

La determinazione del “royalty rate” negli accordi di licenza

Setting royalty rates in brand licensing agreements

Il paper intende analizzare le principali criticità connesse alla progettazione e alla gestione di un accordo per la licenza di marca, con particolare riferimento alla definizione del corrispettivo economico da corrispondere al licenziante. Dopo aver analizzato le principali metodologie adottate nella prassi per definire il valore delle licenze e determinare il royalty rate contrattuale e averne evidenziati punti di debolezza, il paper si propone di illustrare – mediante un’applicazione empirica – un n metodo di valutazione in grado di superare tali limiti.

This paper addresses the most relevant aspects related to the management of brand licensing agreements, with a particular focus on royalties – the economic fee granted to the licensor (or brand owner). The first section of the paper in particular illustrates the different methodologies – used by manager in real word situations – to quantify the value of brand licensing agreements and set royalty rates whereas the second part introduces a new methodology (empirically tested) able to address the limits of the traditional approach.

Parole chiave: marca; licenza di marca; royalties

Key words: brand; brand licensing; royalties

> **Bruno Busacca**

Università “Luigi Bocconi” – Milano
Bruno.Busacca@unibocconi.it

> **Giuseppe Bertoli**

Università degli Studi di Brescia
Bertoli@eco.unibs.it

> **Roberto Graziano**

ZS Associates
roberto.graziano@zsassociates.com

Introduzione

Nel vasto ambito delle alleanze fra marche (Cegarra e Michel, 2003), gli *accordi di licensing* riguardano l'utilizzazione di un marchio aziendale in un settore merceologico diverso da quello originario (*corporate merchandising*) o l'impiego di personaggi dei fumetti, dei cartoni animati, delle opere letterarie (*character merchandising*) come pure il nome e l'immagine di personaggi famosi (*personality merchandising*).

La rivista *License! Global* mette in luce come il settore del licensing abbia raggiunto nel 2006 (più recenti?) un valore complessivo a livello mondiale pari a 187,4 miliardi di dollari (in termini di vendite al dettaglio). Le categorie più rappresentate sono: character con il 22,7% (42,7 miliardi di dollari), fashion (con il 20,8%), entertainment (12,2%) e art (10,2%).

Naturalmente, la rilevanza del licensing non si limita al livello macro, ma si estende alle singole realtà aziendali. Si consideri il caso di Luxottica, società leader mondiale nella produzione e distribuzione di occhiali di fascia media e alta, che all'epoca della rottura con Armani (2003) rinunciò a un fatturato di 220 milioni di euro, corrispondente a circa 45 milioni di euro di utile netto. Il solo valore delle royalty si assestava intorno ai 50 milioni di euro. L'importanza del mercato delle licenze è stata ribadita più recentemente quando Luxottica ha "sottratto" alla concorrente Safilo la licenza dei marchi Polo Ralph Lauren, versando alla griffe statunitense royalty anticipate pari a 199 milioni di dollari.

A seguito di questi e di altri simili eventi, alcuni hanno parlato di vera e propria "guerra per gli occhiali griffati". Si osservi, peraltro, come i riflessi di questa competizione siano stati visibili anche sul mercato di Borsa. Ad esempio, dopo la perdita della licenza di Stella McCartney da parte di Safilo, il corso delle azioni della società è sceso dell'11% in sole due sedute di Borsa. Alla luce di questi dati, appare dunque evidente la rilevanza delle licenze di marca sia nella prospettiva delle aziende licenzianti che in quella delle licenziate.

Il paper intende in particolare approfondire il tema della definizione del corrispettivo economico da corrispondere al licenziante. Dopo aver ricordato le principali metodologie adottate nella prassi per definire il valore delle licenze e determinare il cosiddetto *royalty rate* contrattuale e averne evidenziati i punti di debolezza, il paper si propone di illustrare un metodo di valutazione in grado di superare tali limiti. In particolare, il metodo proposto – grazie all'utilizzo di metriche condivise (il valore per il cliente) – consente di misurare il "valore potenziale" e il "valore attivato" da parte di ciascuno dei partner e, su tale base, di giungere alla definizione di un "equo" *royalty rate* contrattuale.

Introduction

Within brand alliances (Cegarra e Michel, 2002), brand licensing agreements refer to the use of a corporate brand within industries or businesses different from the original (*corporate merchandising*), comics and novel characters (*character merchandising*) as well as the name or image of famous people (*personality merchandising*).

License! Global magazine reports that the licensing industry was worth approximately 187.4 billion dollars worldwide in 2006 (retail sales), indicating characters (22.7%), fashion (20.8%), entertainment (12.2%) and art (10.2%) as the top categories.

Considering the magnitude of these figures, it is easy to figure out how visible the effects of licensing are at the corporate level. For instance, Luxottica - the global leader in eyewear (manufacturer and distributor of high-end glasses) - withdrew up to 220 million euro in revenues (equivalent to 45 million euro in net profits) after breaking the licensing agreement with the fashion brand Armani in 2003. At that time the market value of royalties was above 50 million euro. The key role of licensing was confirmed more recently when Luxottica subtracted the right to market Polo Ralph Lauren glasses through a payment of royalties in advance of 199 million dollars from Safilo - one of its main competitors -

This close competition - defined by several journalists as the "war for designer's glasses" - has strongly affected the equity value of these firms. For instance, the price of Safilo's stocks went down by 11% - in less than two consecutive trading days - after losing the license of Stella McCartney. These examples clearly explain how relevant licensing agreements can become for both the licensor and licensee's financial success.

This paper aims at looking into how royalty rates are set in reality; after a brief recall of the key approaches and their limits. We propose a new methodology able to address these limits. This methodology - based upon a shared metric between the partners (the value for the customer) - allows the measuring of the "potential" and "activated value" for each of them and determine a "fair" royalty rate - reflecting their actual contributions to the licensing project.

How royalty rates are effectively set

In general, the fees underlying a licensing agreement may be upfront or deferred.

Upfront fees or *lump-sum* are beneficial to the licensor in that they improve the cash flow and simultaneously reduce the risk associated with the default from the counterpart (on the other hand this situation is not ideal for the licensee). Upfront fees may be shares or stock options assigned to the licensor or a predefined amount of money.

