare un nome a caso? Ugualmente, se il Museo degli Uffizi scegliesse dei temi sui quali tentare la strada di una commercializzazione delle proprietà intellettuali da esso possedute, non sembra difficile ipotizzare un successo di questa iniziativa. Visto il numero dei Musei Italiani questo fatto potrebbe espandersi in virtù della legge sull'isomorfismo con effetti benefici sugli introiti e sull'occupazione.
- b) Licensing. Se ben gestito, se delegato ad agenti competenti, se regolarizzato in maniera corretta, perché non usare questo strumento di marketing a fini di lucro? Se comunque esso contribuisse anche in misura minore ai costi di conservazione e restauro che tanto pesano sui bilanci Italiani perché non prendere in considerazione una ipotesi simile?
- c) I musei Italiani. Una immensa e splendida ricchezza che spesso ha sorte triste e trascurata nonostante gli sforzi. Discutere su questo argomento è veramente impossibile in quanto la complessità del tema richiederebbe un intero trattato. Potrebbero diventare una delle maggiori voci di introito dello Stato Italiano se fossero gestiti ed "esploitati" (il termine è brutto ma rende esattamente il concetto) in maniera davvero imprenditoriale, il che non vuole dire togliere tutela e rispetto alla loro missione ma semplicemente sostenerla e contribuire all'oceano di spese che essa comporta.
- d) I musei Americani. Chi scrive ne ha visitati parecchi, dal Met al Guggenheim. Ha apprezzato lo splendore delle collezioni, l'organizzazione spesso impeccabile della gestione, ed ha puntualmente visitato tutti i Museum Stores che ha trovato. Spesso acquistando souvenirs bellissimi, molto apprezzati, comprati con la consapevolezza di contribuire, anche se in minima parte, a far sì che le meraviglie visitate vengano ampliate, curate, gestite.

Se la commercializzazione ed un orientamento al mercato servono a rendere una Istituzione maggiormente indipendente, ben venga, per chi scrive, questa impostazione all'interno dei Musei.

Daniela Venturi

Bibliografia e fonti Web

Kotler P. *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, 8th ed., 1991 Prentice Hall N.J., p. 442

Scotti A. Il fattore R, in La visione strategica a cura di Gabardi E. Franco Angeli 2002, Milano

Kotler P. Marketing Management, Millennium edition, 2000 Prentice Hall N.J. ISBN0-13-015684-1 pg. 404

Brands & Branding, Various contributors & Interbrands , The Economist, February 2004

Williams J. The manual of sales promotions, Innovation Licensing Ltd., London 1996 pg.245

¹MUSEUMS, MERCHANDISING, AND NONPROFIT COMMERCIALIZATION Stefan Toepler, Associate Research Scientist Institute for Policy Studies Johns Hopkins University

Web sources:

<http://www.robfrankel.com/frankelaws.html>,

http://web.ask.com/searchcp?q=Paul+temporal+power+of+brands+the+economist&t=Paul+temporal+power+brands+economist&cache=00*2gxd0n&url=http://www.orientpacific.com/brands.htm&page=&ws=1

¹ <http://www.cultura.regione.lombardia.it/museiDirettive.cfm>

¹ <http://www.url.it/diarte/archivio/soggetti/2001/musei6.htm>

¹ <http://www.kwart.kataweb.it/kwart/ita/newsdett.jsp?idContent=144907&idCategory=1806>

¹ <http://www.museilombardi.it/standard/secondo.htm>

¹ <http://www.ibr.regione.emilia-romagna.it/emac/defulgentiis.htm>

¹ <http://www.ibr.regione.emilia-romagna.it/emac/defulgentiis.htm>

¹ <http://www.licensing.org/>

¹ http://www.chin.gc.ca/English/Pdf/Intellectual_Property/Economic_Models/economic_models.pdf

¹ <http://www.nationalcne.org/papers/museum.htm>

Appendice 1. “Museum, merchandising and non profit commercialization “

Stefan Toepler Associate Research Scientist, Institute for Policy Studies, Johns Hopkins University & Volker Kirchberg, Assistant Professor, Department of Sociology, William Paterson University”

APPENDIX 1.

MUSEUMS, MERCHANDISING, AND NONPROFIT COMMERCIALIZATION^{88[1]}

Stefan Toepler
Associate Research Scientist
Institute for Policy Studies
Johns Hopkins University
stoepler@jhu.edu

&

Volker Kirchberg
Assistant Professor
Department of Sociology
William Paterson University
KirchbergV@wpunj.edu

^{88[1]} For Discussion only. The research for this project was supported by a grant from the Center for Arts and Culture.

Think of having two shops opposite the entrance [of the Metropolitan's Great Hall], instead of coat rooms. I have a feeling that a pair of attractive shops might earn each year an income equivalent to that from a ten-million-dollar endowment.

Lila Acheson Wallace (quoted in Hoving, 1993, p. 190)

INTRODUCTION

Auxiliary activities are activities that supplement the operation of cultural institutions. In the past, museums had small-scale book stands or stores selling exhibition catalogues, posters, postcards of art works and similar items; operated cafeterias catering to staff and visitors; and provided some parking facilities usually free of charge. In the more recent past, however, these activities have undergone a considerable transformation. Traditional cafeterias have given way to more up-scale restaurants catering to visitors and non-visitors alike. More likely than not, visitors now have to pay for parking and museums have invested in building new garages and expanding other parking facilities. And perhaps most visibly, museum merchandising has significantly increased over the past decade or so. In addition to the expansion of on-site and off-site shops and mail-order catalogues, many museums are now also adopting e-tailing technology to open virtual stores (e.g., MuseumShop.com).

In short, while many observers have viewed the museum of the past as a secluded space of education, edification and scholarly pursuit, museums have in fact begun to put greater emphasis on more pedestrian undertakings and objectives. There are of course a number of explanations for this trend. But the most intuitive is that these activities are providing much needed resources that allow the institution to grow and nurture its "core business." To do so has by now become accepted practices and there is not much critical reflection or dissent. By contrast, popular accounts reinforce the positive aspects of this development by reporting, for instance, on how much (gross) revenue accrues to museums through merchandising. Statements, such as the "Metropolitan Museum of Art alone does more than \$80 million through its 16 stores around the world" (NPR, 1998), are rather the norm. Unfortunately, this does convey

the impression that these activities earn significant resources for museums—which is, however, not truly the case, since these earnings are balanced by concomitant expenses of similar dimensions. The actual profits are typically of a considerably lesser scale.

While merchandising and other auxiliary activities have obviously taken on a new dimension over the last two decades, there has been surprisingly little discussion of this issue in the literature. Cultural economists have studied museum finances in-depth (Feldstein, 1991; Johnson & Thomas, 1998), but the focus, among other things, has primarily been on subsidies and “pricing,” that is the setting of admission fees. Whether charging admissions is economic has thus been studied in great detail (Anderson, 1998; Bailey & Falconer, 1998; Bailey, Falconer, Foley, McPherson, & Graham, 1998; Kirchberg, 1998; O'Hagan & Duffy, 1995), but whether merchandising is economic has not. Similarly, merchandising can also be viewed as an arts marketing and management function, but the marketing literature has paid scant, if any, attention to the issue (Kotler & Kotler, 1998; McLean, 1997).

