

Bruno Busacca

Università “Luigi Bocconi” – Milano
ordinario di Economia e gestione delle imprese
Dipartimento di Management
Via Roentgen
20136 Milano
Bruno.Busacca@unibocconi.it

Giuseppe Bertoli

straordinario di Economia e gestione delle imprese
Università degli Studi di Brescia
Dipartimento di Economia aziendale
C.da S. Chiara, 50
25122 Brescia
Bertoli@eco.unibs.it

Roberto Graziano

Business Analyst
ZS Associates
Via Messina, 38
20154 Milano
roberto.graziano@zsassociates.com

LA DETERMINAZIONE DEL “ROYALTY RATE” NEGLI ACCORDI DI LICENSING

Summary

Key words: brand; brand licensing; royalties

Riassunto

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 nuovo metodo di valutazione in grado di superare tali limiti.

The paper aims to analyze the most relevant aspects related to the definition and to the management of a brand licensing agreement, referring particularly to the calculation of the royalties paid to the licensor. After the description of the main methodologies adopted in practice to define the licenses’ value and to calculate the contractual royalty rate and after evidencing their main weaknesses, the paper illustrates – supported by an empirical application – a new evaluation method developed in order to go over these limits.

Parole chiave: marca; licenza di marca; royalties

1. Introduzione

Pur non essendo un fenomeno nuovo, nel corso del tempo la collaborazione interaziendale è andata assumendo crescente rilevanza quale modalità di attuazione delle strategie aziendali. Rispetto allo sviluppo interno, gli accordi prospettano infatti importanti vantaggi. Solitamente si pone in evidenza che essi consentono *tempi di realizzazione decisamente più brevi*, il che è oggi aspetto particolarmente importante, in quanto l’accreciuta intensità concorrenziale impone la necessità di tempi più ristretti per il recupero degli investimenti, unitamente a una maggiore tempestività nel cogliere le opportunità di mercato. Inoltre, nella misura in cui le risorse necessarie per lo sviluppo della strategia vengono condivise fra più imprese, essi implicano un *minore impegno economico* per i singoli partner. Nei mercati odierni, in cui gli sforzi di marketing possono risultare di entità considerevole, in rapporto alle dimensioni della singola impresa, la possibilità di ripartire gli stessi fra più partner è considerazione che gioca un ruolo per nulla secondario. Non va poi sottovalutato il fatto che, a fronte di mutate condizioni di mercato o di potenzialità rivelatesi poi eccessive, può essere *più semplice ritirarsi* da un accordo che non liquidare un’attività autonoma. E’ questo un aspetto di grande

importanza se si pensa che, nel contesto attuale, è facile incorrere in errori data la grande incertezza e la variabilità ambientale.

A ben vedere, tali vantaggi possono individuarsi in relazione a qualsivoglia attività della catena del valore aziendale. Concentrando l'attenzione sul Marketing, un'indagine fra un campione di aziende italiane (composto in parte significativa da grandi imprese) ha rilevato come il 76% delle realtà intervistate abbia posto in essere alleanze di marketing per attività di distribuzione, sviluppo di nuovi prodotti, ingresso in nuovi mercati, co-branding e così via (Collesei e Checchinato, 2006). L'ambito a cui può riferirsi la collaborazione è amplissimo: può dirsi anzi che non vi sia attività di marketing in relazione alla quale non sia possibile porre in essere accordi di collaborazione (il che – sul piano concettuale – può talvolta ingenerare anche una certa confusione).¹ Di più: in molti casi, gli accordi non hanno alternative, solitamente perché le risorse e le competenze necessarie alla realizzazione della strategia di marketing prescelta non sono disponibili se non alle imprese che le hanno internamente sviluppate. In effetti, se si analizzano molte alleanze, si nota che la risorsa di marketing per eccellenza – la *marca* – rappresenta spesso il focus attorno al quale è stata costruita la relazione fra i partner (Rao e Ruekert, 1994; Rao *et al.*, 1994; Park *et al.*, 1996).

Al passo con la crescente rilevanza assunta dalle strategie di *branding* nell'economia delle imprese, sono infatti andate diffondendosi le cosiddette “brand alliances” (Cegarra e Michel, 2003; Iasevoli, 2004; James, 2005), ossia le alleanze attraverso le quali due o più imprese convengono l'utilizzo – disgiunto o congiunto – della marca di uno o di entrambi i partner. Tali alleanze possono essere variamente classificate. In questa sede, intendiamo circoscrivere l'attenzione alle alleanze cosiddette “laterali”, che connettono cioè imprese operanti in settori merceologici differenti e, in particolare, a quelle mediante le quali l'impresa titolare del marchio (licenziante) ne concede a un terzo (licenziatario) l'uso per la produzione e la vendita di determinati prodotti, nell'ambito di una ben definita area geografica e attraverso determinati canali distributivi, per un periodo di tempo stabilito, a fronte di un compenso che il licenziatario si impegna a corrispondere al licenziante. Nel linguaggio delle imprese, che adottano la denominazione giuridica, tali accordi vengono sovente indicati come “contratti di merchandising” (Ricolfi, 1991); espressione che assume pertanto un significato completamente diverso da quello consueto nella letteratura di marketing. In termini giuridici, il merchandising consiste infatti nella licenza di marchio per contraddistinguere prodotti

¹ Un utile inquadramento concettuale è proposto dal citato lavoro di Collesei e Checchinato (2006). Mette peraltro conto osservare che, in questa sede, i termini “accordo” e “alleanza” sono utilizzati come sinonimi (per una distinzione cfr. invece Fiocca e Vicari, 1987).

merceologicamente diversi da quelli fabbricati dal titolare dello stesso (Bertoli e Gervasi, 1997). Nel linguaggio del marketing, tali contratti sono meglio noti come *accordi di licensing* e possono riguardare 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*). Sul piano operativo, la distinzione rileva in quanto a seconda delle tipologia – e dunque a seconda dell'oggetto del contratto – entrano in gioco, di volta in volta, la disciplina dei marchi, del diritto d'autore, dei diritti della personalità.

La rivista *License! Global* mette in luce come il settore del licensing abbia raggiunto nel 2006 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 – secondo quanto reso noto dal “Sole 24 Ore” – 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.² Alla luce di questi dati, appare dunque evidente la rilevanza delle licenze di marca sia nella prospettiva delle aziende licenzianti che in quella delle licenziatarie.

Il paper, inserendosi in un più ampio progetto di ricerca, intende in particolare approfondire il tema della definizione del corrispettivo economico da corrispondere al licenziante. Dopo aver analizzato le principali metodologie adottate nella prassi per definire il

² Il calo è dipeso in gran parte dal timore degli analisti in merito all'eventualità che anche Gucci (una delle licenze più redditizie del Gruppo, in scadenza nel 2010) potesse seguire lo stesso percorso, ovvero passare a Luxottica. Gucci è infatti, insieme a Stella McCartney, YSL e tanti altri, uno dei marchi che il Gruppo PPR, essendone proprietario, ha da sempre concesso in esclusiva a Safilo.