La determinazione dei tassi di royalty nella prassi corrente

In linea di principio, il corrispettivo previsto negli accordi di licensing può essere *immediato* o *dilazionato*. Il primo (*lump-sum*) è vantaggioso per il licenziante per due ragioni: da un lato gli consente di disporre immediatamente delle somme concordate, dall'altro aumenta la sua sicurezza di essere pagato. Per le stesse ragioni, questo tipo di pagamento è svantaggioso per il licenziatario. Il pagamento immediato può assumere varie forme: al licenziante può essere trasferita una quota della società del licenziatario oppure gli può essere riservata, per un certo numero di anni, la facoltà di acquisire a un prezzo ridotto tale quota oppure ancora il ritorno può essere rappresentato dal pagamento di una somma di denaro.

Anche il pagamento dilazionato si manifesta in varie forme, delle quali la più diffusa è costituita dal pagamento delle royalty. Quest'ultimo tipo di pagamento è particolarmente vantaggioso per il licenziatario, poiché il relativo computo è legato, sulla base di un criterio di proporzionalità, al successo commerciale della licenza. Le royalty, infatti, possono essere costituite da una percentuale sul prezzo di vendita oppure da un compenso fisso sul numero di unità vendute. Essendo di solito l'accordo di licenza un contratto di durata non breve, sono però diffusi meccanismi che aggancino le royalty a tutti quei fattori economici atti a influire sul loro reale peso o, in alternativa, che prevedono la possibilità di rinegoziarne l'ammontare a scadenze fisse.

Non di rado, tuttavia, pagamenti immediati e dilazionati non sono alternativi, bensì si trovano coniugati in formule miste, che prevedono un pagamento iniziale immediato e un successivo pagamento dilazionato.

Nel seguito, concentriamo l'attenzione sul pagamento dilazionato, mediante corresponsione di royalty commisurate al fatturato, che costituisce la forma di corrispettivo relativamente più consueta negli accordi di brand licensing. Pur riconoscendo che il tasso in parola rappresenta un *prezzo*, e come tale inevitabilmente soggetto all'influenza di tutti i fenomeni che di solito incidono su di esso, ci si interroga in merito alla possibilità di adottare un processo estimativo che consenta di pervenire all'individuazione di un *valore*, che possa poi fungere da efficace punto di riferimento per il processo negoziale che le parti instaureranno fra di loro.

Semplificando al massimo il panorama degli approcci adottati nella prassi, è possibile affermare che la determinazione delle royalty da corrispondere quale corrispettivo per l'ottenimento di una licenza di marca avviene solitamente sulla base di due fondamentali approcci (Rao, 2008):

- *approccio finanziario*, nel cui ambito sono riconducibili sia le tecniche "income-based" sia quelle che fanno riferimento alla teoria delle opzioni (Dias, Ryals, 2002; Haigh, 1999; Sjodin, 2007);

- *approccio di mercato*, che si fonda sull'utilizzo delle transazioni comparabili (Anson, Waters, 1999; Cole, Davidson, 1999).

As for deferred payments, royalty is by far the most common type. In this case fees are proportional to the market success of the licensed brand thus allowing greater flexibility to the licensee. Technically, royalties can be applied on different price points (retail vs. wholesale) or be represented by a fixed amount of units sold. Moreover royalties are very often used jointly with upfront payments.

At this point, we will focus our attention on royalties as a percentage of revenues (royalty rates) which are indeed the most widespread type of payment. A key premise of this study is the acknowledgment that royalty rates - like prices - are allegedly subject to different external and difficult to control factors (negotiation power, market conditions, etc.). Nevertheless, the paper proposes an estimate process to quantify a precise value acting as a reference point for the negotiation process preceding the brand licensing agreement definition.

In practice, two main approaches can be adopted to set royalties (Rao, 2008):

- *Financial approach*: including income-based as well as real option techniques (Dias, Ryals, 2002; Haigh, 1999; Sjodin, 2007);

- *Market approach*: relying on the use of comparable transactions (Anson, Waters, 1999; Cole, Davidson, 1999).

Beyond the specific drawbacks and pitfalls of the different methodologies included within the financial and market approaches, we believe that the most significant limit is that both of them do not play a role in the contribution that each partner offers to the success of the licensed product. Ideally, in fact, the profits deriving from the licensing strategy should be shared according to the specific contribution provided.

We can only face this topic appropriately when the central role played by the customer is recognized. In fact, it is the customer that decides the success or failure of the licensing project by his own buying choices. In other words, if we assume that the success of the licensing agreements primarily depends on the *value for the customer*, the contribution of each partner should be measured and quantified in comparison to it.

Customers base their perceptions in terms of value of a product by comparing what they get to what they give (Zeithaml 1988). The first component (*get*) concerns functional, social, and emotional benefits of a particular offer. The second component (*give*) includes the financial and non-financial costs that the customer bears in order to have access to these benefits.

In terms of royalty rate setting, the above considerations imply that the focus of the analysis shifts from the supply side (investment from the partners) - typical of the traditional methodologies - to the demand side (drivers of perceived value by the customer).

Al di là dei limiti specifici che caratterizzano le varie tecniche proposte nell'ambito dei due approcci, ciò che ci pare costituire il limite maggiore è rappresentato dal fatto che tali approcci non tengono in considerazione (o comunque lo fanno su basi prive di razionalità) il contributo che ciascuno dei due partner dell'accordo è in grado di apportare al successo del nuovo prodotto al quale si applica la marca ottenuta in licenza. Idealmente, infatti, la ripartizione del "profitto" ottenuto da tale prodotto dovrebbe avvenire sulla base dello specifico contributo fornito da ciascun partner al successo dell'accordo di licenza.

Tale aspetto può essere adeguatamente affrontato solo riconoscendo il ruolo centrale del *cliente*, essendo questi il soggetto che – sulla base delle proprie scelte – è in grado di decretare l'esito del progetto di licensing. In altre parole, essendo in ultima analisi il successo dell'accordo funzione del *valore che esso assume per il cliente*, è con riferimento a questo costrutto che deve essere innanzitutto misurato il contributo offerto da ciascuno dei partner. Il cliente basa infatti le percezioni di valore relative a un prodotto sul confronto fra ciò che riceve (componente *get*) e ciò che dà (componente *give*) (Zeithaml, 1988). La prima componente si riferisce in senso lato ai benefici di natura funzionale, psico-sociale ed esperienziale che una data alternativa di offerta è in grado di apportare. La componente *give* comprende invece gli oneri monetari e non monetari che il cliente è chiamato a sostenere per ottenere tali benefici.