Although merchandising thus appears to be largely a non-issue, there may be some reasons to pay closer attention. In fact, analysts concerned with the nonprofit sector at large have recently identified a trend of commercialization within the nonprofit sector that may have far-reaching implications for policies affecting the sector as well as the way these institutions operate (Salamon, 1993; Weisbrod, 1997; Weisbrod, 1998b). Although there has traditionally been little interchange between arts and nonprofit policy and management research, it can be argued that this trend and its potential ramifications is as applicable to the arts as to other fields of nonprofit activity and deserving of further inquiry and study (Toepler, 2001).

In this paper, we will attempt to shed more light on the prospects and perils of museum merchandising and auxiliary activity and do so against the background of the current commercialization debate. The following section outlines some key strands of the evolving commercialization theory and discusses the motivations underlying the rise of merchandising and other auxiliary activity in

the museum field. After discussing the data and methodology of the study, we present the empirical findings derived from analyzing the financial structure of a small sample of museums over the 1990s and conclude with recommendations for further analysis and research.

THE COMMERCIALIZATION THREAT AND THE RISE OF AUXILIARY ACTIVITY IN THE MUSEUM FIELD

In the second half of the 20th Century, the American nonprofit sector has grown from a small cottage industry to a veritable economic force. While nonprofit organizations numbered only a few thousands in the 1940s (Hall, 1994), the sector had grown to some 1.6 million organizations in the 1990s with \$670 billion in revenues and a paid workforce accounting for 7% of total employment in the country (Salamon, 1999). This transformation was necessarily accompanied by significant shifts in the revenue structure. Although there is not much historical evidence to substantiate this assumption, it is commonly believed that nonprofit institutions used to be financed largely through private philanthropy until the 1950s or so. Beginning in the immediate post-WW II period and further amplified in the 1960s, however, new government programs began to make new sources of financing available to nonprofits and acted as catalysts for the expansion of the sector (Salamon, 1995). In the 1980s, direct and indirect government support began to decline across the board and private philanthropy—while continuing to grow—failed to close the emerging revenue gaps (Abramson, Salamon, & Steuerle, 1999).

As a result, nonprofits in fields as diverse as arts and culture, health, education and social services were increasingly forced to substitute fees, charges and other forms of earned income for public support and private contributions in order to sustain current programs and future growth. As analysts have come to recognize the apparent ubiquity and force of this trend over the past decade,

concerns have grown that the nonprofit sector is currently undergoing a “commercial transformation” (Weisbrod, 1998b) that might fundamentally alter its character and the traditional roles these organizations have played in society. Although public subsidies for the arts had never reached the extent of government support for nonprofit institutions in other policy fields, the arts were subject to similar dynamics and had to face the same dilemma as the rest of the nonprofit sector: How to sustain expansion in light of declining public support and growth of philanthropic dollars that did not keep pace with the increased need for resources? Not surprisingly, the answer was to address the problem through earned income strategies—or in other words, to become more commercially oriented. Justifying the importance of commercial revenues (i.e. merchandising sales), one museum director described the dilemma quite succinctly in a 1998 National Public Radio interview:

Even though philanthropy in general is up in this country, corporate support, in many instances, and certainly federal support and other municipal support has declined dramatically. And museums need to be able to stand on their own two feet (NPR, 1998).

In the nonprofit context, commercialization means that organizations are increasingly willing to charge fees for their (charitable) services and/or act more entrepreneurially by developing business opportunities that may or may not be related to the organizational mission. In the museum case, this translates primarily into higher revenues from admission charges and auxiliary activities (Anheier & Toepler, 1998), but also includes other forms of earnings, such as royalties and the exploitation of copyrights.

In this paper, we are primarily concerned with the apparent expansion of museum auxiliary activities and merchandising in particular. More specifically, we are aiming at a better understanding as to why museums choose to invest significant resources into the development of what essentially is business activity as opposed to concentrating their efforts on more traditional income sources. The broad environmental forces that have set the stage for the apparent commercialization of the nonprofit sector, as described above,

suggest that these activities are being undertaken for the more or less sole purpose of generating financial, or material, benefits. Prevailing behavioral models also tend to emphasize this aspect: It is assumed that nonprofit managers *dislike* commercial activities because of potential distractions from their core missions and goals. Managers will still engage in these activities, however, if preferred types of revenues (i.e. contributed, or donative, revenues) are insufficient to support the delivery of core, mission-related services. Commercial income is thus principally sought to cross-subsidize mission-related products and services (Weisbrod, 1998a).

While there is sufficient anecdotal evidence from the museum field to confer validity to this line of theorizing, the theory is nevertheless too uni-dimensional to fully capture the scope of the merchandising phenomenon and the rise of auxiliary activities. More specifically, a closer examination of arguments in favor of museum merchandising suggests that financial pressures and benefits are only part of a more complex set of potential managerial motivations. Indeed, immaterial benefits as well as isomorphic pressures may also lead museum managers to consider engaging in such activities. Accordingly, there are at least four sets of possible explanations:

Financial Benefits

As suggested by the cross-subsidization argument, museums engage in business-like activities (including merchandising, parking and food services) to help fund core museum functions, such as collection, conservation, exhibition and research, or even capital expansion. As exemplified by the NPR quote above, this is likely a result of declining government and municipal support and insufficient philanthropic resources. Statements testifying to the financial importance of auxiliary activities are not hard to come by. *Pars pro toto*: According to Thomas Hoving (1993), the then-director of the Metropolitan Museum of Art, the prime motivation behind constructing a parking garage in the 1970s was to

guarantee a massive income for the museum” (p.245). “The garage still constitutes one of the most significant sources of revenue for the Metropolitan. Without it we couldn’t have had either the Rockefeller Wing or the Paintings galleries ... (p.246)

More recently, another museum executive—on Public Radio’s *Marketplace* show of January 3, 2001—suggested that museum shops have “become increasingly crucial to the financial health of an institution.” Although pressure from trustees and donors also encourage museum managers to pursue business opportunities,^{89[2]} the financial benefits deriving from these activities are thus likely a major draw. In addition, for cross-subsidization purposes commercial income has additional appeal, as these revenues are unrestricted and thus under the full discretion of the museum leadership. To be sure, the pursuit of this type of income is not without tensions and problems. Both the tensions and the perceived need are succinctly summarized in Metropolitan director Philippe de Montebello’s account of the van Gogh in St. Remy and Auvers exhibition:

[The exhibition] ended on the very moving set of the final pictures ... in the next room were all the catalogs and postcards. We had a flurry of letters saying, “We walked out of the exhibition in tears, a great experience ruined by the shops.” And I had to say: “Look, I’m sorry we had to have the shops. Would you have preferred not to have an exhibition at all?” Because without the shops, I couldn’t have afforded to do the show. In the end, it’s a matter of weighing public benefit with the evils. We are in a capitalistic society where earned income increasingly, as governments cut back, is an important part of our life. (New York Times, 2000)

Immaterial Benefits

^{89[2]} One museum director stated this as follows: “And that opportunity, the desire and hopefully, the accomplishment of the mission to earn more revenue, I think, puts museums in very good stead when they’ve looked at by corporations and even foundations, who are determining whether or not to support an institution that is in fact working hard to support itself” (NPR, 1998)

Arguably, however, economics are not the only motivation and there are arguments that the financial aspects of merchandising may not even be the most important. A prominent museum store consultant thus stresses that

In establishing the goals of a museum store, it is essential that the educational mission take precedence over income production. The goals might be listed in order of important as follows:

1. 1. To contribute to the educational purposes of the museum.
2. 2. To return to the museum the greatest possible dollar contribution.
3. 3. To assist with the museum's marketing efforts by generating good publicity, attracting visitors, and treating customers in a professional, courteous, and hospitable manner. (Theobald, 2000, p.10)

A recognition of the educational purpose of selling products that relate to works in the collections of a museum is even found in the Internal Revenue Code, which explicitly exempts such products from the unrelated business income tax (UBIT) that is generally due on profits from business ventures of nonprofits that have no clear connection to the exempt purposes of the mission. Beyond this it is often argued that merchandising improves public relations and improves the visibility and name recognition of museums; and that gift shops and nice restaurants draw people into the museum who would otherwise not have come. Merchandise also constitutes tangible reminders of the museum experience. As one merchandising executive explains:

In think that in a way, a lot of people go to museum shops after an exhibit or before an exhibit; and it's broadening of [*sic!*] their whole experience at the museum. For some people, it's the best part of their experience, because it's a way to actually put their hands on something (NPR, 1998)

Institutional Isomorphism

Finally, museums might decide to engage in, or expand existing, auxiliary activities for reasons that have only indirectly to do with the material and immaterial benefits that such activities might generate. In fact, it could be argued that museum customers (i.e. visitors) at this stage expect to find gift shops and museum-related merchandise at the time of their visit—leaving the museum little choice, but to provide this part of the “museum experience.” Perhaps even more significantly, there may also be implicit peer pressure in existence, whereby museum managers feel that they have to engage in merchandising or re-vamping their restaurants because doing so has developed into a standard within the organizational field. Organizational theorists refer to such pressures as mimetic isomorphism (DiMaggio & Powell, 1991)—the tendency of organizations to respond to uncertainty by emulating, or mimicking, successful and legitimate models. In this case, the extent of apparently successful merchandising and other auxiliary activities of large and prominent museums, such as the Metropolitan Museum, the Museum of Modern Art, the Museum of Fine Arts, Boston, or the Art Institute of Chicago, might have encouraged other museums to view such activities as a legitimate response to financial uncertainty. That such institutional pressures and forces might indeed be at play and provide an alternative explanation of managerial motivations is borne out in the way one art museum described its decision to expand its auxiliary activities in its 1991 Annual Report:

In pursuing various solutions [the museum] has in one way finally emulated its peers. During the 1980s America’s museums aggressively pursued new sources of income to meet mounting operating costs. Museum stores became a major resource, merchandise based on the holdings of a collection burgeoned, parking fees were justified by the scarcity of space, and then, most dramatically, admissions were charged, at remarkably escalating prices. For the first time, in 1990, [the museum] too joined the parade—but fortunately still with one all-important exception: general admission remains free ... Not surprisingly, given long-established habits, the announcement of parking fees and admission charges for major (i.e., exceedingly costly) exhibitions aroused some distress at the outset; on the other hand, the Museum Store, with a greater range of merchandise, clearly responded to many visitors’ long-expressed desires.

Hypotheses

There are several empirically testable hypotheses that can be posited on the basis of the above considerations. Firstly, if it is true that nonprofit managers pursue commercial activities primarily for the sake of the financial resources that can be generated, and merchandising and other auxiliary activities have increased over time, it stands to reason that the income resulting from these activities will make up a substantial part of total museum revenues. What constitutes substantial in this case is of course open to debate. While warning of the volatility of the retail business in general, one observer suggested that “at best, a museum can only expect to make 10 percent of its income for [*sic!*] merchandising” (NPR, 1998). Thus:

Hyp 1: Merchandising and other auxiliary activity constitute a significant source of income for museums.

Secondly, if the overall commercialization scenario is correct, changes in the extent of auxiliary activities, including merchandising, should be correlated to changes in donative (contributed) income. Donative income in this case includes statutory revenues, i.e. municipal, state, or federal appropriations; public and private gifts and grants; as well as membership dues.^{90[3]} If museum managers truly dislike commercial activity, they would try to reduce auxiliary activities (to the extent possible) if donative income is on the rise. All else being equal, increases in auxiliary revenues by contrast should only be expected when contributed revenues decline. Hence:

Hyp 2A: Auxiliary revenues will increase after a decline of donative revenues in the prior period.

^{90[3]} Whether to count membership dues as contributed or earned income is debatable. In most statistical accounts of the nonprofit sector, these revenues are considered as earned income. Museums, however, tend to view memberships as contributions. In most cases, member benefits are relatively insignificant, which would suggest that such dues are in fact of a more donative nature.

Hyp 2B: Increases in donative revenues will slow the growth of auxiliary revenues if not lead to a decline.

Thirdly, any immaterial benefits that may accrue to museums from merchandising and other auxiliary activity are hard to measure. Capturing such benefits would require extensive visitor as well as non-visitor studies. However, if it is true that the museum shop and restaurant do help attract new visitors to the museum, then there should be a measurable effect on the level of museum visits and admissions. Thus:

Hyp 3: Increases in auxiliary revenues will lead to increased visitorship, measured admission revenues.

Finally, institutional theory suggests that museums with little auxiliary activity will emulate the merchandising strategies of large, prominent and highly legitimate museums with more extensive auxiliary operations—independent of what may drive the strategies of these large museums. Hence:

Hyp 4: Museums with less pronounced auxiliary operations will vary the extent of their own activities based on changes in the extent of auxiliary revenues of large museum with highly visible auxiliary activities.

DATA AND METHODOLOGY

Commercialization is a phenomenon that was empirically first observed through the analysis of macro data, such as the Census of Service Industries (e.g., (Salamon, 1993), and a growing body of anecdotal evidence, including a mounting number of press accounts on new approaches of nonprofits to generate resources (see, e.g., Weisbrod, 1997). Both types of evidence, however, do not lend

themselves easily to a closer study of the phenomenon and its implications. Ideally, micro data, that is organizational level data, are needed to better understand any underlying dynamics. In addition, these data need to be available over time. Generally, there are three potential data sources that would satisfy these requirements: Survey data; Internal Revenue Service (IRS) data, based on the Form 990 tax return that nonprofit organizations with revenues of more than \$25,000 have to file annually; and data derived from published annual reports.