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.

2. I vantaggi e i rischi degli accordi di brand licensing

La diffusione degli accordi di licensing si deve ovviamente ai vantaggi che essi rendono possibili per entrambi i partner. Sintetizzando al massimo, si può affermare che la motivazione fondamentale che induce il *licensor* a sottoscrivere l'accordo attiene alla volontà di trarre vantaggio dalla forza conquistata dalla propria marca nel corso del tempo, utilizzandola in ambiti competitivi coerenti con il proprio disegno di sviluppo, ma per i quali non dispone delle necessarie risorse e competenze.³ Ciò, peraltro, senza sostenere i necessari investimenti e anzi ottenendo un flusso di profitti. Per il licenziante, l'accordo rappresenta pertanto una modalità di realizzazione delle strategie di *brand extension* (Aaker e Keller, 1990; Broniarczyk e Alba, 1994; Hem e Iversen, 2003; Busacca *et al.*, 2008) alternativa rispetto allo sviluppo interno.⁴

Nella prospettiva del licenziatario, l'accordo di licensing rappresenta invece un'efficace alternativa per superare le barriere all'entrata nel settore o nel gruppo strategico e relative alla risorse reputazionali, all'accesso al mercato, al rischio percepito dai consumatori sul piano funzionale e psico-sociale. E' noto che il superamento di tali barriere implica elevati (e, in ogni caso, rischiosi) investimenti di marketing, indispensabili per raggiungere adeguati livelli di notorietà, di immagine e di copertura distributiva. L'accordo di licensing consente di contenere – al limite di annullare – gli svantaggi indicati, poiché l'utilizzo di una

³ A questa motivazione di fondo si aggiunge la considerazione che l'accordo di licensing può offrire un significativo contributo all'ulteriore rafforzamento della marca. Accrescendo il raggio d'azione di quest'ultima, l'accordo determina un allargamento dello spettro di situazioni di acquisto e di consumo correlate sul piano cognitivo alla marca stessa, e quindi un incremento dell'ampiezza della *brand awareness* e anche della sua profondità. Nel caso di successo dell'accordo, ai positivi effetti esercitati sulla *brand awareness* si associano poi: il rafforzamento dell'atteggiamento verso la marca, l'arricchimento dei significati evocati dalla stessa e il consolidamento della forza e della positività delle associazioni mentali. Il miglioramento dell'immagine che ne deriva alimenta la stabilità e la riproducibilità delle relazioni con i clienti (intermedi e finali) anche nei/i business presidiati direttamente dall'impresa licenziante.

⁴ Come tale, la scelta fra le due opzioni può essere analizzata con riferimento alla teoria dell'economia dei costi di transazione (cfr., ad es., Colucci *et al.*, 2008).

marca già affermata agisce come “fattore di attrazione” nei confronti della domanda intermedia e finale⁵.

Il licensing può inoltre contribuire al consolidamento della posizione concorrenziale tanto dell'impresa licenziante quanto di quella licenziataria. Per entrambe, infatti, l'accordo può contribuire in misura significativa al rafforzamento delle capacità difensive, mediante la creazione di barriere dinamiche all'entrata e alla mobilità fondate sull'accelerazione del tasso di sviluppo aziendale, sul completamento della gamma produttiva, sulla copertura di vuoti d'offerta.

Naturalmente, a tali benefici si affiancano una serie di rischi, che in linea di massima paiono decisamente più gravosi per il licenziante che non per il licenziatario. Mentre per quest'ultimo il rischio è essenzialmente rappresentato dall'insuccesso del nuovo prodotto, con conseguenze comunque circoscritte a questo ambito di attività, nel caso del licenziante i rischi possono derivare tanto dal successo quanto dall'insuccesso del nuovo prodotto per il quale è stata concessa la licenza.

All'insuccesso del nuovo prodotto potrebbe infatti accompagnarsi il contestuale danno all'immagine della marca, con effetti sui prodotti da essa tradizionalmente contrassegnati (Loken e Roedder John, 1993; Roedder John *et al.*, 1998) e, in definitiva, sulla sua credibilità (Keller e Aaker 1992, p. 37). La letteratura ha tuttavia da tempo evidenziato che i rischi possono accompagnarsi anche al successo del nuovo prodotto, il quale potrebbe in effetti: esercitare indesiderati effetti di cannibalizzazione sulle vendite della marca nella categoria originaria; oscurare il legame con tale categoria, riducendo la consapevolezza del brand (Morris, 1999); modificare la percezione della marca, a causa di associazioni ad attributi o benefici ritenuti incoerenti rispetto a quelli originari (Farquhar, 1989); diluire l'immagine della marca (Gurhan-Canli e Maheswaran, 1998); stimolare nella concorrenza una reazione di controestensione (Kumar, 2005). Si tratta di rischi la cui intensità risulta tanto maggiore quanto più elevato è il successo ottenuto dalla licenza (e, dunque, i corrispettivi introitati dal licenziante – Bass, 2004).

⁵ Ciò permette, ad esempio, di: *a*) raggiungere, con limitati investimenti, un livello di notorietà nel nuovo ambito competitivo atto a consentire l'ingresso del nuovo prodotto contraddistinto dalla marca in licenza nell'insieme evocato dei consumatori; *b*) conseguire, nell'ambito del segmento composto dai clienti più fedeli alla marca, il cosiddetto “effetto alone”, riconducibile alla generalizzazione delle valenze positive associate ad essa; *c*) fronteggiare una curva di domanda parzialmente irrigidita dalle azioni di differenziazione già poste in essere dal licenziante nel suo tradizionale settore di attività e quindi disposta ad accettare politiche di prezzo più remunerative per il licenziatario; *d*) utilizzare il “trade leverage” conseguito nel business originario, con conseguente più agevole accesso alla distribuzione, contenimento dei margini di intermediazione e, il che interessa senz'altro anche il licenziante, stabilizzazione delle relazioni con gli intermediari commerciali (ai quali è possibile offrire una gamma più ampia).