Ai fini della determinazione del tasso di royalty, ciò implica che il *focus* dell'analisi si sposti dagli elementi dell'offerta (investimenti realizzati dalle aziende partner), tipici dei tradizionali approcci valutativi, ai *driver* del valore percepito dalla domanda, alla luce delle specificità della particolare strategia di licensing sviluppata.

La determinazione dei tassi di royalty: un approccio customer-based

Sul piano metodologico, l'adozione di una prospettiva *customer-based* nella valutazione del contributo dei partner (e del conseguente royalty rate) implica un percorso analitico articolato negli stadi di seguito descritti¹.

¹ *Le potenzialità dell'approccio descritto sono state empiricamente testate mediante un'indagine condotta con riferimento al business della telefonia mobile, assumendo la prospettiva del licenziante. In particolare, è stato sottoposto a indagine un accordo fra un'impresa titolare di un marchio di alta moda (nel seguito, per intuibili esigenze di riservatezza, indicato come Alfa) e un produttore di cellulari posizionati nella fascia di prezzo compreso fra 400-700 euro. Per maggiori approfondimenti si rinvia a B. Busacca, G. Bertoli, R. Graziano, "La determinazione del royalty rate, negli accordi di brand licensing", in J.-C. Andreani e U. Collese, Atti del IX Congresso internazionale Marketing Trends, Ca' Foscari, Venezia 21-23 gennaio 2010.*

Setting royalty rates: a customer-based approach

From a methodological standpoint, the adoption of a customer-based perspective to measure the contribution of the partners (and therefore the resulting royalty rate) implies several analytical steps described in the following paragraphs¹.

1. Identification of the partner's contributions to the licensing project.

Partner's contributions refer to both the tangible and intangible attributes of a specific offer - linked to some relevant functional, symbolic and emotional benefits - which can effectively drive consumer preferences by providing additional value if compared to the competitive offers. Elements such as brand, design and style (like any other hard or symbolic features) can be considered as partner contributions because they are able to differentiate the licensed product within the marketplace.

In order to select these attributes, the use of qualitative studies (e.g. laddering interviews Reynolds and Gutman, 2001) is highly recommended, in order to find out the real motivations underlying the buying process. Regardless of the technique adopted, any attributes selected need to be univocally assignable to either the licensor or licensee's intellectual, economic or any other type of contribution. For example, the brand attribute always reflects licensor's contribution whereas the technical features of a product are usually assignable to the licensee, since the latter is in charge of actually manufacturing it.

In addition to the attributes selection, expected levels of performance need to be set for each of these by taking into consideration the actual operational capabilities of the partners as well as the most relevant competitive benchmarks.

2. Combination of the performance levels and selection of the product profiles to be assessed by a sample of potential customers

This step envisages the use of fractional factorial designs, such as the orthogonal matrix (Molteni, 1996, pp. 74-76). The guiding principle of these methodologies is the opportunity of blurring the estimates of the attributes' main effects with the ones regarding interaction effects of a higher degree. Pre-tests should be

¹ *This approach has been empirically tested through a business case conducted on the mobile phone industry (considering the licensor's point of view). The survey concerned a brand licensing agreement between a fashion house - owner of a luxury brand (that we indicate as Alfa due to confidentiality reasons) - and a mobile phone manufacturer selling devices ranging from 400 to 700 euros. For further details see Busacca, Bertoli, Graziano (2010).*

1. Individuazione degli specifici apporti al progetto dei partner

Tali apporti si riferiscono ad attributi dell'offerta tangibili e intangibili connessi a rilevanti benefici funzionali, simbolici o esperienziali, in grado di generare solidi motivi di preferenza rispetto alle alternative in concorrenza. Può trattarsi della marca, del prezzo, del design e di qualsiasi altra caratteristica in grado di contraddistinguere il prodotto oggetto dell'accordo di licenza.

Sul piano operativo, ai fini della scelta degli attributi, è opportuno ricorrere all'utilizzo di indagini qualitative idonee a consentire la massima libertà di espressione all'intervistato (ad esempio, mediante la tecnica del *laddering* – Reynolds e Gutman, 2001) e in grado di aiutare il ricercatore a identificare le reali motivazioni che inducono all'acquisto del prodotto considerato. Quali che siano le tecniche utilizzate, ogni attributo selezionato deve essere univocamente riconducibile al contributo (intellettuale, economico o di altro tipo) di uno dei due partner. Ad esempio, l'attributo "marca" riflette il contributo del licenziante, mentre le caratteristiche tecniche del prodotto sono normalmente riconducibili allo sforzo del licenziatario, essendo a questi affidata la produzione del medesimo.

Per ciascuno degli attributi individuati devono quindi essere definiti i relativi livelli di prestazione, cioè le diverse modalità con cui ciascuno di essi può concretamente manifestarsi considerando le possibilità operative delle imprese partner e i punti di riferimento (*benchmark*) competitivi.

2. Combinazione dei possibili livelli di prestazione e selezione dei profili di offerta da sottoporre al giudizio di un campione rappresentativo dei potenziali clienti

In questa fase è necessario ricorrere a metodi di frazionamento del disegno fattoriale, quali ad esempio le matrici ortogonali (Molteni, 1996, pp. 74-76). Il principio alla base del frazionamento è la possibilità di confondere le stime degli effetti principali dei fattori con quelle relative agli effetti di interazione di grado più o meno elevato. Poiché tali metodi comportano in genere l'impossibilità di stimare gli effetti di interazione di ordine più elevato fra i livelli degli attributi selezionati, occorre verificare, mediante opportune indagini preliminari, l'eventuale presenza di simili effetti (Molteni e Manoforte, 1998).