Fielding new surveys require significant time and resources and it is notoriously difficult to yield reliable data beyond the recent past. Occasionally, service and umbrella groups in the field conduct surveys of their members that are of potential use. In the museum field, both the American Association of Museums (AAM) and the Association of Art Museum Directors (AAMD) have fielded member surveys in the past. The AAM surveys, however, have been irregular to be of direct use and the AAMD surveys, while annual, are proprietary and not available for outside analysis. IRS 990 data are by now available with relative ease and are most typically used to analyze trends in the nonprofit sector. Anheier and Toepler (1998) used 990 data for an initial exploration of the commercialization issue among art museums. Segal and Weisbrod (1998) used these data to chart possible interrelationships between commercial and other revenues focusing on several nonprofit industries, including the arts. While these analyses provided useful insights, the data remain to limited in some respects to allow for a true testing of important assumptions of managerial motivations and organizational behavior. Hughes and Luksetich (1999, p.30) similarly conclude that 990 data are not detailed enough to study revenue interrelationships in necessary detail.

Financial information derived from published annual reports is however a viable alternative. Although there is some precedence in museum research (Alexander, 1996), annual reports are seldom used for research purposes for a number of reasons. Firstly, there is the issue of availability. Not all institutions publish annual reports and some that do only provide financial overviews rather than

detailed statements. In addition, there are no central depositories of annual reports, meaning that reports would need to be collected from the individual organizations publishing them. For museums, this last problem is mitigated by the fact that some libraries do indeed collect reports on a regular basis. In our case, we were able to obtain most of the reports we needed through the Milton S. Eisenhower Library of the Johns Hopkins University, the library of the National Gallery of Art, and the Smithsonian Institution's American Art/Portrait Gallery Library.^{91[4]}

Secondly, financial accounting standards and reporting practices tend to change and may cast doubts on the comparability of financial information over time. In the period that we studied, significant accounting changes did indeed take place with the Financial Accounting Standard Board's (FASB) issuance and subsequent implementation of the Statements of Financial Accounting Standards (SFAS) Nos. 116 (*Accounting for Contributions Received and Contributions Made*), 117 (*Financial Statements of Not-for-profit Organizations*) and 124 (*Accounting for Certain Investments Held by Not-for-Profit Organizations*). For our purposes, SFAS No. 117—issued in 1993 and taking effect in fiscal year 1995/96—proved to be particularly problematic and required substantial adjustments to 1996-1999 data to make them comparable to pre-1996 financial information.^{92[5]}

All in all, we collected annual report information for a total of 15 museums for an eleven year period from 1989 to 1999. For some of these museums, one or two fiscal years were missing and accordingly estimated. Table 1 shows the museums in our sample

^{91[4]} The helpfulness and willingness of the librarians in these institutions to put up with the high volume of our requests was greatly appreciated and is gratefully noted.

^{92[5]} Robin Denning and Maxine Given of the Johns Hopkins General Accounting Office gracefully agreed to take the time to discuss the implications of these changes and the problems and pitfalls associated with various ways of adjusting the data. Their help was invaluable, although they bear no responsibility for any shortcomings of our approach from an accounting point of view.

as well as the years for which we were able to obtain financial information from the annual reports. These reports provide, *inter alia*, data for auxiliary revenues, gifts and grants, endowment income, admission revenues, and statutory revenues. Six museums report only total auxiliary revenues and expenses; nine museums differentiate between merchandising and other auxiliary revenues. All revenues analyzed here are gross figures (before expenses) and in nominal dollars.^{93[6]} Although the sample is not representative across the whole museum, or even art museum, field, it is diverse in terms of size of the institutions as well as geographically. In addition, it is also diverse in terms of the extent of merchandising and other auxiliary activities the museums are engaged in. The sample includes five museums with extensive merchandising activities, as evidenced by their operation of mail-order catalogues (Art Institute of Chicago, Metropolitan Museum, Museum of Fine Arts Boston, Museum of Modern Art, NY, and Smithsonian Institution) as well as larger and smaller museums with less pronounced merchandising. As a caveat, many museums do not break out merchandising from other auxiliary revenues and expenses. In much of the discussion below, we will therefore focus on all auxiliary activity.

Table 1: Museums in Sample and Fiscal Years for which Information was Collected (Fiscal Year Ending in ...)

	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
Art Institute of Chicago	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cleveland Museum of Art	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Denver Art Museum	X		X	X	X	X	X	X	X		X
High Museum of Art	X	X	X	X	X	X	X	X			X
Metropolitan Museum of Art	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Museum of Modern Art (NY)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

^{93[6]} We also gathered data about public subsidies and private support, revenues through membership programs, and a category “other income”. For some museums we also gathered net revenues. However, these net figures are rarely documented in a straightforward way by most museums; therefore, we had to rely on their documentation of gross figures.

Museum of Fine Arts, Boston	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
National Gallery of Art	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Philadelphia Museum of Art	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
San Francisco Museum of Modern Art		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Smithsonian Institution	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Toledo Museum of Art	X	X	X	X			X	X	X	X	X
Virginia Museum of Fine Arts	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Walker Art Center		X	X	X	X	X	X	X	X		X
Walters Art Gallery	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Beyond the development of basic statistics on the scope and financial contribution of merchandising and auxiliary activity more generally, we were particularly interested in conducting a time series analysis of museum revenue sources to gain a more detailed understanding of possible interdependencies between merchandising/auxiliary and other types of revenues.

We use time series analysis to inquire about the relationships between these main sources for museum income because we assume that changes of one revenue type have significant impacts on other revenue sources. Did a change of one source has a positive, a negative, or no impact on other sources? Time series analysis is an appropriate tool to uncover these potential relationships. This statistical method yields regression coefficients controlled for heteroskedasticity (unequal variance in the regression errors), multicollinearity (linear dependence between any of the independent variables) and first-order autocorrelations (high degrees of correlation between neighboring data observations in a time series). If not controlled, heteroskedasticity, multicollinearity and autocorrelation would inflate regression coefficients. In addition, by adding a time lag of one year between the occurrence of a potential independent variable and the potential variance of the dependent variable, one can test statements of causality (cf. Kirchberg, 1999). Using this one-year time lag, we can test causal relationships by switching independent to dependent variables and vice versa in

a two-step regression analysis. The change of the dependent variables is always measured one year after the change of independent variables. This is especially valuable for analyzing potential crowding out phenomena among the observed types of revenue. The time series module used for this analysis has been provided by ALMO statistical system (Holm, 2000).

EMPIRICAL RESULTS

In this section, we test the hypotheses posited above, by asking whether auxiliary activities do make significant contributions to the financing of art museums; whether the extent of auxiliary revenues depends on changes in donative revenues; whether increased auxiliary activity might lead to increased admissions; and whether mimetic forces might help explain the development of auxiliary revenues.

