

# Museus franquícia

ANTONI LAPORTE i JOAQUINA BOBES

## 1. LES FRANQUÍCIES I ELS MUSEUS

L'origen de la franquícia se situa als EUA a finals dels anys vint del segle passat. A Espanya les franquícies van començar a implantar-se molt lentament als anys seixanta del segle XX amb l'aparició de marques com, per exemple, Pronovias. No serà fins als anys setanta que començaran a fer-se més visibles amb l'establiment de franquícies multinacionals a Espanya com ara Burger King o Prenatal.

Durant les dècades de 1980 i 1990, la implantació s'accelera amb l'aparició de franquícies espanyoles d'èxit, com Imaginarium, Adolfo Domínguez, Mango, MRW, Pan's&Company, etc., i altres estrangeres com McDonald's, Body Shop o Häagen Dazs. A finals del segle XX, la restauració continua sent el principal sector en nombre de franquícies, tot i que han començat a sorgir nous nínxols, com els centres de dia de la tercera edat.

Al febrer del 2014, a Espanya hi havia 1.020 franquícies, amb 55.200 establiments, que ocupaven 340.500 persones. Segons l'Índex de Confiança Empresarial de la Franquícia, un 71% de les empreses espera tenir un nombre igual o superior d'obertures el 2014 i un 67% estan convençudes d'incrementar la seva facturació.

Aquestes previsions de creixement per al 2014 mostren la consolidació d'aquest sistema com a motor en la creació d'empreses i en la creació d'ocupació.<sup>1</sup>

En aquest context sorgeix el concepte de museu franquícia, en tant que sistema de distribució dels productes o serveis que ofereix. El primer museu a desenvolupar aquest sistema va ser el Museu Guggenheim. Ja el 1988 Peter Lawson-Johnston,

nét de Solomon Guggenheim i president del patronat, va proposar la idea del "museu satèl·lit" per a Salzburg. Va ser Thomas Krens qui ho va implementar en fer-se càrrec de la direcció del museu de Nova York.

Es pot definir franquícia com un sistema de comercialització de productes o serveis basat en la col·laboració entre el franquiciador i el franquiciat, en què el primer cedeix al segon el dret d'explotar un model de negoci respectant la seva filosofia, permetent-li l'ús de la marca, facilitant-li productes, el seu *know how*, així com assistència permanent, a canvi d'una contraprestació.

L'essència de la franquícia rau en l'homogeneïtat dels productes, serveis i experiències que s'hi ofereixen. Un client de Starbucks espera trobar-se el mateix cafè, els mateixos *brownies*, els mateixos sofàs i la mateixa atenció en qualsevol local d'aquesta cadena, sigui quina sigui la ciutat del món on es trobi.

Aquest atribut d'homogeneïtat dels productes i serveis que caracteritza les franquícies i que és valorat pels seus clients és un dels factors que grinyola entre els professionals dels museus quan es parla de franquícies en el sector del patrimoni cultural. En efecte, les franquícies no són possibles en el cas de museus de societat o d'història, en els museus de lloc o d'arqueologia, ni en els museus amb forta implicació de la comunitat local.

Cal notar que la majoria de franquícies es donen en museus que es dediquen a l'art. Seria motiu d'un altre article reflexionar sobre per què es dona aquesta situació: el caràcter simbòlic de l'art? L'existència d'una història universal de l'art? Els preus immorals que aconseguen determinar obres en les subhastes internacionals?

1. Informe de la Franquícia 2014. Tormo Franchise Consulting.

La fàcil mobilitat de les obres? La distància entre l'obra d'art (que parla per si sola) i el seu creador, el seu entorn, les seves circumstàncies com diria Ortega?

Un altre element que genera interferències entre les franquícies i el concepte de museu és el fet que les franquícies apareixen com un model de negoci en el sector comercial i els museus es defineixen com a entitats sense ànim de lucre. La històrica distància entre el caràcter no lucratiu dels museus com a organitzacions i la lògica del rendiment empresarial provoca recels entre els professionals dels museus quan es parla de museus franquícia.