3. Raccolta dei giudizi di gradimento in ordine ai profili di offerta selezionati

Mediante interviste a un campione di consumatori opportunamente individuato, è possibile procedere alla raccolta delle valutazioni in merito ai profili di offerta selezionati. E' opportuno richiedere anche informazioni in ordine alle caratteristiche socio-demografiche degli intervistati, al loro coinvolgimento nel processo di acquisto del prodotto, alle abitudini di consumo. Le valutazioni sui profili di offerta possono essere espresse in termini di

carried out in order to check on their presence because the estimation of the interaction effects of a higher degree is not often possible (Molteni e Manoforte, 1998).

3. Assessment of the pre-defined product profiles.

This step consists in the collecting of preferences on the selected cards through structured interviews to a sample of targeted consumers (carefully identified). In parallel with this, it is highly recommended to ask for additional information from the interviewees such as socio-demographic styles, degree of involvement in the buying process and consuming habits.

The assessments and judgments from the consumers can then be expressed in terms of ranking (by asking them to sort the products according to their preferences) or rating (by assigning a preference score for each of the products).

4. Measurement of the utility scores associated with the different performance levels and quantification of the relative importance of the attributes.

Conjoint analysis is used in order to process the data previously collected and estimate the utility scores related to the different attribute levels. In relation to this, multiple regression is the most common methodology. Multiple regression is applied to a linear system of equations equal to the number of selected attribute combinations; scores (or rankings) for each product are the dependent variables whereas the different attribute levels are the independent ones.

As a result, we obtain the numerical coefficients related to the different attribute levels: these represent the weight (in terms of utility) assigned by each consumer.

From an analytical perspective:

$$A_i = b_0 + \sum_{j=1}^k U_j w_{ji}$$

where:

- A_i customer assessment of the i - product profile;
- b_0 constant value;
- k overall number of attributes;
- w_{ji} j -level of the attribute related to the i -product profile;
- $U_j w_{ji}$ utility score associated to w_{ji} .

The utility coefficients enable the determination of the relative importance of each value driver. In particular, the difference between the highest and lowest coefficient - calculated for each attribute - indicates the utility gap between the best and worst level. The more this difference widens the more relevant the attribute becomes in affecting the consumer's choice; this means that the value reduction for the customer may be significant

ranking (chiedendo ai consumatori di ordinarli gerarchicamente, da quello maggiormente preferito a quello meno gradito) o di *rating* (esprimendo un punteggio di gradimento per ciascuno di essi).

4. Misurazione del valore-utilità associato da ciascun cliente ai livelli di prestazione e dell'importanza relativa degli attributi

Elaborando i giudizi espressi dagli intervistati mediante la conjoint analysis, è possibile stimare i valori di utilità relativi ai livelli degli attributi. A tal fine, il metodo più utilizzato è rappresentato dalla regressione multipla. Essa viene applicata a un sistema lineare composto da un numero di equazioni pari al numero delle combinazioni di attributi selezionate; i giudizi espressi su ciascuna combinazione costituiscono le variabili dipendenti, mentre le variabili indipendenti sono rappresentate dai livelli discreti (opportunamente codificati) degli attributi che definiscono la combinazione. L'elaborazione fornisce i coefficienti numerici relativi ai livelli degli attributi considerati, che di fatto sono espressione del peso (utilità) a essi associato da ciascun consumatore nel processo di scelta.

In termini analitici:

$$G_i = b_0 + \sum_{j=1}^k U_j W_{ji}$$

dove:

G_i esprime il giudizio formulato dal cliente in ordine al profilo di offerta i -esimo;

b_0 è la costante;

k indica il numero totale di attributi dell'offerta;

W_{ji} rappresenta il livello del j -esimo attributo del profilo di offerta i -esimo;

$U_j W_{ji}$ è il valore-utilità associato a W_{ji} .

I coefficienti di utilità relativi ai livelli in cui sono stati articolati gli attributi dell'offerta consentono di determinare l'importanza relativa dei diversi *value driver*, ovvero gli spazi sui quali, nella prospettiva del cliente, ciascuno di essi può contare per incidere sul valore globale traibile dal prodotto. La differenza fra il coefficiente più elevato e quello più basso, calcolata per ogni attributo, esprime infatti lo scarto di valore-utilità fra il livello migliore e quello peggiore; quanto maggiore è tale variazione tanto più elevata risulta quindi la criticità dell'attributo ai fini della creazione di valore per il cliente, in quanto la mancata offerta del livello migliore determina una elevata riduzione del valore-utilità complessivo.

5. Verifica della varianza esistente fra i valori di utilità e costruzione di segmenti omogenei

Qualora si rilevi l'esistenza di una significativa varianza fra le preferenze espresse dai singoli intervistati, è necessario procedere, mediante la *cluster analysis*, alla costruzione di

if the level related to the most relevant attribute is not reached.

5. Checking of the variance of utility scores and customer segmentation.

If the consumers' preferences are extremely variable, a cluster analysis is necessary in order to build homogeneous segments in terms of utility scores associated to the different product attributes. From a technical point of view, two algorithms may allow the definition of these clusters:

- direct clusters, based upon the minimization of a target function

- hierarchical clusters, featuring an iterative procedure creating hierarchical assignments.

Regardless of the methodology adopted, the resulting segments need to be compelling from a marketing standpoint and should be described according to the socio-demographic data previously collected (within the third step).

6. Measurement of the potential and activated value of each partner

The potential value that each partner could deliver to the customer can be determined through a two-step process: firstly, we calculate the utility score of the ideal product offer and secondly we measure the incidence of the partner's attributes. On the other hand, the *activated* value is the share of potential value that the specific partner activates based upon its own marketing choices and capabilities (in reality, it is about the level of performance that the licensor or licensee can actually guarantee)².

If we indicate by the V_o the utility score of the optimal product profile, by the V_w the utility score of the worst profile, by the V_i the utility score of the i -profile resulting from the contributions of licensor and licensee (with $V_o > V_i > V_w$), we can express the following equation:

$$(V_o - V_w) = [(V_o - V_i) + (V_i - V_w)]$$

We can then rephrase the above equation by dividing the product attributes into two groups, the first including the attributes controlled by the licensor (L_i), the second including the ones controlled by the licensee (L_e):

$$(V_o - V_w) = [(V_o L_i - V_i L_i) + (V_i L_i - V_w L_i) + (V_o L_e - V_i L_e) + (V_i L_e - V_w L_e)]$$

where:

$V_o L_i$ = utility scores associated to the optimal levels of the licensor's attributes;

² These analytical steps are adapted from Busacca and Castaldo (1996, pp. 123-96), focused on the measurement of the knowledge component related to brand and store loyalty.

segmenti di domanda omogenei con riferimento alle percezioni di utilità relative alle varie caratteristiche dell'offerta. Da un punto di vista operativo, esistono due tipologie principali di algoritmi per giungere all'individuazione dei vari *cluster* (Molteni, 1996, p. 118):

- algoritmi di classificazione diretta, che si basano sulla minimizzazione di una funzione obiettivo assegnata;
- algoritmi di classificazione gerarchica, caratterizzati da una procedura iterativa capace di generare una gerarchia nelle partizioni.