Does Merchandising Make Money or is the Tail Wagging the Dog?

Since merchandising typically accounts for the lion's share of auxiliary activities, we will begin to pursue this question by first looking at auxiliary activities as a whole. Table 2 shows the revenue structure of the museums in our sample over the eleven-year period from 1989 to 1999. While total operating revenues increased significantly, from approx. \$900 million to some \$1.5 billion, there was very little fundamental change in the overall composition of museum revenues. Membership dues, admissions, endowment income, auxiliary gross revenues and other income all showed some degree of fluctuation—generally of about two percentage points, but none of these sources either increased or slipped in any significant way. The exceptions are gifts and grants, which jumped from 17% to 21% between 1995 and 1996, and statutory revenues (i.e. government appropriations) showing a slight decrease in the last half of the 1990s. The strong increase in gift and grant income may, at least in part, be a artifact of the data and does not necessarily indicate a broader trend.^{94[7]}

^{94[7]} In the past, nonprofit organizations generally recorded contributions at the time of payment. Taking effect for FY 1996, SFAS No. 116 requires that contributions are recorded at the time the pledge is made independent of when the pledge is actually fulfilled. This means that nonprofit institutions have to record in the current year all pledges of contributions for future years as well as multi-year grants. From the data we had, we were not able to determine what share of the recorded increase in gifts and grants in 1996 is due to promises to make contributions in the future. For at least some museums in our sample, we did

Table 2: Revenue Structure of Museum Sample, 1989-1999

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Statutory Revenues	20%	20%	21%	21%	20%	21%	20%	18%	18%	19%	17%
Gifts & Grants	17%	17%	17%	16%	16%	18%	17%	21%	21%	22%	21%
Membership	9%	9%	8%	8%	8%	8%	8%	7%	7%	7%	8%
Admissions	6%	6%	5%	5%	6%	5%	6%	6%	7%	6%	6%
Endowment	21%	19%	19%	19%	19%	19%	19%	18%	17%	17%	19%
Auxiliary Activities, gross	21%	23%	22%	23%	24%	23%	23%	24%	25%	23%	22%
Other Income	8%	8%	9%	9%	10%	10%	11%	9%	9%	9%	10%
Total Operating Revenues*	\$902	\$957	\$1,030	\$1,066	\$1,132	\$1,158	\$1,220	\$1,374	\$1,411	\$1,444	\$1,534
Adjusted Op Revenues*	\$699	\$738	\$798	\$825	\$872	\$889	\$935	\$1,071	\$1,104	\$1,141	\$1,206
Auxiliary Revenues, net as % of Adj. Op. Revenues	3%	3%	2%	3%	3%	2%	3%	4%	5%	3%	3%

Notes: Adjusted Operating Revenues = total operating revenues minus gross auxiliary revenues plus net auxiliary revenues.

* in million, nominal dollars

For the purposes of this paper, the relative share of gross auxiliary revenues is of particular interest. Primarily comprising merchandising, restaurant, and parking operations, auxiliary gross revenues accounted for slightly more than one-fifth (21%) of total revenues in 1989 and slightly increased thereafter, reaching a high of one quarter of all revenues in 1997 before dropping off again to 22% in 1999. Importantly, throughout the decade, auxiliary activities remained the single-largest source of revenues, generating more

observe a notable increase in gifts and grants prior to 1996—indicating that the overall increase in this revenue source is not solely due to the changes in the accounting guidelines.

dollars for the museums than either statutory funders; other institutional funders and private patrons; and the endowment. These more business-like activities have thus gained a quite important role in the organizational life of the museum.

However, as noted before, while gross revenues are an indication of the emphasis that museums put on this type of activity, they are not a good indicator of the actual contributions of auxiliary activities towards financing the core functions of the institution. This is so because museums also incur substantial expenditures in running auxiliary activity. To get a better understanding of the true contribution of these activities to the financing of museums, we first calculated auxiliary net revenues by subtracting reported expenditures from gross revenues and then calculated adjusted operating revenues as the sum of statutory revenues, gifts and grants, memberships, admissions, endowment and other income plus net auxiliary revenues.^{95[8]} Adjusted operating revenues (AOR) thus represent the funds available for running the museum proper. Table 2 also shows the total AOR for the museum sample as well as the percentage share of net auxiliary revenues of AOR. Adjusted operating revenues grew from ca. \$700 million in 1989 to \$1.2 billion in 1999—or at a slightly lower rate than total operating revenues.

Seen from this perspective, it becomes apparent that auxiliary activity may not be as lucrative a proposition as the extent of gross revenues might suggest. The share of net results of AOR generally ranges around 3%, with a s little as 2% in 1991 and 1994 and a high of 5% in 1997. What this indicates is that in an era of growing needs and tighter budgets, auxiliary activities are not a “magic bullet” that will solve the financial pressures on museums in fundamental ways. On the other hand, even a relatively small source of

^{95[8]} To be sure, this indicator is not perfect. Museums also incur expenditures to generate other types of revenues. Lobbying expenses may be necessary to maintain levels of statutory funding.; securing gifts and grants requires fundraising costs; and expenditures are also needed to retain members and produce membership benefits. A more appropriate way to portray auxiliary revenues would therefore be to show gross profits, i.e. revenues net of costs of goods sold. In our current sample, however, not enough museums report costs of goods sold.

income, whose used is under their full discretion, will give museum managers some degree of freedom to fill short term funding gaps and help support needs and tasks not covered by more restrictive sources of revenue.

To see whether these findings hold true when looking at merchandising in particular, we performed a similar analysis for the sub-sample of nine museums that regularly report specific merchandising data. Aggregating the more donative types of revenues (e.g., statutory, gift and grant, and membership revenues), Table 3A shows the overall revenue structure of these nine museums. With minor variations over the eleven year time period, contributed (i.e. donative) income accounts for approx. two-thirds of total operating revenues, or slightly less; merchandising and other earned income account for one-third; and miscellaneous other income makes up the small difference. While total and adjusted operating revenues have grown in dimensions similar to the larger sample (Table 2), the balance between contributed and earned income has remained essentially the same. However, there has been a slight shift within the broad earned income category. As borne out in Table 3A, the share of merchandising gross revenues of total operating revenues shows some decline from 20% in the early 1990s to 18% in the late 1990s. At the same time, other earned income, including admissions, endowment and other auxiliary activities show a small, but pronounced increase from 13% in 1989 to 15% in 1999.

Significantly, the slight decrease in merchandising gross revenues is accompanied by a similar decrease in net revenues. The share of merchandising net revenues of AOR was generally about 2% in the early 1990s, dropped to zero in 1994, and then stagnated at one percent for the second half of the decade. Although merchandising gross revenues in this sub-sample held almost as high a share of total operating revenues as all auxiliary revenues in the larger sample (approx. one-fifth), the net returns are considerably lower. What is more, while this is not always fully apparent from the annual reports, the majority of museums appear to report only direct

expenditures attributable to merchandising rather than also reporting support service (i.e. indirect) charges.^{96[9]} To the extent that this is true, the question does arise whether museums—in the aggregate—made any money at all on merchandising in the last half of the 1990s.

