

RELAZIONE IN ORDINE ALLE POSSIBILITA' DI UTILIZZO DEL BRAND CITTA' DI FIRENZE E DEI MARCHI DEL CALCIO STORICO

In esecuzione dell'obiettivo di sviluppo PEG 2016-Z109 "Brand della Città di Firenze: disciplina ed uso commerciale", nell'anno 2016 è stato elaborato un primo studio sulle possibili modalità di utilizzo del Brand Città di Firenze così come graficamente proposto dal Servizio Comunicazione con nota prot. n. 260530/2015, risultante dall'abbinamento del Giglio di Firenze, immagine storica ed istituzionale della Città, con il logo vincitore del contest pubblico indetto con deliberazione della Giunta Comunale n. 158/2013 e composto dalla declinazione del nome della Città nelle principali lingue straniere.

Questo primo studio, trasmesso al Direttore Generale con nota prot. n. 411608/2016, si è concentrato sull'individuazione di modalità di utilizzo del Brand che risultassero il più possibile coerenti coi valori che lo stesso (secondo le intenzioni espresse dall'Amministrazione già con la deliberazione della Giunta Comunale n. 239/2012 oltreché con la richiamata deliberazione n. 158/2013) è chiamato ad evocare (la bellezza, l'armonia e l'unicità che caratterizzano la Città di Firenze e la sua percezione a livello globale), nonché compatibili con le caratteristiche del mercato con cui il Brand dovrà misurarsi.

In tale ottica sono stati esaminati due modelli (ritenuti alternativi) di utilizzo commerciale del Brand di Firenze, uno orientato al merchandising, quindi all'associazione del Brand a prodotti (di unica o diversificata gamma; legati alla produzione del territorio o meno) da destinare ad uno o più canali di vendita (es. musei, edicole, Store on-line, Official Store, distribuzione alimentare, canale turistico ecc...), ed uno orientato al c.d. "Co-Branding" secondo la prospettiva di affiancare il Brand esclusivamente a marchi selezionati di livello medio-alto del territorio o comunque di fama internazionale.

Le considerazioni ivi effettuate hanno evidenziato come l'applicazione del modello merchandising al brand cittadino possa rivelarsi con altissima probabilità un'operazione inefficace ed antieconomica, ciò a fronte soprattutto della diffusa presenza nel centro storico di gadgettistica riportante i simboli cittadini e della conseguente eventuale, ed organizzativamente onerosa, necessità di creare condizioni di mercato favorevoli all'introduzione di prodotti brandizzati ufficiali e quindi di porre in essere azioni specifiche di lotta alla contraffazione inerente l'uso del brand.

Il modello Co-Branding è invece apparso, per il suo diverso agire sul mercato, esente dalle problematiche sopra descritte oltreché – laddove sia proposto l'esclusivo accostamento del brand a marchi riconducibili all'arte, alla bellezza e all'innovazione – sicuramente conforme al significato ed al valore che si vuole attribuire al Brand Città di Firenze.

Nel richiamato studio si aggiungeva, tra le considerazioni conclusive, che il co-branding, per la sua maggiore semplicità di realizzazione rispetto al merchandising, avrebbe forse potuto essere gestito internamente senza quindi affidamento dell'attività di licensing a soggetto esterno; tuttavia tale specifico aspetto gestionale è stato approfondito e riconsiderato come segue, con conclusioni che sposano come maggior efficiente in ogni caso il ricorso a soggetti terzi esperti in materia.

Secondo quanto previsto per l'anno 2017 nel richiamato obiettivo di PEG (nella formulazione seguita alla variazione di Peg approvata con deliberazione della Giunta Comunale n. 628/2016) il Servizio Canali di Comunicazione e Sportelli al Cittadino ha quindi portato avanti, partendo dalle considerazioni sopra esposte, un ulteriore approfondimento tramite study visits e quindi l'analisi delle esperienze in materia recentemente effettuate da importanti enti locali quali il Comune di Milano, nonché il confronto con rappresentanti dell'Ufficio di Rappresentanza LIMA (Licensing

Industry Merchandisers' Association) in Italia (LIMA, con sede a New York, è l'associazione di riferimento per il settore del licensing a livello internazionale e riunisce oltre 1.200 aziende e professionisti. LIMA svolge principalmente attività di formazione, informazione e networking. Sponsorizza le principali fiere di settore - Las Vegas, Londra, Hong Kong, Shanghai, Tokyo - e gestisce i corsi della Licensing University).