Al di là della procedura utilizzata, i segmenti così ottenuti devono ovviamente essere descritti sulla base delle variabili socio-demografiche rilevate nella terza fase e risultare significativi sotto il profilo delle implicazioni di marketing.

6. Quantificazione del valore potenziale e del valore attivato da ciascun partner.

Dati i valori-utilità assegnati ai vari livelli degli attributi dell'offerta, il *valore potenziale* che ciascun partner è in grado di generare per il cliente nell'ambito dell'accordo di licensing può essere determinato ricostruendo il profilo di offerta ottimale e calcolando l'incidenza su di esso dell'insieme di attributi apportati dal licenziante e dal licenziatario. Il *valore attivato* si riferisce invece a quella parte di valore potenziale che il singolo partner attiva sulla base delle proprie scelte in termini di presidio degli attributi apportati (cioè, nella sostanza, sulla base dei livelli di performance di tali attributi che il licenziante/licenziatario può garantire)².

In termini analitici, indicando con V_o il valore-utilità del profilo ottimale, con V_p il valore-utilità del profilo peggiore e con V_i il valore-utilità del profilo *i*-esimo risultante dagli apporti del licenziante e del licenziatario (con $V_o > V_i > V_p$), si può scrivere la relazione:

$$(V_o - V_p) = [(V_o - V_i) + (V_i - V_p)]$$

Suddividendo gli attributi dell'offerta in due insiemi, il primo comprendente gli attributi dell'offerta controllati dal licenziante (L_i), il secondo l'insieme degli attributi controllati dal licenziatario (L_o), la precedente uguaglianza può essere così riscritta:

$$(V_o - V_p) = [(V_o L_i - V_i L_i) + (V_i L_i - V_p L_i) + (V_o L_o - V_i L_o) + (V_i L_o - V_p L_o)]$$

dove:

$V_o L_i$ = valore-utilità associato ai livelli ottimali degli attributi apportati dal licenziante;

$V_p L_i$ = valore-utilità associato ai livelli peggiori degli attributi apportati dal licenziante;

$V_w L_i$ = utility scores associated to the worst levels of the licensor's attributes;

$V_i L_i$ = utility scores associated to the levels of the licensor's attributes composing the *i*-profile;

$V_o L_e$ = utility scores associated to the optimal levels of the licensee's attributes;

$V_w L_e$ = utility scores associated to the worst levels of the licensee's attributes;

$V_i L_e$ = utility scores associated to the levels of the licensee's attributes composing the *i*-profile;

As a final step we can derive the following indicators:

$[(V_o L_i - V_w L_i) / (V_o - V_w)]$ = Licensor's potential value;

$[(V_o L_e - V_w L_e) / (V_o - V_w)]$ = Licensee's potential value;

$[(V_i L_i - V_w L_i) / (V_o L_i - V_w L_i)]$ = Licensor's activated value;

$[(V_i L_e - V_w L_e) / (V_o L_e - V_w L_e)]$ = Licensee's activated value.

The sum of the potential value of the partners is always equal to one, as this indicator is expressed as the percentage of the overall potential value. The activated value indicates instead the part of the potential value which each of the partners 'captures' through their own contributions.

At this stage, we just need to multiply the potential and activated value³ in order to quantify the actual contribution that both the licensor and licensee could obtain in terms of value for the customer - if they decided to effectively launch the licensed product. When considering the licensor's point of view, we can express this formula as follows (where CRL_i is the licensor's relative contribution):

$$CRL_i = \frac{[(V_i L_i - V_w L_i) / (V_o - V_w)]}{[(V_i L_i - V_w L_i) / (V_o - V_w)] + [(V_i L_e - V_p L_e) / (V_o - V_w)]}$$

7. Simulation of the shares of preference achievable, profit and loss estimation, and royalty rate determination

We can simulate the consumer preferences by averaging the individual probabilities of choice:

$$SP_i = (1/t) \sum_{j=1}^t P_{ij} \quad i = 1, 2, \dots, h$$

² I passaggi analitici proposti sono ripresi e adattati da un lavoro di Busacca e Castaldo (1996, pp. 123-96), focalizzato sul tema della misurazione della dimensione cognitiva della brand e della store loyalty.

³ Licensor's contribution is equal to: $[(V_o L_i - V_w L_i) / (V_o - V_w)] \times [(V_i L_i - V_w L_i) / (V_o L_i - V_w L_i)] = [(V_i L_i - V_w L_i) / (V_o - V_w)]$.

V_iL_i = valore-utilità associato ai livelli degli attributi apportati dal licenziante che compongono il profilo di offerta i -esimo;

V_oL_o = valore-utilità associati ai livelli ottimali degli attributi apportati dal licenziario;

V_pL_o = valore-utilità associato ai livelli peggiori degli attributi apportati dal licenziario;

V_iL_o = valore-utilità associato ai livelli degli attributi apportati dal licenziario che compongono il profilo di offerta i -esimo.

V_iL_o = valore-utilità associato ai livelli degli attributi apportati dal licenziario che compongono il profilo di offerta i -esimo.

Pertanto:

$[(V_oL_i - V_pL_i) / (V_o - V_p)]$ = valore potenziale generabile dal licenziante;

$[(V_oL_o - V_pL_o) / (V_o - V_p)]$ = valore potenziale generabile dal licenziario,

$[(V_iL_i - V_pL_i) / (V_oL_i - V_pL_i)]$ = valore attivato dal licenziante;

$[(V_iL_o - V_pL_o) / (V_oL_o - V_pL_o)]$ = valore attivato dal licenziario.