I rischi indicati interessano tipicamente le strategie di brand extension e possono essere fronteggiati fondamentalmente ponendo attenzione al livello di *consonanza percettiva* (Busacca *et al.*, 2006) esistente fra la marca e la nuova categoria di prodotto, nonché alle concrete azioni di marketing adottate a supporto del prodotto in licenza. La decisione di realizzare l'estensione per il tramite degli accordi di brand licensing aggiunge però ulteriori rischi, rappresentati dai possibili comportamenti opportunistici del licenziatario, il quale potrebbe in effetti approfittare delle competenze (stilistiche, progettuali, di marketing ecc.) sviluppate nel corso della relazione, al limite, per alimentare la concorrenza nei confronti del licenziante. Quest'ultimo, da parte sua, approfittando delle ispezioni e degli altri interventi posti in atto per il controllo del rispetto degli standard qualitativi imposti al *licensee*, potrebbe entrare in possesso delle conoscenze di tipo tecnico-produttivo e commerciale necessarie per realizzare direttamente il prodotto contraddistinto con il suo marchio. Per contenere simili rischi, la prassi contrattuale ha ideato una serie di clausole, che tuttavia non sempre sono in grado di risolvere efficacemente il problema.

Talvolta questi comportamenti sono in un certo qual modo stimolati dall'insoddisfazione nei confronti delle condizioni originariamente pattuite, nel senso i partner dell'accordo vengono a maturare una sensazione di sproporzione fra gli obblighi ai quali hanno ritenuto di assoggettarsi e gli effettivi vantaggi che l'accordo arreca loro. Sovente, l'insoddisfazione attiene all'entità del corrispettivo corrisposto dal licenziatario al licenziante, che – nella prospettiva del singolo partner – per vari motivi viene ritenuto iniquo. Nonostante la rilevanza che tale aspetto assume nella pratica manageriale, la letteratura sul tema è decisamente limitata. Su di esso, pertanto, intendiamo soffermare l'attenzione in questa sede.

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.

3. La determinazione dei tassi di royalty nella prassi corrente

Come per tutti i corrispettivi, anche la definizione dei tassi di royalty consegue al processo negoziale che intercorre fra le parti e al potere contrattuale di cui ciascuna dispone. E' pertanto evidente che mentre il licenziante tende a massimizzare il suo ritorno economico, il licenziatario cercherà di minimizzare l'impegno finanziario. Ciò premesso, è del pari evidente che i tassi in parola sono soggetti all'influenza di una serie di fattori, in grado di incidere sugli stessi secondo direzioni e intensità diverse. A titolo esemplificativo, riportiamo un elenco tratto da *Licensing Insights* (febbraio 2007), in grado di spiegare "almeno il 10 per cento del royalty rate finale". Oltre alla "forza" della marca e al *premium price* che la stessa permette di applicare, vengono in evidenza:

- la dimensione del business in cui si colloca il prodotto in licenza;
- il c.d. *price point* al quale le royalty vengono commisurate (wholesale vs. retail price);
- la struttura distributiva di cui si avvale il licenziatario, in grado di incidere notevolmente sui proventi del licenziante;
- il grado di novità della licenza (licenze nuove vs. licenze rilanciate), che incide sul livello degli investimenti e dei rischi connessi al lancio e al sostegno dei prodotti sul mercato;
- gli obblighi di marketing e distributivi assunti dal licenziatario;
- la durata dell'accordo, di solito inversamente correlata al tasso di royalty;

- la corresponsione di royalty minime e/o garantite;⁶
- gli altri asset immateriali coinvolti nell'accordo (know how, design, informazioni, customer lists);
- il sostegno all'attività del licenziatario offerto dal licenziante, in termini ad esempio di investimenti a supporto della marca, di sviluppo del design del prodotto, di inserimento nell'ambito di linee già esistenti e così via;
- il grado di integrazione fra le attività del licenziante e quelle del licenziatario (ad esempio, il licenziante talvolta detiene, direttamente o indirettamente, i punti di vendita in cui verranno commercializzati i prodotti realizzati in licenza).

Nonostante l'esistenza di alcuni database disponibili online⁷, la raccolta di informazioni dettagliate in ordine a specifici accordi di licenza non è agevole. Con riferimento al mercato nel suo complesso, *Licensing Insights* (aprile 2008) riporta che i royalty rates oscillano tipicamente fra il 4 e il 12%, con l'intervallo a maggior frequenza compreso fra il 5 e l'8%. Considerando i settori interessati, i tassi più elevati si registrano relativamente agli occhiali, agli orologi e alle borse, mentre quelli più contenuti fanno riferimento alle fragranze. In termini evolutivi – osservando cioè l'andamento medio dei tassi nel corso del tempo – si osserva una riduzione nell'ordine mediamente dell'1-1,5% in categorie quali abbigliamento, intimo, calzature, profumi e prodotti sportivi; per orologi e borse si rileva invece una situazione di sostanziale stabilità, riconducibile all'esistenza di design differenziati che consentono l'applicazione di premium price.

L'esistenza di significativi divari nei tassi di royalty, a livello sia infra che intersettoriale, solleva non pochi interrogativi in merito all'appropriatezza del processo estimativo mediante il quale si perviene alla loro determinazione. 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 – rispondendo alle caratteristiche della razionalità, della diffusa accettazione e della misurabilità – 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.

⁶ Le prime rappresentano il livello minimo di royalty che il licenziatario deve generare affinché possa darsi luogo a un qualche evento contrattuale (ad esempio, il rinnovo automatico dell'accordo); le royalty garantite corrispondono invece all'ammontare minimo che il licenziatario si impegna a corrispondere al licenziante (Progroff e Palladino, 2005). Appare evidente che la previsione contrattuale di tali royalty persegue il preciso obiettivo di ridurre il rischio per il licenziante, rendendo certo un predeterminato livello di ricavi, a prescindere dal fatturato realizzato dal licenziatario.

⁷ Si tratta di database prevalentemente a pagamento e con richiesta di iscrizione obbligatoria. Uno dei database più noti è quello della Security Exchange Commission consultabile all'indirizzo <http://royaltystat.com>.

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:

- *approccio finanziario*, nel cui ambito sono riconducibili sia le tecniche “income-based” sia quelle che fanno riferimento alla teoria delle opzioni;
- *approccio di mercato*, che si fonda sull'utilizzo delle transazioni comparabili.

Di seguito procediamo a una loro sintetica illustrazione, al fine di porne in evidenza sia la particolare logica adottata sia le aree di criticità ad essi connesse.

3.1 Gli approcci finanziari

Come si è anticipato, in quest'ambito si possono ricondurre più tecniche valutative, a partire dalla tradizionale analisi dei flussi di cassa attesi, comunemente utilizzata per la valutazione degli investimenti aziendali.

La tecnica in questione determina il tasso di royalty sulla base della stima dei flussi finanziari attesi riferibili alla marca, che – rapportati alle vendite – esprimono appunto il valore del coefficiente di royalty analitico. Sul piano operativo, ciò implica la possibilità d'individuare: *i*) i flussi finanziari originati in prospettiva dalla marca ottenuta in licenza; *ii*) l'orizzonte temporale al quale riferire il flusso atteso; *iii*) il tasso di attualizzazione di tali flussi; *iv*) l'ammontare delle vendite del prodotto contraddistinto dalla marca ottenuta in licenza.