Con quest'ultima Associazione sono state in particolare approfondite le diverse modalità di gestione tramite ricorso a soggetti esterni del settore nonché la diversa natura degli stessi in relazione alle differenti funzioni svolte. In particolare sono stati approfonditi i compiti, secondo lo schema riassuntivo seguente, di tre diverse tipologie di operatori, le relative funzioni ed i pro e i contro ipotizzabili del ricorso all'uno o all'altro per l'Amministrazione:

1) **MASTER LICENSEE**: soggetto qualificato a gestire lo sviluppo licensing dei marchi, in Italia e all'estero, il quale si assume integralmente la responsabilità di tutte le fasi del processo di seguito brevemente riassunte:

- a) definizione della strategia di licensing (territori/categorie/prodotti/ etc.);
- b) preparazione di tutti i documenti propedeutici (Brand presentation, Style Guide, che deve essere sviluppata da un'agenzia specializzata sotto la supervisione del Master Licensee), format contrattuali e di reportistica IT/EN, etc.);
- c) individuazione dei potenziali licenziatari e organizzazione degli incontri;
- d) valutazione dei business plan ricevuti dai potenziali licenziatari e gestione del credit check;
- e) negoziazione dei termini contrattuali e sottoscrizione dei contratti di licenza;
- f) gestione della Brand Assurance (supervisione dello sviluppo prodotti e approvazione dei prodotti finali)
- g) gestione dei Royalty Report
- h) gestione finanziaria dei contratti di licenza ed eventuali azioni di auditing.

PRO/CONTRO che il Comune (in veste di Licensor) deve valutare rispetto a questa opzione operativa:

PRO: bassissimo impatto sulla struttura organizzativa del Licensor (Comune);

CONTRO: controllo non diretto delle fasi di attività di licensing; incassi delle revenues posticipate nel tempo.

2) **LICENSING AGENCY**: comporta l'individuazione di un soggetto qualificato a gestire lo sviluppo licensing dei marchi, in Italia e all'estero, limitando le proprie attività a determinate aree di intervento rispetto ad un Master Licensee.

Sottolineiamo che la Licensing Agency è una struttura puramente commerciale e sviluppa contatti commerciali a partire dalle indicazioni e dai documenti ricevuti dal Licensor (Comune) (documento di strategia licensing, Brand Presentation, Style Guide, format contrattuali e di reportistica).

Le attività normalmente svolte da una Agenzia di Licensing sono:

- a) individuazione dei potenziali licenziatari e organizzazione degli incontri;
- b) invio al Licensor (Comune) dei business plan ricevuti dai potenziali licenziatari ;
- c) negoziazione con i licenziatari dei termini contrattuali preventivamente concordati con il Licensor (Comune);
- d) invio ai licenziatari dei contratti di licenza redatti e forniti dal Licensor (Comune);
- e) invio al Licensor (Comune), per la firma, dei contratti di licenza una volta sottoscritti dai licenziatari;
- f) supervisione della Brand Assurance (supervisione dello sviluppo prodotti e invio al Licensor (Comune) dei prodotti finali per approvazione);
- g) supervisione dei Royalty Report e invio al Licensor (Comune);
- h) supporto al Licensor (Comune) per la gestione finanziaria dei contratti di licenza;

Qui di seguito i PRO/CONTRO che il Licensor (Comune) deve valutare rispetto a questa opzione operativa:

PRO: possibilità di controllare tutte le principali fasi del processo di licensing; opportunità nel tempo di formare personale interno per gestire le attività di licensing;

CONTRO: necessità di dotarsi di una struttura interna (anche part-time inizialmente) per gestire la attività di licensing, struttura in cui siano presenti almeno competenze di marketing-comunicazione e competenze amministrative.

3) **LICENSING CONSULTANT**: un soggetto incaricato di supportare i Licensor (Comune) principalmente nelle fasi propedeutiche allo sviluppo delle attività di licensing quali ad esempio:

- a) supporto nella definizione della strategia di licensing;
- b) supporto nella stesura della Brand Presentation;
- c) supporto e coordinamento per lo sviluppo di Style Guide;
- d) individuazione dei primi licenziatari.