La sommatoria del valore potenziale generabile dal licenziante e dal licenziario è sempre pari all'unità, in quanto essi sono espressi in termini percentuali rispetto al valore potenziale complessivo. Il valore attivato da ciascuno di essi indica invece la quota del rispettivo valore potenziale che essi sono stati in grado di rendere operante, grazie agli apporti forniti. La moltiplicazione del valore potenziale e del valore attivato consente quindi di determinare il contributo che il licenziante e il licenziario forniscono al valore globale ottenibile dal cliente dal nuovo prodotto oggetto dell'accordo di licensing³. Tale contributo, assumendo a titolo esemplificativo la prospettiva del licenziante, è esprimibile in termini relativi mediante il seguente rapporto (dove CR_{Li} è il contributo relativo del licenziante e gli altri simboli hanno il significato chiarito in precedenza):

$$CR_{Li} = \frac{[(V_iL_i - V_pL_i) / (V_o - V_p)]}{[(V_iL_i - V_pL_i) / (V_o - V_p)] + [(V_iL_o - V_pL_o) / (V_o - V_p)]}$$

7. Simulazione della quota di preferenze ottenibile dal prodotto oggetto dell'accordo di licenza, determinazione dei risultati economici che ne conseguono e del royalty rate.

Il processo di formazione delle preferenze dei clienti è simulabile calcolando la media delle probabilità individuali di scelta, attraverso la relazione:

$$QP_i = (1/t) \sum_{j=1}^t P_{ij} \quad i = 1, 2, \dots, h$$

³ Il contributo del licenziante è quindi uguale a: $[(V_oL_i - V_pL_i) / (V_o - V_p)] \times [(V_iL_i - V_pL_i) / (V_oL_i - V_pL_i)] = [(V_iL_i - V_pL_i) / (V_o - V_p)]$.

where:

SP_i = estimated shares of preference related to the i -product profile;

t = number of customers;

h = number of offer profiles simulated;

P_{ij} = probability of choice of i -product profile from the j -customer.

The individual probabilities of choice depend on the value stemming from the product profiles and can be estimated in the following way:

$$P_{ij} = \frac{e^{V_{ij}}}{\sum_{i=1}^h e^{V_{ij}}}$$

where:

P_{ij} = probability of choice of the i -product profile from j -customer;

V_{ij} = utility scores of i -product profile, calculated with regard to the j -customer;

h = number of product profiles simulated.

In order to compute the estimated share of preference we need to average the individual probabilities of choice. Beside the technical aspects, it is important to remark that this input is a cornerstone of the overall methodology because it can orient the forecast of the market shares and units achievable from the licensed product either at the aggregate (entire market) and disaggregate level (single segments). As pointed out in the paragraph 3.1, sales forecast is indeed a primary input for the quantification of cash flows and the definition of all the agreement clauses – royalty rates therein included -.

At this stage, our methodology envisages the calculation of an index for each of the clusters identified. The index is obtained by multiplying the contribution from each partner by the relative size of the segment and the share of preference achieved (by the licensed product). We can thus argue that the relevance of the partners' contributions increases as the product gets more preference - due either to the greater size of the cluster or to the perceived value from the demand side⁴. We can also illustrate this relationship as follows, when adopting the licensor's perspective:

$$MR_{Li} = \sum_{b=1}^n CR_{Lib} \times D_b SP_{ib} \quad b = 1, 2, \dots, n$$

⁴ Royalty rate can also be determined through the use of comparables. The rationale is the same as market-based approaches. We therefore need to know the royalty rate of a relevant benchmark and – based upon the relative strength of the licensor's contributions – we can set the equivalent royalty rate.

dove:

- QP_i = quota di preferenza stimata per l'i-esimo profilo di offerta;
- t = numero di clienti;
- h = numero di profili di offerta simulati;
- P_{ij} = probabilità di scelta dell'i-esimo profilo di offerta da parte del cliente j-esimo.

A loro volta, le probabilità individuali di scelta dipendono dal valore dei profili di offerta definiti dagli attributi apportati dal licenziante e dal licenziatario e possono essere stimate nel modo seguente:

$$P_{ij} = \frac{e^{V_{ij}}}{\sum_{i=1}^h e^{V_{ij}}}$$

dove:

- P_{ij} = probabilità di scelta dell'i-esimo profilo di offerta da parte del cliente j-esimo;
- V_{ij} = valore-utilità dell'i-esimo prodotto, calcolato con riferimento al cliente j-esimo;
- h = numero di profili di offerta simulati.

La media delle probabilità individuali di scelta di ciascun profilo ne definisce la quota di preferenza stimata. Questa informazione è di grande rilevanza, in quanto orienta il processo previsionale relativo alle quote di mercato e ai volumi di vendita conseguibili dal prodotto oggetto dell'accordo di licensing, a livello sia aggregato (mercato complessivo) sia disaggregato (singoli segmenti di domanda). Tali dati, come evidenziato nel paragrafo 3.1, sono essenziali per la proiezione dei flussi di cassa e per la definizione di varie condizioni contrattuali, fra le quali – per gli aspetti che qui interessano – il tasso di royalty.

Nello specifico, la procedura proposta prevede di ponderare, per ogni cluster, il contributo offerto dai partner con un indice ottenuto moltiplicando la dimensione relativa dei segmenti per la quota di preferenze in essi raggiunta dal profilo di offerta al quale si riferisce l'accordo di licensing. In altre parole, il valore dei contributi offerti dal licenziante e dal licenziatario assume un peso maggiore, a parità di condizioni, nei segmenti in cui si prevede che il profilo di offerta riceva le maggiori preferenze, in ragione dell'elevata numerosità del cluster oppure del maggiore valore percepito dalla domanda⁴. In simboli, assumendo sempre la prospettiva del licenziante:

$$MR_{Li} = \sum_{b=1}^n CR_{Lib} \times D_b \times QP_{ib} \quad b = 1, 2, \dots, n$$

⁴ Una seconda modalità per determinare il royalty rate, utilizzabile anche come metodo di controllo, si basa sull'utilizzo di un "comparable". In questo caso, la logica è la stessa dei tradizionali approcci di mercato ed è pertanto necessario conoscere il royalty rate applicato ad un contratto di licenza comparabile. La procedura prevede quindi l'adeguamento del royalty rate applicato in quest'ultimo sulla base della "forza relativa" dei contributi offerti dal licenziante oggetto di analisi e da quello utilizzato come comparabile.

where:

- MRLi = licensor's margin rate
- CRLib = licensor's relative contribution within the b-segment;
- Db = relative size of the b-segment;
- SPib = share of preference of the i-profile in the b-segment;
- n = number of segments.