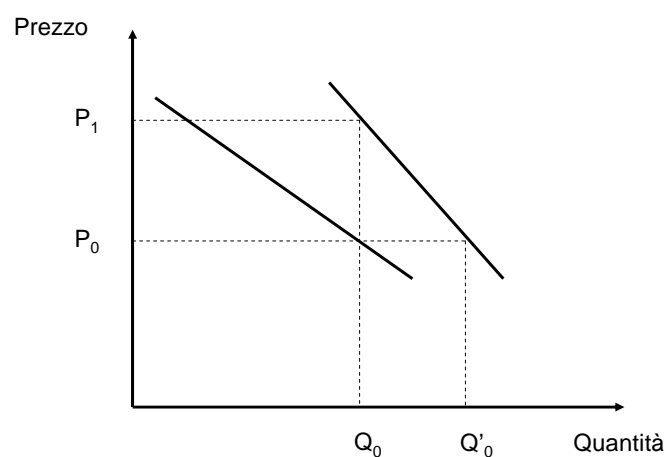
In quest'ottica, il principale problema è costituito dall'identificazione degli specifici flussi di cassa attesi dalla licenza alla quale si riferisce la stima, questione evidentemente non disgiunta dalla previsione dei volumi di vendita. Per quanto riguarda infatti l'orizzonte temporale, esso è di regola tralasciato alla durata dell'accordo, mentre il tasso di attualizzazione è definito in funzione dei consueti criteri del costo del capitale proprio o del costo medio ponderato del capitale, rettificati sulla base del premio per il rischio concernente lo specifico intangibile (Guatri e Bini, 2005, pp. 239-55).

Orbene, al riguardo è opportuno ricordare che – essendo i flussi di cassa (come del resto quelli reddituali), per loro natura, grandezze che scaturiscono, nel sistema delle rilevazioni d'impresa, dall'unitario complesso di operazioni in cui si concretizza la gestione aziendale – l'identificazione dei flussi che si stimano essere generati dalla specifica azione della marca ottenuta in licenza può talvolta essere, in concreto, problema di non agevole soluzione. La complessità del problema aumenta ancor più allorché l'individuazione del

contributo specifico ascrivibile alla marca avviene, come richiesto dall'approccio valutativo in esame, in chiave prospettica anziché su dati consuntivi.

Poste tali premesse, è possibile passare alla disamina delle soluzioni applicative più diffusamente utilizzate nella prassi professionale per la determinazione dei flussi finanziari da considerare nel procedimento valutativo. I flussi in questione possono essere determinati sulla base di grandezze *assolute* ovvero *differenziali*. La seconda soluzione pare relativamente più frequente. La marca comporta di norma, per l'impresa che l'utilizza, il conseguimento di importanti benefici, i quali possono essere quantificati misurando gli effetti che essa è in grado di produrre sulla curva di domanda. Come gli studi di marketing hanno da tempo accertato, tali effetti sono sostanzialmente due (cfr. Fig. 1): da un lato vi è un effetto di *traslazione*, che comporta uno spostamento verso destra della curva di domanda, il che significa un livello di vendite più elevato a parità di prezzo (con gli evidenti benefici effetti generati, oltre che sui ricavi totali, sulla struttura dei costi di produzione, in seguito all'ottenimento di economie di scala); dall'altro vi è un effetto di *irrigidimento*, ossia una maggiore inclinazione della curva in discorso, che consente dunque prezzi più elevati a parità di volumi venduti. In entrambi i casi, il risultato è comunque un beneficio in termini di flussi ottenuti.

Figura 1 – Gli effetti della marca sulla curva di domanda



L'applicazione dell'analisi differenziale richiede dunque di porre a confronto i flussi ottenibili grazie anche al contributo della marca alla quale si riferisce la licenza con quelli ottenibili in una situazione aziendale il più possibile prossima a quella considerata ma caratterizzata dall'assenza di tale contributo. Per la misura di tali flussi, è possibile fare riferimento ai citati effetti che la marca è in grado di produrre sulla curva di domanda.

L'effetto d'*irrigidimento* è misurabile basandosi sul *differenziale di prezzo* (il cosiddetto *premium price*) che il prodotto contraddistinto dalla marca riesce a ottenere rispetto a prodotti sostanzialmente simili per qualità, ma non contraddistinti da marchi parimenti affermati (prodotti *unbranded* o comunque contraddistinti da marchi dotati di debole "vis attrattiva"). La stima dei maggiori prezzi conseguibili per mezzo della marca talvolta è effettuabile soltanto basandosi sul giudizio della dirigenza aziendale. In alcuni casi, soprattutto nei mercati dei beni di largo consumo, la stima in parola è possibile considerando i prezzi medi di mercato applicati ai prodotti *unbranded* e alle marche private, sistematicamente rilevati da alcune società di ricerche di mercato. Ovviamente, il differenziale di prezzo va adeguatamente corretto per tenere conto dei differenziali di costo che la marca considerata potrebbe dover sostenere rispetto ai prodotti "generic" ai quali è raffrontata. L'analisi deve cioè considerare tutti gli elementi differenziali rilevanti, poiché i maggiori prezzi di vendita conseguibili dal prodotto contraddistinto dalla marca ottenuta in licenza possono essere parzialmente compensati, nella logica differenziale che qui rileva, da maggiori flussi in uscita sia diretti (ad esempio, per l'utilizzo di materie prime di qualità più elevata) sia generali e indiretti (ad esempio, per l'utilizzo di impianti più costosi, che generano ammortamenti e oneri figurativi più elevati).

Come si è anticipato, in talune circostanze l'impresa – anziché far conto sull'effetto di irrigidimento causato dalla marca sulla curva di domanda – potrebbe puntare sull'effetto di *traslazione* che, comportando uno spostamento verso destra della curva di domanda, determina un aumento delle quantità vendute (da Q_0 a Q'_0), a parità di prezzo (P_0). In questo caso, al fine d'individuare i flussi di beneficio resi possibili dalla marca alla quale si riferisce la licenza, occorre considerare, non già il prezzo, che potrebbe addirittura risultare uguale a quello di un prodotto *unbranded* (o dei principali concorrenti), ma il *gross profit* dell'impresa rapportato in termini percentuali ai ricavi di vendita. In tal caso, in presenza di un differenziale di prezzo pari a zero, l'apporto della marca è ottenibile considerando il differenziale di redditività; la forza del *brand* si traduce nella capacità dell'impresa di realizzare un *gross profit*, pari a una certa percentuale delle vendite. I superiori margini lordi resi possibili dalla marca risultano, così, segnaletici circa i benefici economici da essa

assicurati, correlati alle economie di scala conseguite dall'impresa. I benefici in questione trovano espressione nei minori flussi in uscita per le materie prime, nel migliore sfruttamento della capacità produttiva e nella maggiore forza contrattuale nei confronti dei propri fornitori e sub-fornitori.