Qui di seguito i PRO/CONTRO che il Licensor (Comune) deve valutare rispetto a questa opzione operativa:

PRO: velocizza le fasi propedeutiche del processo di licensing; fornisce assistenza qualificata alle strutture organizzative interne del Licensor (Comune).

CONTRO: lascia in capo al Licensor (Comune) la quasi totalità della gestione delle attività di licensing.

Nell'ambito di tale generale approfondimento, in parziale conferma di quanto già espresso nella prima fase di studio, sono state delineate delle considerazioni conclusive, che si propongono di seguito quali indirizzi per il perseguimento dell'obiettivo di programma richiamato.

In via preliminare, quale frutto anch'esso delle considerazioni effettuate nella seconda fase di studio e quindi quale parte innovativa rispetto al precedente esame, si ritiene innanzitutto di suggerire l'allargamento dell'oggetto del progetto Brand Firenze e delle relative azioni anche ai marchi del Calcio Storico Fiorentino. Emerge infatti, anche dal confronto effettuato con gli enti sopra citati, che, previo un opportuno piano di comunicazione e style guide del brand Calcio Storico, i relativi marchi (soprattutto i quattro colori e il tamburino) potranno riscontrare buoni risultati nell'ambito del merchandising, dovendo peraltro misurarsi in una realtà di mercato meno difficile rispetto a quella descritta per il brand cittadino. La promozione dei loghi del Calcio Storico e la realizzazione del merchandising dello stesso sono del resto anch'essi obiettivi di programma dell'Amministrazione (obiettivo di sviluppo Peg 2017_ZL21 - obiettivo strategico DUP 4.01 - Rafforzare il ruolo internazionale di Firenze), ed il perseguimento unitario di entrambi gli obiettivi richiamati (Brand firenze e Calcio storico) rafforza in questo caso le reciproche aspettative in termini di risultati positivi nonché la possibilità di porre in atto azioni amministrative efficienti.

Arrivando alle conclusioni, sulla base degli elementi raccolti e le valutazioni effettuate sulle potenzialità dei marchi, sulle soluzioni maggiormente efficienti per la gestione dei brand in relazione all'attuale organizzazione del Comune, sulla realtà e sulle condizioni economiche vigenti nell'ambito del mercato degli operatori che svolgono attività di gestione brand, si ritiene di suggerire le seguenti azioni e le seguenti finali indicazioni:

- posizionare il brand di Firenze ad un livello medio/alto di prodotto attraverso attività di co-branding;
- posizionare i marchi del Calcio Storico Fiorentino ad un livello medio/basso di prodotto con l'approccio classico del merchandising;
- affidare, tramite le procedure di legge, la gestione complessiva della gestione sia del Brand Firenze sia dei marchi del Calcio Storico Fiorentino ad un unico soggetto terzo che svolga il ruolo di Master Licensee, e quindi svolga tutte le funzioni sopra associate a tale figura professionale;

- al fine di mantenere sempre uno stretto controllo dell'attività di licensing, costituire un'apposita Commissione di controllo (con membri interni e/o esterni) che sorvegli sul corretto uso dei marchi, disponendo che gli stessi potranno essere concessi solo per prodotti e servizi che abbiano ottenuto il consenso della stessa;

Si segnala infine che l'affidamento descritto, sulla base degli approfondimenti effettuati anche per mezzo dei citati confronti, per determinare un presumibile interesse di mercato dovrà prevedere, in virtù soprattutto della necessità di predisporre preliminarmente da parte del soggetto incaricato un Piano di comunicazione robusto con presenza durante fiere internazionali specializzate ritenuto essenziale per attivare concretamente la fase dell'individuazione e della contrattualizzazione con i potenziali licenziatari, un importo a base di gara di circa 20.000,00 + IVA = euro, nessuno anticipo di royalties, ed un contratto di licenza di durata di almeno 5 anni, tempi considerati necessari per lo svolgimento di tutte quante le fasi di gestione del brand (dalla comunicazione alla gestione finanziaria dei contratti).

Firenze, 30 giugno 2017

Il Dirigente
Servizio Canali di Comunicazione e Sportelli al Cittadino

Mario Andrea Ettore