As a final step, we can determine the royalty rate through the following ratio:

$$\frac{MRLi \times EBITDA}{RLe}$$

where:

- EBITDA = earnings before interests tax depreciation and amortization related to the licensed product;
- RLe = revenue of the licensed product for the licensee.

Conclusion

In the previous sections we presented a methodology able to support the negotiation process between the parties involved in a brand licensing agreement and - in particular - the determining of the fees that the licensee is supposed to grant to the licensor in exchange for the use of the brand.

The traditional approaches primarily focuses their attention on the financial benefits provided by the brand. However, none of these entails or proposes any sort of ready-to-use criterion to split the profits of the licensed products among the partners. Even the market approach - which does face this issue - is based upon general and not compelling assumptions (see for example the so called "25% rule of thumb").

In our opinion, a key criterion to split the profits is the *value for the customer* the each partner is able to contribute. As a matter of fact, the future success of a brand licensing agreement depends mostly on the consumer's choices and therefore on the underlying value delivered to the customers. From this perspective, the presented methodology is able to capture the most relevant aspects of any brand licensing project in that it can measure the partner's contribution concerning this value. In particular, our approach relies on the quantification of two key indicators:

- the *potential value* of each partner, that is the maximum value that each of them could theoretically activate by offering the best levels of each attribute linked to a specific offer;

dove:

MRL_i = margin rate del licenziante (quota del margine operativo lordo originato dal contributo ponderato del licenziante);

CRL_{ib} = contributo relativo del licenziante nel segmento b-esimo;

Db = dimensione relativa del segmento b-esimo;

QP_{ib} = quota di preferenze del profilo di offerta i-esimo nel segmento b-esimo;

n = numero di segmenti di domanda.

A questo punto, il royalty rate può essere determinato nel modo seguente:

$$\frac{MR_{Li} \times MOL}{R_{Lo}}$$

dove:

MOL = margine operativo lordo generato dal prodotto oggetto dell'accordo di licensing;

R_{Lo} = ricavi generati dal prodotto suddetto per il licenziatario.

Considerazioni finali

Nella pagine precedenti è stata proposta una metodologia in grado di sostenere il processo negoziale fra le parti coinvolte in un accordo di brand licensing, con specifico riferimento all'individuazione del compenso che il licenziatario è chiamato a corrispondere al licenziante in cambio dell'utilizzo della marca di cui quest'ultimo è titolare.

Come si è visto, sulla base degli approcci adottati nella prassi operativa delle imprese, il tema è affrontato concentrando prevalentemente l'attenzione sui vantaggi (in termini economico-finanziari) che tale marca comporta per il soggetto che si trova a utilizzare la stessa per commercializzare il nuovo prodotto. In questo modo, resta tuttavia affidata all'esclusiva capacità negoziale delle parti la questione della ripartizione fra i partner dei proventi derivanti da tali vantaggi. Gli approcci di mercato, pur ponendosi tale problema, lo affrontano tuttavia in modo non adeguato (come avviene ad esempio nel caso della cosiddetta "25% rule of thumb").

A nostro parere, un punto fondamentale sul quale impennare tale ripartizione è rappresentato dal *valore per il cliente*. Stante il fatto che il successo dell'accordo di licenza è funzione del valore che il nuovo prodotto assume per il cliente, è infatti con riferimento a questo costruito che deve essere innanzitutto misurato e ricompensato il contributo offerto da ciascuno dei partner. In quest'ottica, l'approccio presentato si basa sulla misurazione di due elementi-chiave:

- il *valore potenziale* di ciascun partner, inteso come il valore che ciascuno di essi potrebbe teoricamente

- la *activated value*, that is the actual contribution from each partner when considering the specific contributions delivered or committed to the project in terms of marketing, IT, reputational or any other kind of capability valuable for the consumer.

Both these elements play a critical role in affecting managerial decisions. First of all the determination of the competitive potential (from both the licensor and licensee standpoint) provides valuable insights in terms of measurement of the importance related to the attributes controlled by the partner as well as in terms of identification of potential segments aligned with the characteristics of the licensed product (customers prone to purchasing the product). These indicators can thus act as a proxy of the likelihood of success of the licensing strategy. Also, our methodology allows the further testing of these opportunities through the simulation of shares of preference.

The second relevant managerial implication concerns the reduction of the information gaps that often hinder the negotiation process underlying brand licensing agreements. Our approach provides, in fact, each partner with the opportunity to prove its own ability to deliver value to the customer and therefore its own contribution to the market success of the licensed product to the counterpart. To a certain extent, this methodology should thus encourage the determination of a fair and shared royalty rate while overcoming the most evident limits of the financial and market-based approaches.

Of course this methodology has some limitations too. For instance, the use of the conjoint analysis presents certain constraints especially in terms of need for primarily tangible and functional attributes. However, as shown previously, the inclusion of the "brand" attribute - within the attributes tested - seems to be effective enough in catching the effects of the symbolic component, thus reducing the overall impact of this limit.

An additional element which might limit the scope of the presented methodology is related to the missed measurement of the interaction effects (due to the reduction of the product profiles assessed). This limitation implies a risk in terms of cost of information, that can be prevented by running a pre tests aimed at excluding the attributes showing significant interaction effects between each other.

attivare presidiando al meglio gli attributi dell'offerta di propria competenza, attributi che, unitamente a quelli apportati dal partner, determinano il valore che il nuovo prodotto assume per il cliente;

- il *valore attivato*, cioè il contributo effettivamente attivato da ciascun partner, alla luce degli specifici apporti al progetto in termini di capacità tecnologiche, conoscenze di marketing, reputazione e quant'altro rivesta valore per il consumatore.