## 2. A QUI BENEFICIA LA FRANQUÍCIA?

El gran èxit de les franquícies en el sector comercial es basa en una relació d'intercanvi que, si està ben gestionada, beneficia les dues parts: el franquiciador i el franquiciat. En el cas dels museus, generalment el franquiciador és un gran museu (Guggenheim, Hermitage, Louvre, Pompidou...) i el franquiciat és evidentment l'organisme cultural que lidera el projecte en el seu territori. En molts casos, les administracions locals i regionals hi juguen un paper decisiu. És el cas del Guggenheim a Bilbao, del Louvre a Abu Dhabi, del Pompidou a Màlaga. Per tant, podríem dir que, per extensió, la ciutat i el territori on s'instal·la el museu franquícia assumeix el rol del franquiciat. No sembla que sigui el cas del projecte de l'Hermitage a Barcelona.

Un aspecte important a tenir en compte és distingir quin és el punt de partida de les marques que intervenen: la marca del museu franquiciador i la marca de la ciutat on s'ubicarà el museu franquícia. Quina és la fortalesa, el posicionament, de la marca Guggenheim, del Louvre o de l'Hermitage? I, per la part dels franquiciats, quin és el posicionament de la marca Bilbao, Abu Dhabi o Barcelona?

El cas del Guggenheim a Bilbao ha estat un cas excepcional i segurament únic. I molt sovint s'ha

volgut copiar l'excepcionalitat de Bilbao per replicar-ne l'èxit.

Abans de la intervenció de Frank Gehry, Bilbao era una ciutat grisa, humida, siderúrgica i financera. Bilbao era una ciutat amb un nul posicionament en el mercat del turisme global. L'operació entre les administracions públiques de Bilbao i del País Basc i el Patronat de la Fundació Guggenheim va canviar radicalment i ràpidament el posicionament de la ciutat. Gràcies al Guggenheim, ara Bilbao és un destí cultural de visita obligatòria. Bilbao és una ciutat que ha generat una nova marca, una marca que inclou la modernitat, l'arquitectura i l'art com a atributs fonamentals del seu nou posicionament.

Com s'ha citat anteriorment, els elements que el franquiciador aporta al franquiciat són: la marca, el producte o servei, el *know how* i l'assistència contínua. La Fundació Guggenheim ha aportat a la seu de Bilbao la seva marca. Evidentment, el nom Guggenheim és constituent de la marca del nou museu fins a l'extrem que la marca gràfica és **GUGGENHEIMBILBAO**, tot seguit i amb el nom del franquiciador en negreta i el del franquiciat, sense la negreta. La fundació ha aportat producte: les obres d'art, així com exposicions temporals i itinerants. Així mateix ha aportat el *know how*: estratègies de fidelització, serveis d'atenció al visitant, un determinat model de management... I també els estudis d'impacte, una eina que ja existia des de feia anys però que no s'aplicava a casa nostra. L'estudi d'impacte va permetre argumentar i quantificar els beneficis en termes financers, fiscals, ocupacionals i turístics que tenia l'operació per al territori que el va acollir. Així mateix, la casa mare ha aportat assistència regularment al museu basc.

I quins són els beneficis per al franquiciador? Els grans museus exhibeixen un percentatge reduït de les seves col·leccions, sovint per sota del 10% del fons. Disposar de franquícies els permet posar en circulació i donar a conèixer aquests actius. A més, el sistema de franquícies contribueix a generar recursos econòmics, a través del cànon que sa-

tisfan els museus franquiciats. D'altra banda, les franquícies permeten estendre la marca del museu franquiciador en altres països. En aquest cas, si el museu és de titularitat pública (i encara més si és nacional), l'Estat pot estar interessat en la promoció de la seva marca en l'àmbit internacional. Algú té cap dubte dels interessos del govern francès perquè el Louvre disposi d'una seu a Abu Dhabi? Quines altres contraprestacions (del sector cultural i d'altres sectors econòmics i estratègics) suposa l'obertura d'una seu al país àrab?

### 3. FRANQUÍCIA, MARCA, PATRIMONI

L'actiu més visible que transmeten els museus franquiciadors és la seva marca. Una marca consolidada, com Guggenheim, Louvre o Pompidou, és l'element amb més capacitat d'atracció en un món globalitzat.