Table 3A: Shares of Contributed, Merchandising and Other Revenues of Revenue Structure, 1989-1999 (n=9)

Revenues	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Contributed	64%	63%	66%	66%	64%	65%	64%	64%	65%	66%	65%
Merchandising, gross	20%	20%	19%	20%	20%	19%	19%	18%	18%	18%	18%
Other Earned	13%	13%	12%	12%	14%	14%	14%	13%	14%	14%	15%
Other	3%	3%	2%	2%	2%	2%	3%	4%	3%	2%	2%
Total Operating*	\$767	\$815	\$880	\$919	\$956	\$983	\$1,043	\$1,148	\$1,181	\$1,197	\$1,268
Adj. Operating*	\$592	\$627	\$681	\$712	\$739	\$753	\$797	\$895	\$924	\$945	\$992
Merchandising, net as % of adj. operating	2%	2%	1%	2%	1%	0%	1%	1%	1%	1%	1%

Notes: Contributed Revenues = statutory revenues, gifts and grants, membership. Other Earned Revenues = admissions, endowment and investment income, other (i.e., non-merchandising) auxiliary revenues. Adjusted Operating Revenues = total operating revenues minus gross merchandising revenues plus net merchandising revenues.

* in million, nominal dollars

^{96[9]} The same is of course true for total auxiliary activities, as reported above.

Table 3B: Annual Change of Main Revenue Groups, Operating Revenues, and Net Merchandising Results, 1989-1999 (n=9)

Revenues	1989/90	1990/91	1991/92	1992/93	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	1989/99
Contributed	6%	13%	5%	0%	4%	4%	10%	5%	3%	5%	62%
Merchandising, gross	7%	3%	6%	3%	1%	5%	5%	4%	-1%	5%	39%
Other Earned	7%	-4%	2%	25%	2%	8%	5%	4%	3%	13%	64%
Other	12%	-17%	-3%	18%	-13%	54%	59%	-33%	-25%	9%	14%
Total Operating	6%	8%	4%	4%	3%	6%	10%	3%	1%	6%	56%
Adjusted Operating	6%	9%	5%	4%	2%	6%	12%	3%	2%	5%	60%
Merchandising, net	-7%	-46%	52%	-8%	-67%	98%	5%	43%	-45%	36%	-61%

Notes: See Table 3A

What might be the case though is that merchandising in general is losing ground. This is borne out further in Table 3B showing the annual growth of revenues during the period under consideration. While stagnant at the height of the economic recession in 1992 and 1993, the growth of contributed revenues (62%) has generally outpaced total operating revenue growth (56%); and the same is true for other earned income which grew by 64% from 1989 to 1999. Merchandising gross revenues also continued to grow (with one year of actual decline from 1997 to 1998), with a 39% change over the period, merchandising growth was considerably slower than overall growth. Interestingly, there is apparently no stable relationship between the development of merchandising gross and net revenues. In fact, merchandising net revenues seem to be subject to highly erratic fluctuations (Table 3B). A possible explanation for these fluctuations could be that new product development (conceivably in conjunction with special exhibitions) sporadically increases merchandising costs without immediate effects on total sales volume. This might explain the observable pattern of significant decreases in net revenues followed by sharp increases. Overall, however, while gross revenues have grown, net revenues actually declined not insubstantially over the whole period and net revenues from merchandising do not appear to be a stable source of revenue.

Are Commercial Revenues Preferred or Non-Preferred?

While, so far, we have shown the overall development of the revenue composition, we will now examine how these different revenue sources have affected each other, if at all. More specifically, the question is, whether, and if so how much, developments of other types of revenues have had an impact on, or—perhaps phrased in a somewhat less deterministic way—have influenced changes of commercial revenues in museums. A sequence of time-series regression analysis models with auxiliary revenues, and merchandising revenues, respectively, as dependent variables, and the development of other revenue sources as independent variables is the basis for answering this question. Outputs of these time-series analyses are common regression equations, and they have to be interpreted in a similar way by looking at the strength and positive or negative sign of the regression coefficient B , and the significance level of the t -statistics. The general explanatory value of the *whole* model can be inferred from the F -value of the tested regression model.

Using the indicators of commercial activities (auxiliary revenues and merchandising revenues) as dependent variables assumes that the focus on commercial activities of a museum is not

independent from developments of other, more traditional revenue sources. In Hypotheses 2A and 2B we have essentially posited that there will be a negative relationship between donative revenues (e.g., statutory revenues, gifts and grants, and memberships) and auxiliary and merchandising revenues. Since admission fees are also typically seen as a “commercial” income source, we would expect a positive relationship—since admissions can be adjusted much more immediately than auxiliary activities. The following time-series analysis looks at the impact of revenue sources such as admissions, endowment funds, gift and grants, membership revenues and statutory revenues on the development of commercial, i.e., auxiliary revenues in the following year.

Table 4: Time-series analysis of potential influencing revenues sources on auxiliary revenues

Variable	Non-standardized coefficient	Standardized coefficient	Level of Significance
Admission revenues	2.205	0.4014	96.9134
Endowment revenues	1.045	0.4043	99.0692
<u>Gifts and grants</u>	-0.801	-0.7346	96.3808
<u>Membership revenues</u>	0.051	0.0071	10.8758
Statutory revenues	0.630	0.9546	99.2777
Constant	587.424		
(F-value for entire model = 758.838)			

As borne out in Table 4, almost all other types of revenues affect auxiliary revenues in a positive (i.e., analogous, not substitutive) way. An increase (alternatively: a decrease) in admission revenues, revenues from endowment funds, and statutory revenues lead to an increase (alternatively: a decrease) in auxiliary revenues (in the following year). The positive relationship between admission fees and auxiliary revenues is in line with our expectations, as is the highly significant negative relationship between gift and grant income and auxiliary activity that was suggested in Hypotheses 2A and 2B. Apparently, when successful in raising gifts and grants, museum managers seem indeed willing to at least decrease their (non-preferred) commercial ventures in favor of these more amenable sources, and vice versa.

However, there is an unexpected, but equally significant positive relationship between statutory revenues, which are also donative, and auxiliary revenues. A possible explanation for this finding may lie in the increasing pressure on museums from municipal funders in particular to demonstrate greater financial accountability and develop strategies for higher levels of economic self-sufficiency

in order to justify subsidies.^{97[10]} Museums may thus choose to show their willingness to satisfy these demands through increasing earned revenues in the form of auxiliary activity and statutory funders may reward compliance with increased levels of subsidy.^{98[11]}

Auxiliary Activities and Admissions

Table 5 documents the influence of auxiliary revenues—now as an independent variable together with and controlled for the influence of other revenue sources such as endowment, gifts and grants, memberships, and statutory support – on the development of admission revenues.