Con specifico riferimento agli accordi di licensing, Rao (2008) afferma che l'attualizzazione dei flussi finanziari consente di suddividere i profitti generati dal progetto, una volta determinato il loro ammontare, fra *upfront payment* e *royalty* periodiche, a seconda delle esigenze o del gradimento delle parti. In verità, però, la tecnica non fornisce indicazioni utili per procedere alla divisione dei profitti fra i partner e, pertanto, non offre criteri in merito alla determinazione del royalty rate. Ne consegue che, nella realtà aziendale, la divisione dei profitti finisce per dipendere prevalentemente dalle capacità negoziali dei soggetti coinvolti nella transazione. Questa considerazione sembrerebbe confermata anche ricorrendo a simulazioni basate sulla teoria dei giochi (Rao 2008). Infatti, nel caso in cui il valore delle alternative sia uguale a zero per entrambi i partner, essi saranno disposti a dividere i profitti su base egualitaria (50/50); ove invece una delle parti possieda delle opzioni di valore, essa potrà richiedere una quota maggiore degli utili poiché il risultato di un mancato accordo per la stessa avrebbe minori (se non talora inesistenti) conseguenze negative. Anche senza ricorrere alla teoria dei giochi, è del resto constatazione comune che le aziende dotate di maggiori alternative hanno normalmente la possibilità di negoziare condizioni migliori.

In ogni caso, affinché l'accordo risulti economicamente vantaggioso per il licenziatario, i flussi differenziali generati dalla marca devono coprire i costi di utilizzo della licenza. In questo caso:

$$\sum_{i=1}^n [\Delta cf / (1+t)^i] > \sum [R / (1+t)^i]$$

dove:

- n indica la durata del contratto;
- Δcf corrisponde ai flussi di cassa differenziali;
- R rappresenta le royalty richieste;
- t è il tasso di attualizzazione.

Nell'ambito dei tradizionali approcci di tipo finanziario, sono inquadrabili anche alcune tecniche sviluppate da parte di società di consulenza specializzate nella valutazione dei marchi. Un esempio è offerto dalla metodologia proposta da Brand Finance (Haigh, 1999), la quale prende avvio dal calcolo del cosiddetto "Economic Value Added" (da non confondere

con l' omonimo EVA di Bennet Stewart, 1991), che rappresenta il valore dei flussi generati dal marchio al netto della remunerazione medio-normale attesa del capitale tangibile impiegato nella produzione e delle imposte. Tale valore viene poi moltiplicato per un coefficiente (compreso fra 0 e 1), denominato *Brand Value Added Index (BVA)*, il quale esprime la quota di profitti attribuibile alla marca, per via del suo specifico contributo alla creazione di valore per il cliente. I flussi vengono poi scontati a un tasso in grado di rifletterne il rischio specifico. Il tasso in parola è ottenuto a partire dal tasso di settore, rettificato (in aumento o in diminuzione) sulla base di un indice (denominato *Brand Beta*) espressivo della forza della marca rispetto alla media settoriale.⁸ Benché il metodo consenta di isolare il contributo fornito dalla marca ai ritorni che il licenziatario può trarre dall'accordo di licenza, esso non fornisce tuttavia indicazioni in merito alla suddivisione di tali ritorni fra i partner, alla luce del contributo fornito da ciascuno di essi.

Nell'ambito degli approcci di tipo finanziario, è stato proposto anche il ricorso alla teoria delle opzioni reali. A chi la possiede, la marca prospetta infatti una serie di possibilità, sia per la gestione attuale sia per la crescita futura. In questo caso (Zara, 1997):

- l'asset sottostante (*underlying asset*) è rappresentato dalla marca, per la quale è necessario disporre del valore corrente;
- il prezzo di esercizio (*strike price*) è "asset based" e corrisponde al prezzo che l'acquirente deve sostenere per attivare il potenziale generativo di reddito della marca;
- il prezzo finale è "cash flow based" ed è dato dalla somma del prezzo corrente e del valore attuale dei flussi generati nell'ipotesi di gestione più efficace della marca stessa;
- il tempo corrisponde, al solito, alla durata contrattuale.

Per quanto in particolare riguarda il prezzo dell'opzione, la sua definizione è possibile sulla base del ricorso ad alcuni modelli: quello binomiale e quello proposto da Black e Scholes. I limiti maggiori dell'applicazione della teoria delle opzioni all'ambito delle licenze

⁸ Il Brand Beta viene stimato sulla base di dieci indicatori (Tempo di presenza sul mercato; Distribuzione; Quota di mercato; Posizione competitiva; Tasso di crescita delle vendite; Price premium; Elasticità al prezzo; Spese di marketing; Awareness pubblicitaria; Brand awareness), a ciascuno dei quali viene attribuito un punteggio variabile da 0 a 10. Il punteggio massimo ottenibile da una marca è dunque pari a 100. A una marca mediamente forte, con un punteggio pari a 50, viene attribuito un tasso di attualizzazione medio per il contesto di riferimento e quindi un Brand Beta pari a 1. Una marca con un punteggio pari a 0 sarà dunque molto debole e pertanto con un elevato rischio circa la futura manifestazione dei flussi ad essa attribuiti; affinché ciò si rifletta anche nel tasso di attualizzazione, il Brand Beta verrà posto pari a 2. Analogamente, per una marca che ottenesse un punteggio pari a 100, il Brand Beta sarebbe uguale a 0.

di marca sono ascrivibili proprio alle problematiche di calcolo. Ad esempio, nel caso del modello di Black e Scholes il limite più evidente è legato a una delle assunzioni-base, ossia quella secondo cui il rischio del progetto nell'ambito del quale si inserisce la licenza rimanga inalterato per tutta la durata contrattuale. Questo e altri problemi hanno generato un diffuso scetticismo in merito all'adeguatezza della teoria delle opzioni ai fini della definizione dei tassi di royalty.