La marca franquiciada pot impactar sobre el territori on s'instal·la en un doble sentit: o bé beneficiant el territori o bé, al contrari, beneficiant-se del territori.

Un exemple del primer cas, quan la marca beneficia el territori on s'instal·la, és el Guggenheim-Bilbao. La marca Guggenheim va ser percebuda en un principi com a colonitzadora, que introduïa a Bilbao un museu inspirat en la casa mare i amb escassa implicació en la realitat artística local. El pas del temps ha evidenciat que la incorporació de la marca Guggenheim ha contribuït perquè Bilbao s'hagi creat una marca associada a la innovació, l'arquitectura i la contemporaneïtat. No costa gaire imaginar els beneficis que això pot tenir per al teixit cultural i creatiu local, amb gairebé un milió de turistes culturals passejant anualment per la ciutat.

En molts casos, les marques turístiques de les ciutats estan vinculades als seus genis, a les persones rellevants i al patrimoni acumulat al llarg dels anys. És el cas o bé de Barcelona i Gaudí, el modernisme, Picasso, l'arquitectura innovadora o la mediterraneïtat, o bé d'Amsterdam i Van

Gogh, el Rijksmuseum, els canals, les bicicletes, els tulipans o la tolerància. Aquestes dues ciutats constitueixen marques consolidades a escala global, amb una gran homogeneïtat dels atributs percebuts pels turistes, la gran majoria associats al patrimoni cultural. I el patrimoni cultural és un element constitutiu de la identitat de la ciutat, de la seva comunitat. En aquest context, resulta molt més difícil l'arrelament d'una marca franquiciada, per molt consolidada que sigui. Què hi pot aportar un museu franquícia en un territori amb una marca turística potent i consolidada? Tot al contrari, serà la marca la que s'acabarà beneficiant de la marca del territori, i arribarà al mercat que aquesta ciutat li ofereix.

El cas de Bilbao és excepcional perquè, en el moment de l'acord, la marca Guggenheim aportava molt a una ciutat de perfil turístic i cultural baix. En canvi, en el cas de Barcelona ens podem preguntar: què aportarà l'Hermitage a la ciutat? Aquí la relació d'intercanvi no parteix de les mateixes premisses, perquè les dues marques gaudeixen d'un fort posicionament. Sense entrar a discutir la magnitud i el renom de l'Hermitage, el que resulta evident és que Barcelona és una de les ciutats més ben posicionades en el mercat del turisme a escala global. Per tant, la pregunta pot plantejar-se en els termes següents: de quina manera l'Hermitage aconseguirà enriquir el posicionament de Barcelona? Recentment, el director del Museo Nacional del Prado, Miguel Zugaza, declarava: "No crec que Barcelona necessiti incorporar la marca de cap altre museu tenint centres tant importants com el MNAC, el Picasso, la Miró, el MACBA, etc.". I conclou: "Cal apostar pel teixit institucional i cultural que té la ciutat".<sup>2</sup>

Vist això, sembla del tot lògic que els responsables de les institucions patrimonials catalanes hagin expressat a les administracions públiques del país (Generalitat de Catalunya, Ajuntament de Barcelona) que, en èpoques de fortes retallades econòmiques, potser no surt a compte (des d'una comptabilitat cultural però també d'impacte financer, fiscal, ocupacional i turístic) donar suport econòmic a la instal·lació de l'Hermitage a Barcelona.

---

2. *La Vanguardia*, 21 de juliol del 2014.

Finalment, voldriem fer una referència a un cas diferent, que s'escapa dels escenaris anteriors. És el cas de Màlaga, que disposa del Museo Picasso i el Carmen Thyssen, i està en procés d'acollir una seu del Centre Pompidou de París. Aquesta ciutat treballa per aconseguir un posicionament en el mercat del turisme cultural, esdevenint una mena de parc temàtic per acumulació de museus franquícia. I l'estratègia per aconseguir-ho és la compra de marques. No serà que Màlaga vol esdevenir La Roca Village del patrimoni?