Changes of auxiliary revenues have a significant influence on changes of admission revenues (a level of significance of 99.67 can be translated to a very small error probability of 0.33 %). The plus sign in front of the regression coefficient also indicates that this influence is analogous and not substitutive. The higher the auxiliary income the higher are the revenues from the admission booth. Also, the revenues from statutory sources are positively related to admission revenues at a high level of statistical significance. It seems that an increase in statutory income yields more museum visitors in the next year (measured by an increase in admission revenues). This might be explained by a heightened attractiveness of the museum due to more statutory funds. Higher subsidies may be granted to support additional exhibitions or, more generally, allow the museum to use additional resources to expand activities that draw visitors to the museum. As visitation (i.e., the degree of utilization of the museum by the local population) is likely an important argument to argue for (local) public subsidies, the observed relationship seems logical. It is important to note though that we did not measure the yearly attendance, i.e. the actual number of visitors. Therefore, an increase in admission revenues may instead be due to an increase in entrance fees rather than in attendance.

Table 5: Time-series analysis of potential influencing revenues sources – including auxiliary revenues – on admission revenues

Variable	Non-standardized	standardized	level of significance
----------	------------------	--------------	-----------------------

^{97[10]} An example of such pressures was one city’s decision to drastically cut annual appropriations to its art museum in the mid-1990s and request outside studies to assess marketing opportunities and cost structures. As the museum’s 1995 annual report stated: “The Museum has been advised that if the studies to not show significant untapped marketing opportunities and also conclude that the Museum has an appropriately balanced cost structure, then the City will restore the services provided to the Museum to the level needed to keep the institution operating as it has in the past.”

^{98[11]} Replacing the variable of auxiliary revenues with the more specific variable of merchandising revenues, we get a similar, however, less distinct picture. The only significant relationship is between statutory revenues and merchandising.

	coefficient	coefficient	
Auxiliary revenues	0.394	0.9647	99.6713
Endowment revenues	-0.022	-0.0246	12.8446
Gifts and grants	0.090	0.44908	8.8558
Membership revenues	0.664	0.5412	93.4576
Statutory revenues	0.123	0.8349	99.4867
Constant	-7131.846		
(F-value for entire model = 25.805)			

In view of Hypothesis 3, of particular interest here is the positive and statistically highly significant relationship between auxiliary revenues and admissions, which indicates that increases (alternatively: decreases) in auxiliary revenues are followed by increases (alternatively: decreases) in admission revenues. Keeping the important caveat in mind that the increase in admission revenues does not necessarily indicate an actual increase of visitors but may be due to an increase in entrance fees, the finding may be taken to suggest that auxiliary activities might indeed contribute to museum attendance. Even if this finding can be validated, however, the question still remains as to whether shop and restaurant customers in fact decide to come back to see museum exhibitions in later years, or whether any increased attendance is rather a result of greater convenience due to enlarged parking facilities, which are also part of auxiliary activity.

Do Mimetic Forces Shape the Development of Commercial Revenues?

Our fourth hypothesis posits that other museums follow the lead of a small number of nationally prominent museums with extensive merchandising and other auxiliary operations, such as the Boston Fine Arts Museum, the Metropolitan Museum and the Museum of Modern Art in New York City, the Chicago Art Institute and the Smithsonian Institution. The preceding acts of larger museums (e.g., the expansion of museum shops or mail-order departments) will be closely observed by smaller museums that might imitate the strategies of the former. Thus, an antecedent increase in auxiliary income in the sub-sample of larger museums will be followed by a subsequent increase in smaller museums; they, too, will aim at expanding their auxiliary revenues. Using a one-year time lag between the initial actions of the larger museums and the posterior actions of the smaller museums, we can indeed observe this link between these two events. The high level of significance (last column of Table 6, = 98.9483) can be translated into a very minuscule error probability of only 1.05%). Higher auxiliary income for large museums *in the past* causes higher auxiliary income for

small museums in the present.^{99[12]} Similar results are gained using the more specific merchandising revenue numbers instead of the auxiliary income numbers. The level of significance is still quite high (97,7561 = error probability of 2.44%); however, the sample with data about this specific revenue source is rather small.^{100[13]}

Table 6: Time-series analyses of influences of revenue changes of larger museums on revenue changes of smaller museums (lag of one year)

Variable	non-standardized coefficient	Standardized coefficient	level of significance
1 st time series analysis: one-year lagged influence of larger museums' auxiliary income changes on smaller museums' auxiliary income changes	0.094	0.7957	98.9483
Constant 1 st time series analysis	-2487.842		
2 nd time series analysis: <u>one-year lagged influence of larger museums' merchandizing income changes on smaller museums' merchandizing income changes</u>	0.125	0.7434	97.7561
Constant 2 nd time series analysis	-4540.628		
3 rd time series analysis: one-year lagged influence of larger museums' statutory income changes on smaller museums' statutory income changes	0.036	0.6410	93.5651
Constant 3 rd time series analysis	+4620.761		

The strength of this result is somewhat surprising, since it essentially suggests that other museums indeed follow developments at a few large museums very closely and make concomitant

^{99[12]} This time lag is important: A comparison of auxiliary income levels *for the same year* between these two museum sub-samples reveals no significant coefficients.

^{100[13]} As a control, we also tested whether the increase (alternatively: decrease) of statutory income to the larger museums had an subsequent effect on the statutory income numbers of the smaller museums of our sample. Since the subsidizing public authorities are a part of the negotiation process, and of course the change of this revenue source is not an autonomous decision of museums to make (as it is *more* the case with respect to an increased commercialization effort), the occurrence of a similar effect would have indicated that the results for auxiliary and merchandising revenues are a statistical artifact. However, there is no correlation between changes in statutory income between both sets of museums.

adjustments in the following year. On the other hand, most museums have specialized staff in charge of stores and other auxiliary operations who may indeed use the “industry leaders” as benchmarks. Relatively quick adjustments can also be the result of close professional networks of specialized staff. Since all museums in our sample—despite substantial variations in size—are drawn from a relatively small group of prominent museums, this assumption may not be too far-fetched.

CONCLUSION

While limited, the research presented here yields a number of interesting findings. Firstly, while business-like activities of museums, like retailing, food service and parking operations, are of substantial economic proportions, they do not appear to generate net revenues that would allow museums to become more self-sustainable in fundamental ways. While producing much needed income, auxiliary activity does not seem likely to get museums beyond “the state of perpetual deficit” (Temin, 1991, p.179) that they seem to be in. This seems particularly the case for merchandising operations. Moreover what our data may indicate is that museum merchandising at large has already reached the limits of future growth. This is consistent with recent evidence from the field. The Smithsonian Institution re-organized its business ventures, including the museum shops and mail-order operations, in 1999 due to shrinking profits. Then-Secretary I. Michael Heyman stated at the time: “Our enterprises have gone down 25 percent in the value of what we net since about 1985”(Trescott, 1999). In its annual report for the year 2000, one large museums similarly acknowledged that the “Museum, like many museums across the country, spent months examining its retail division and its effects on the budget. Catalogue sales were down and some suburban stores were not performing well.” Finally, a recent *Economist* article (April 21, 2001) cited evidence that retail revenues were also down for New York area museums.