3.2 Gli approcci di mercato

Nell'ambito degli approcci in esame, la cui adozione è andata decisamente diffondendosi nel corso degli anni, rientrano quelli che desumono il tasso di royalty direttamente dal mercato (Berkman, 2002). La condizione a tal fine imprescindibile è ovviamente rappresentata dall'esistenza di un numero adeguato di transazioni sufficientemente rappresentative e trasparenti. Queste, inoltre, devono rispettare alcune condizioni relative alle caratteristiche delle controparti, alla natura delle transazioni e all'oggetto delle medesime (Zanetti, 1998). Più precisamente, per quanto riguarda le controparti, le imprese coinvolte nella transazione di riferimento non dovrebbero innanzitutto essere collegate o controllate fra loro, in modo che non risultino alterati i meccanismi di mercato; inoltre, non dovrebbero essere vincolate dal punto di vista finanziario e gestionale alla conclusione della transazione, al fine di tutelare l'autonomia e la discrezionalità delle scelte. Per quanto concerne invece la natura delle transazioni, va in primo luogo verificata la trasparenza delle condizioni contrattuali, che non dovrebbero celare aspetti di remunerazione non monetaria (e/o indiretta); occorre poi appurare che le medesime siano libere da condizionamenti legislativi e con condizioni contrattuali comparabili. In relazione, infine, all'oggetto delle transazioni, è necessario il rispetto di ovvie condizioni di comparabilità merceologica, settoriale e di ciclo di vita del prodotto (questo aspetto garantisce che il confronto avvenga con beni aventi vita residua e sfruttamento commerciale simili).

Nella sua forma "pura", l'approccio è difficilmente applicabile, a causa essenzialmente del fatto che ogni marca, come del resto ogni risorsa immateriale, è per definizione *unica* e in ciò risiede il suo valore. Come affermano Anson e Waters (1999, p. 2): "when it comes to intellectual property, there are no exact comparable market transactions, there are only those that are closer to others". Ciò fa sì che, nella pratica, i tassi di royalty dedotti dal mercato debbano essere solitamente integrati e rettificati sulla base di alcuni elementi. Interessante, al

riguardo, è il modello di determinazione della royalty proposto da Forbes (2006)⁹, il quale si articola in una serie di fasi che prendono avvio dall'identificazione del *price point* a cui è agganciato il royalty rate (ad esempio, prezzo retail vs. prezzo wholesale). La fase successiva consiste nell'individuazione di un insieme di transazioni comparabili, mediante le quali disporre di un intervallo di royalty rates di riferimento. Una volta ottenuti tali dati, occorre posizionare la marca all'interno di tale intervallo, il che richiede di stimarne la "forza" rispetto a quelle oggetto delle transazioni identificate. La fase più delicata è indubbiamente quest'ultima, in quanto richiede di attribuire un punteggio a una serie di "fattori di forza". Quelli proposti da Forbes sono i seguenti: 1) il tasso di sviluppo del mercato; 2) il grado di sostituzione; 3) il livello della tensione competitiva; 4) la percezione della marca; 5) la fedeltà di cui essa beneficia; 6) la storia, l'eredità e la longevità; 7) il livello di premium price; 8) la quota di mercato; 9) il potenziale di estensione; 10) l'incidenza sugli investimenti pubblicitari complessivi (*share of voice*). Ognuno di detti fattori è valutato sulla base di una scala compresa fra 1 e 5 (in cui 5 è il valore massimo). La somma dei punteggi attribuiti a ciascun fattore esprime la "forza" della marca (*total score*), sulla cui base sarà possibile posizionare la stessa all'interno dell'intervallo di royalty individuato.

In conclusione, se l'approccio di mercato presenta l'importante pregio della semplicità nondimeno la sua applicazione è soggetta ad alcuni limiti relativi alla disponibilità, confrontabilità e attendibilità dei dati di base, nonché alle difficoltà connesse alla corretta definizione settoriale dei termini di riferimento, che ove troppo ampi vanno a svantaggio dell'omogeneità delle transazioni, mentre se vengono troppo ristretti limitano drasticamente le transazioni alle quali fare riferimento. Aggiungasi che non sempre le informazioni relative alle transazioni comparabili risultano disponibili con il necessario grado di completezza, ad esempio con riferimento ai "contributi di marketing" e ad altre risorse/competenze che le parti conferiscono nell'accordo (anche per la frequente inclusione in quest'ultimo delle c.d. clausole di *confidentiality* volte a mantenere riservati alcuni termini contrattuali). Rimane in ogni caso il fatto che le royalty, essendo il risultato della negoziazione fra le controparti, sono un *prezzo*, per cui risentono necessariamente di clausole, obblighi e poteri contrattuali non sempre comparabili.

Chiudiamo queste brevi note dedicate agli approcci di mercato con un cenno alla "25% rule of thumb", denominazione da cui traspare immediatamente l'origine empirica del

⁹ Un'altra tecnica, proposta sempre da società di consulenza, che segue un approccio valutativo piuttosto simile, dal punto di vista logico, è nota con la denominazione di *ValMatrix Strength Assessment* (cfr. Anson e Waters, 1999).

metodo (Gream, 2004), nata tuttavia per ovviare ai problemi di definizione dei termini contrattuali di accordi di licenza aventi ad oggetto risorse legate alla tecnologia e solo successivamente estesa ai beni immateriali legati al marketing. La “regola” stabilisce che un equo royalty rate dovrebbe generare un ammontare di royalty equivalente al 25% dei profitti operativi ante-imposte generati dal progetto (Cole *et al.*, 1999). La “regola” – la quale si riallaccia sulla teoria del rischio-rendimento – rinviene il proprio presupposto nella circostanza per la quale poiché il licenziatario è il soggetto su cui incombe maggiormente il rischio di insuccesso, è equo che a questi spetti una quota maggioritaria (il 75%, per l’appunto) dei profitti. Da qui, fra l’altro, la necessità – per il licenziante – di conoscere in anticipo i margini di profitto del *licensee*.

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

Nelle pagine precedenti sono state velocemente ricordati gli approcci valutativi attualmente di più diffuso impiego per la determinazione dei corrispettivi previsti nell’ambito degli accordi di brand licensing, cercando di metterne in evidenza i tratti caratterizzanti e gli aspetti problematici. Al di là dei limiti specifici che caratterizzano le varie tecniche esaminate 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. Nella nostra prospettiva, infatti, la ripartizione del “profitto” ottenuto da tale prodotto dovrebbe avvenire 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*, 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*)¹⁰. 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

¹⁰ Sul costrutto “valore per il cliente” vi è ormai un’abbondante letteratura. Nel testo si fa riferimento alla definizione proposta da Zeithaml (1988). Per un’ampia analisi della letteratura si rinvia a Raimondo e Miceli (2005).

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 deve spostarsi 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.