Tali elementi sono fondamentali sul piano manageriale per affrontare due aspetti di grande momento nell'ambito delle strategie di brand licensing. Il primo si riferisce alla determinazione del potenziale competitivo della marca, nella prospettiva dell'azienda sia licenziataria che licenziante. La misurazione dell'importanza delle componenti apportate dai partner, così come l'identificazione di segmenti di mercato potenzialmente inclini ad acquistare il prodotto in licenza offrono una significativa indicazione in merito alle possibilità di successo dell'accordo. L'approccio qui presentato consente poi, mediante la stima delle quote di preferenze, di verificare in modo più approfondito tali opportunità.

Il secondo aspetto rilevante sul piano manageriale attiene alla riduzione delle asimmetrie informative che di frequente ostacolano il processo negoziale fra le parti interessate all'accordo di licenza. L'approccio proposto consente, infatti, a ciascuna di esse di dimostrare al potenziale partner le proprie capacità di generare valore per il cliente e quindi di contribuire al successo del nuovo prodotto. Ciò dovrebbe favorire la determinazione di un royalty rate equo e condiviso, superando le limitazioni che caratterizzano i metodi attualmente più diffusi nella prassi.

Naturalmente, la metodologia proposta non è priva di limiti. E' noto, ad esempio, che l'applicazione della conjoint analysis richiede la presenza di attributi prevalentemente funzionali e tangibili. Tale condizione è senza dubbio molto stringente, specie nel contesto qui indagato, in quanto, gli accordi di licenza prendono luogo molto spesso in categorie merceologiche dall'alto contenuto simbolico (profumi, abbigliamento, orologi, e così via). Tuttavia, come mostrato nell'esemplificazione proposta, l'inclusione dell'attributo "brand" nei profili di prodotto sottoposti al giudizio degli intervistati sembra cogliere in misura sufficientemente adeguata l'effetto delle componenti simboliche, per cui tale limite non risulta di particolare momento.

Un altro elemento che potrebbe ridurre il campo di applicazione della metodologia proposta è relativo alle caratteristiche del settore (in termini di offerta). Al fine infatti di aumentare l'attendibilità della simulazione delle quote di preferenza, è necessario disporre di un'offerta caratterizzata da una varietà di prodotti non eccessiva, il che non sempre è possibile.

Si segnala, infine, come la rinuncia alla stima degli effetti di interazione, riconducibile alla riduzione degli stimoli sottoposti a valutazione, possa comportare due

problemi: il primo deriva da un minore contenuto informativo dei risultati ottenuti per quanto riguarda le modalità con cui articolare le politiche di marketing. Ciò non sembra invero un problema rilevante, poiché l'articolazione delle politiche di marketing non è obiettivo primario di tale tecnica. Il secondo problema comporta invece il rischio di una perdita di informazioni, con conseguente riduzione della qualità dell'analisi. In realtà anche questo problema può essere prevenuto, mediante la realizzazione di indagini preliminari finalizzate all'identificazione degli attributi che presentano significativi effetti di interazione tra di loro.

Bibliografia / Bibliography

- Anson W., Waters S. (1999), *Setting Market-based Values: Identifying Appropriate Royalty Rates for Trademarks, Patents, Software and other IP*, presented at Rutgers University (www.consor.com:1-8)
- Bass A. (2004), "Licensed Extensions – Stretching to Communicate", *Journal of Brand Management*, vol. 12, n. 1, pp. 31-38.
- Busacca B., Bertoli G., Graziano R. (2010), "La determinazione del royalty rate negli accordi di brand licensing", J.-C. Andreani, U. Collesei (a cura di), *Atti del IX Congresso internazionale Marketing Trends*, Ca' Foscari, Venezia, 21-23 gennaio 2010.
- Busacca B., Castaldo S. (1996), *Il potenziale competitivo della fedeltà alla marca e all'insegna commerciale*, Milano, Egea.
- Cegarra J.-J., Michel G. (2003), "Alliances de marques: quel profit pour les marques partenaires? ", *Revue Française de gestion*, n. 145, pp. 163-74.
- Cole S.R., Davidson S.A. (1999), *Reasonable Royalty Rates*, "CA Magazine", 132(4), pp. 30-32.
- Colucci M., Montaguti E., Lago U. (2008), *Managing Brand Extensions via Licensing: An investigation into the high-end fashion industry*, "International Journal of Research in Marketing", vol. 25, pp. 129-37.
- Dias S., Ryals L. (2002), *Options theory and Options Thinking in Valuing Returns on Brand Investments and Brand Extension*, "Journal of Product & Brand Management", vol. 11, n. 2, pp. 115-28.
- Forbes T. (2006), "Set the Right Royalty Rates, Brands in the Boardroom", *IAM Magazine*, May, pp. 14-18 (www.iam-magazine.com)
- Haigh D. (1999), *Understanding the Financial Value of Brands*, European Association of Advertising Agencies, www.brandfinance.com.
- McGrath D. (2006), "How To License Brands", *Brand Strategy*, 199, pp. 30-31.
- Molteni L. (1996), *L'analisi multivariata nelle ricerche di marketing*, Milano, Egea.

- Molteni L. e Manoforte R. (1998). *La conjoint analysis e il problema delle interazioni fra gli attributi: un'evidenza empirica*. Liuc Papers, n. 58 (novembre).
- Progroff S., Palladino V.N. (2005), "Tips for Successful Trademark Licensing, Licensing in the Boardroom", *IAM Magazine*, October, pp. 1-4 (www.iam-magazine.com).
- Rao M. (2008), "Valuing Intellectual Property in Licensing Transactions", *The Licensing Journal*, vol. 28, n. 6, pp. 20-26.
- Reynolds T.J., Gutman J. (2001), "Laddering Theory, Method, Analysis and Interpretation", in T.J. Reynolds, Olson J.C. (a cura di), *Understanding Consumer Decision Making. The Means-End Approach to Marketing and Advertising Strategy*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah (N.J.).
- Simon C.J., Sullivan M.W. (1993), "The Measurement and Determinants of Brand Equity: a Financial Approach", *Marketing Science*, vol. 12, n. 1, pp. 28-53.
- Sjodin H. (2007), "Financial Assessment of Brand Extensions", *Brand Management*, vol. 14, n. 3, pp. 223-31.
- Zeithaml V.A. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, vol. 52, July, pp. 2-22.