In interpreting these results, it is exceedingly important, however, to avoid ecological fallacies, that is attributing aggregate level findings to the level of the individual organization. Our results do not imply that an individual museum cannot successfully generate net revenues from merchandising. In fact, some museums in our sample have done so, while others have not. A determination of what factors might influence success in expanding merchandising operations is beyond the scope of the current study and a fruitful area subject to future research.

What our findings suggest quite strongly is that museums managers do indeed look at merchandising and similar operations as a “necessary evil” rather than a welcome change of pace from the usual museum business. Although the financial investments in retailing are very significant in some cases and might prove distracting if things do not go well, there is no evidence that museum managers are pursuing business opportunities opportunistically (James 1998) and that mission or goal displacement is a clear and present danger. On the other hand, we found some evidence that there may be a Catch 22 situation with museum managers feeling the need to keep up commercial operations (even if they might prefer to reduce them) to satisfy demands from statutory and perhaps some private funders as well.

We found that auxiliary activity might have some positive effects on other museum operations, particularly in terms of attracting visitors, although the evidence is weak. At any rate, claims that these activities strengthen educational, public relations and outreach goals of museums cannot be refuted with our data. Whether the pursuit of these goals justify the substantial investments in merchandising activities is, however, another question.

Finally, another potentially important finding is that alternative explanations for the rise of business-like activities may have a high degree of validity. The assumption that smaller museums and other cultural institutions are drawn to engage in or expand merchandising operations – more or less solely based on the example and apparent success of a few visible, large museums – may provide a more reasonable explanation for the rise of commercial activity than the assumption that museums expand their activities based on very clear notions of the actual prospects and limits drawn from their own past experience.

To be sure, while demonstrating the usefulness of the approach, the current study remained to be limited in scope to provide definitive answers to the questions we have posed. Future research requires a larger sample, ideally over an even longer period of time. Some of the effects that we have detected are likely to emerge more clearly with a lag time of two or three years. In addition, our current findings also indicate the need for constructing a broader model. Such a model would also take external variables, such as retail industry trends, as well as additional internal variables into account, including attendance and expenditure developments (Anheier & Toepler, 1998).

REFERENCES

- Abramson, A., Salamon, L. M., & Steuerle, C. E. (1999). The Nonprofit Sector and the Federal Budget: Recent History and Future Directions. In E. Boris & C. E. Steuerle (Eds.), *Nonprofits & Government: Collaboration and Conflict* (pp. 99-139). Washington, DC: Urban Institute Press.
- Alexander, V. (1996). *Museums & Money: The Impact of Funding on Exhibitions, Scholarship, and Management*. Bloomington: Indiana University Press.
- Anderson, R. G. W. (1998). Is Charging Economic? *Journal of Cultural Economics*, 22(2/3), 179-187.
- Anheier, H. K., & Toepler, S. (1998). Commerce and the muse: Are art museums becoming commercial? In B. Weisbrod (Ed.), *To Profit or Not to Profit? The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector* (pp. 233-248). Cambridge and New York: Cambridge University Press.
- Bailey, S., & Falconer, P. (1998). Charging for Admission to Museums and Galleries: A Framework for Analyzing the Impact on Access. *Journal of Cultural Economics*, 22(2/3), 167-177.
- Bailey, S., Falconer, P., Foley, M., McPherson, G., & Graham, M. (1998). Charging for Admission to Museums and Galleries: Arguments and Evidence. *Museum Management and Curatorship*, 16(4), 355-369.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Feldstein, M. (Ed.). (1991). *The Economics of Art Museums*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hall, P. D. (1994). Historical Perspectives on Nonprofit Organizations. In R. Herman (Ed.), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management* (pp. 3-43). San Francisco: Jossey-Bass.
- Holm, K. (Ed.). (2000). *ALMO Statistik System Handbuch, Teil 4: Programme, Fortgeschrittene Verfahren*. Linz, Austria: ALMO Statistik Sytem.
- Hoving, T. (1993). *Making the Mummies Dance: Inside the Metropolitan Museum of Art*. New York: Simon & Schuster.
- Johnson, P., & Thomas, B. (1998). The Economics of Museums: A Research Perspective. *Journal of Cultural Economics*, 22(2/3), 75-85.
- Kirchberg, V. (1998). Entrance Fees as a Subjective Barrier to Visiting Museums. *Journal of Cultural Economics*, 22(1), 1-13.

- Kirchberg, V. (1999). Boom, Bust and Recovery? Arts Audience Development in Germany between 1980 and 1996. *International Journal of Cultural Policy*, 5(2), 219-254.
- Kotler, N., & Kotler, P. (1998). *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenues and Resources*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McLean, F. (1997). *Marketing the Museum*. London: Routledge.
- New York Times. (2000, February 20). Hip vs. Stately: The Tao of Two Museums. *New York Times*, Arts & Leisure, 1, 50.
- NPR. (1998). Merchandising Art, *Morning Edition, January 13, 1998 [transcript]* . Washington, DC: National Public Radio.
- O'Hagan, J., & Duffy, C. (1995). National Museums: Functions, Costs and Admission Charges. *European Journal of Cultural Policy*, 1(2), 369-380.
- Salamon, L. (1993). The Marketization of Welfare: Changing Nonprofit and For-profit Roles in the American Welfare State. *Social Service Review*, 67(1), 17-39.
- Salamon, L. M. (1995). *Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Salamon, L. M. (1999). *America's Nonprofit Sector: A Primer*. (2nd ed.). New York: Foundation Center.
- Temin, P. (1991). An Economic History of American Art Museums. In M. Feldstein (Ed.), *The Economics of Art Museums* (pp. 179-193). Chicago: University of Chicago Press.
- Theobald, M. M. (2000). *Museum Store Management*. Walnut Creek: Altamira Press.
- Toepler, S. (2001). Culture, Commerce and Civil Society: Rethinking Support for the Arts. *Administration & Society*, 33(5), 508-522.
- Trescott, J. (1999, June 18). Smithsonian Rounds Up Its Moneymakers. *Washington Post*, C1-C2.
- Weisbrod, B. (1997). The Future of the Nonprofit Sector: Its Entwining with Private Enterprise and Government. *Journal of Policy Analysis and Management*, 16(4), 541-555.
- Weisbrod, B. (1998a). Modeling the Nonprofit Organization as a Multiproduct Firm: A Framework for Choice. In B. Weisbrod (Ed.), *To Profit or Not to Profit? The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector* (pp. 47-64). Cambridge and New York: Cambridge University Press.
- Weisbrod, B. (Ed.). (1998b). *To Profit or Not to Profit? The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*. Cambridge and New York: Cambridge University Press.