Sul piano metodologico, l'adozione di una prospettiva *customer-based* nella valutazione del contributo dei partner (e del conseguente royalty rate) può avere luogo mediante l'utilizzo della *conjoint analysis*, una tecnica statistica multivariata molto utilizzata nelle ricerche di marketing. Tale tecnica consente – dato un insieme di attributi dell'offerta ciascuno articolato in più livelli – di quantificare i valori di utilità associati a tali livelli e, su queste basi, l'importanza relativa dei vari attributi. Tale obiettivo non viene raggiunto sulla base delle valutazioni espresse da consumatori con riferimento a scale di attributi preventivamente individuate, ma componendo i giudizi globali espressi dai soggetti stessi con riguardo a un insieme di profili di offerta alternativi (Busacca e Bertoli, 2009, pp. 177-217). L'applicazione di tale tecnica al tema oggetto di interesse in questo lavoro implica i passaggi analitici di seguito specificati.

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*¹¹) 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

¹¹ Su tale tecnica si rinvia, fra gli altri, a Reynolds e Gutman (2001).

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). Un disegno fattoriale è una matrice in cui le colonne rappresentano i livelli di ciascun fattore, mentre le righe evidenziano le possibili combinazioni tra i livelli suddetti. 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.¹²

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, alle abitudini di consumo. Le valutazioni sui profili di offerta possono essere espresse in termini di *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 dai consumatori, è possibile stimare i valori di utilità relativi ai livelli degli attributi, utilità che sono espressione della loro importanza e che, nell'insieme,

¹² Qualora se ne verifici l'esistenza è necessario utilizzare ricorrere a metodi di frazionamento più sofisticati, quali i *disegni a risoluzione V* e i *compromise design* (cfr. Molteni e Manoforte, 1998).

ricostruiscono il sistema delle preferenze individuali. 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 (opportunosamente 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 (Busacca e Bertoli, 2009, p. 182):

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

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 suddetti valori-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 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 assegnata¹³;
- 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 attivabile 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).¹⁴

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:

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

¹³ Tra gli algoritmi di classificazione diretta, si segnala il metodo denominato *k-medie*, il quale richiede la preventiva definizione del numero di classi da formare e permette di verificare la bontà della partizione ottenuta mediante l'ausilio di determinati indicatori statistici. Tale procedura richiede inoltre la fissazione di tre criteri distinti per: la scelta dei *cluster* iniziali, l'allocazione degli elementi negli stessi *cluster* iniziali e l'uscita dalla procedura iterativa. Il primo e l'ultimo criterio risultano determinanti ai fini della qualità della *cluster analysis*. Il package statistico SPSS consente di scegliere i centri di *cluster* mediante la cosiddetta procedura *Quick cluster* (Molteni, 1996, p. 122).

¹⁴ 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*. La stessa logica dell'approccio proposto per la quantificazione della fedeltà potenziale ed effettiva alla marca e all'insegna commerciale viene qui utilizzata per apprezzare il valore potenzialmente generabile e il valore attivato dal licenziante e dal licenziatario.

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

$$(V_o - V_p) = [(V_{oLi} - V_{iLi}) + (V_{iLi} - V_{pLi}) + (V_{oLo} - V_{iLo}) + (V_{iLo} - V_{pLo})]$$

dove:

V_{oLi} = valore-utilità associato ai livelli ottimali degli attributi apportati dal licenziante;

V_{pLi} = valore-utilità associato ai livelli peggiori degli attributi apportati dal licenziante;

V_{iLi} = valore-utilità associato ai livelli degli attributi apportati dal licenziante che compongono il profilo di offerta *i-esimo*;

V_{oLo} = valore-utilità associati ai livelli ottimali degli attributi apportati dal licenziatario;

V_{pLo} = valore-utilità associato ai livelli peggiori degli attributi apportati dal licenziatario;

V_{iLo} = valore-utilità associato ai livelli degli attributi apportati dal licenziatario che compongono il profilo di offerta *i-esimo*.

V_{iLo} = valore-utilità associato ai livelli degli attributi apportati dal licenziatario che compongono il profilo di offerta *i-esimo*.

Pertanto:

$[(V_{oLi} - V_{pLi}) / (V_o - V_p)]$ = valore potenziale generabile dal licenziante;

$[(V_{oLo} - V_{pLo}) / (V_o - V_p)]$ = valore potenziale generabile dal licenziatario,

$[(V_{iLi} - V_{pLi}) / (V_{oLi} - V_{pLi})]$ = valore attivato dal licenziante;

$[(V_{iLo} - V_{pLo}) / (V_{oLo} - V_{pLo})]$ = valore attivato dal licenziatario.

La sommatoria del valore potenziale generabile dal licenziante e dal licenziatario 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 licenziatario forniscono al valore globale ottenibile dal cliente dal nuovo prodotto oggetto dell'accordo di licensing¹⁵. Tale contributo, assumendo a titolo

¹⁵ Il contributo del licenziante è quindi uguale a:

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):

$$CR_{Li} = \frac{[(V_{iLi} - V_{pLi}) / (V_o - V_p)]}{[(V_{iLi} - V_{pLi}) / (V_o - V_p)] + [(V_{iLo} - V_{pLo}) / (V_o - V_p)]}$$

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 relazione¹⁶:

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

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 seguente¹⁷:

$$[(V_{oLi} - V_{pLi}) / (V_o - V_p)] \times [(V_{iLi} - V_{pLi}) / (V_{oLi} - V_{pLi})] = [(V_{iLi} - V_{pLi}) / (V_o - V_p)].$$

¹⁶ Cfr. Molteni (1996, pp. 99-104). Come opportunamente sottolinea l'Autore, la natura probabilistica del modello simulativo proposto consente di cogliere l'incertezza che caratterizza le reali scelte di mercato; esso tuttavia presenta un sostanziale punto di debolezza, costituito dalla dipendenza dei risultati dalla scala di misurazione delle utilità individuali. Tale inconveniente è superabile adottando un diverso approccio (cosiddetto modello *First Choice*) basato sul principio della massimizzazione dell'utilità. Il modello in questione è tuttavia criticabile per la sua instabilità, in quanto esso implica che ciascun cliente scelga con certezza il profilo di offerta che massimizza la propria utilità, anche in presenza di differenze modeste rispetto al valore-utilità di altre alternative; questo connotato deterministico limita sensibilmente il realismo dell'analisi.

¹⁷ La trasformazione esponenziale ha l'effetto di amplificare le differenze fra i valori-utilità dei profili considerati, minimizzando così il problema della penalizzazione del profilo migliore, senza introdurre l'ipotesi restrittiva del determinismo nel processo di scelta.

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

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 domanda¹⁸. In simboli, assumendo sempre la prospettiva del licenziante:

n

¹⁸ 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 *comparable*.

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

dove:

MR_{Li} = margin rate del licenziante (quota del margine operativo lordo originato dal contributo ponderato del licenziante);

CR_{Lib} = contributo relativo del licenziante nel segmento b -esimo;

D_b = 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.

5. Un esempio di applicazione dell'approccio proposto

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 di gamma elevata, posizionati nella fascia di prezzo compreso fra 400-700 euro.

Gli attributi del nuovo prodotto (e il numero dei relativi livelli), distinti a seconda che siano conferiti dal licenziante o dal licenziatario, sono elencati nella tabella 1.

Tabella 1 – *Gli attributi del nuovo prodotto*

Attributi conferiti dal licenziante	Numero di livelli	Attributi conferiti dal licenziatario	Numero di livelli
Marchio	4	Prezzo	3
Design del prodotto (forma, linee e materiali utilizzati)	2	Funzionalità touch-screen (possibilità di azionare i comandi del telefono)	2

		direttamente dal display)	
Accessori coordinati (contraddistinti dal logo del brand e coerenti con l'immagine dello stesso)	2	Funzionalità smartphone (disponibilità di un sistema operativo proprietario che consenta di installare software e applicazioni personalizzate)	2
Servizio club (possibilità di accesso all'area riservata su internet, da cui poter scaricare contenuti "brandizzati" per il cellulare e ricevere informazioni in anteprima sul marchio)	2	Tipo di connettività (possibilità di navigazione su internet e, a livello più avanzato, di accedere a reti wireless)	2

Attraverso l'applicazione dei metodi di frazionamento fattoriale, dall'insieme delle possibili combinazioni fra i livelli e i relativi attributi (pari a 768), sono stati selezionati 16 profili di offerta, sottoposti al giudizio di un campione sperimentale composto da cento potenziali acquirenti. Il campione prescelto è stato selezionato in modo tale da rispettare i seguenti requisiti:

- un'età variabile tra i 22 anni e i 55 anni di età, con almeno il 40% degli intervistati compreso tra i 26 e i 55 anni. Si è cercato infatti di non avere un target composto da persone eccessivamente giovani (<25 anni) in quanto si è ipotizzato che una maggiore età fosse correlata ad un potere d'acquisto superiore e dunque anche ad un (eventuale) maggiore interesse nella categoria dei cellulari di fascia alta del mercato;
- una distribuzione tra uomini (52%) e donne (48%) bilanciata nelle varie classi di età.

I giudizi degli intervistati sono stati rilevati utilizzando una scala di propensione all'acquisto a 9 punti, con ancoraggi semantici ed elaborati mediante la conjoint analysis. La validità del modello ottenuto è risultata soddisfacente (Pearson's $R = 0,997$, Sig. = 0,000; Kendall's tau = 0,983, sig. = 0,000). I risultati dell'analisi, già disaggregati a livello di segmento, sono presentati nella Tabella 2 (a e b). Come si nota, la cluster analysis – realizzata utilizzando l'algoritmo di classificazione diretta *k-medie* – ha consentito di individuare quattro segmenti¹⁹, rispettivamente interpretabili come:

- brand oriented (23,5% degli intervistati);
- price sensitive (35,3%);
- technology oriented (25,9%);
- luxury oriented (15,3%).

¹⁹ Gli indici di correlazione R di Pearson e Tau di Kendall si sono rivelati elevati e significativi per ogni cluster.

Tabella 2 - I risultati della conjoint analysis a livello disaggregato

a) valori utilità

		Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Brand	alfa	-0,422	0,148	-0,205	0,322
	beta	-0,409	-0,102	-0,170	0,630
	gamma	0,253	-0,094	0,034	-0,466
	delta	0,578	0,048	0,341	-0,486
Design	Tipo A	-0,159	-0,140	-0,119	-0,303
	Tipo B	0,159	0,140	0,119	0,303
Accessori	NO	-0,191	0,006	0,006	-0,236
	SI	0,191	-0,006	-0,006	0,236
Club	NO	-0,116	-0,123	-0,097	-0,101
	SI	0,116	0,123	0,097	0,101
Touchscreen	NO	-0,209	-0,569	-0,324	-0,630
	SI	0,209	0,569	0,324	0,630
Smartphone	NO	-0,197	-0,669	-0,483	-0,341
	SI	0,197	0,669	0,483	0,341
Connettività	UMTS	-0,122	-0,348	-0,557	-0,293
	UMTS / WiFi / HSDPA	0,122	0,348	0,557	0,293
Prezzo	400	-0,779	-3,117	-2,193	-1,058
	550	-1,071	-4,286	-3,015	-1,455
	700	-1,363	-5,455	-3,837	-1,852
(Constant)		3,645	8,054	6,241	5,111
Coeff. Prezzo		0,0019470	-0,0077925	-0,0054820	-0,0026450

b) Importanza relativa degli attributi (valori %)

	Intero Campione	Cluster 1 (23,5%)	Cluster 2 (35,3%)	Cluster 3 (25,9%)	Cluster 4 (15,3%)
Brand	20,50	24,90	16,79	15,50	20,41
Design	8,42	10,85	7,07	7,85	9,69
Accessori	6,56	8,73	3,99	6,18	10,06
Club	5,73	7,20	4,92	4,64	7,68
Touchscreen	14,19	13,30	14,94	12,95	17,66
Smartphone	12,09	9,61	15,32	12,82	12,18
Connettività	9,98	9,78	8,57	14,59	9,98
Prezzo	22,52	15,63	28,41	25,47	12,34

Una volta individuato il profilo di offerta che caratterizza il prodotto da sviluppare in licenza, (definito dagli specifici livelli degli attributi apportati dal licenziante e dal licenziatario (Tab. 3), l'applicazione dell'approccio proposto prevede determinazione del valore potenziale e del valore attivato. La Tabella 4 esemplifica l'applicazione delle formule descritte nelle pagine precedenti con riferimento al primo cluster (i consumatori cosiddetti *brand oriented*), mentre la Tabella 5 sintetizza i risultati ottenuti in riferimento ai quattro segmenti di domanda individuati.

Tabella 3 - Il profilo del nuovo prodotto

Attributi	Livelli
Marca	Alfa
Design	Tipo B
Accessori coordinati	Sì
Servizio club	Sì
Prezzo	600 euro
Touch-screen	Sì
Smartphone	No
Connettività	UMTS/Wi-Fi/HSPDA

Tabella 4 - Il calcolo del valore potenziale, del valore attivato e del contributo di ciascun partner (cluster 1)

$V_o = (0,578 + 0,159 + 0,191 + 0,116 + 0,209 + 0,197 + 0,122 - 0,779) = 0,793$
$V_p = (-0,422 - 0,159 - 0,191 - 0,116 - 0,209 - 0,197 - 0,122 - 1,363) = -2,779$
$V_i = -0,422 + 0,159 + 0,191 + 0,116 + 0,209 - 0,197 + 0,122 - 1,168 = -0,146$
$V_{oLi} = (0,578 + 0,159 + 0,191 + 0,116) = 1,044$
$V_{pLi} = (-0,422 - 0,159 - 0,191 - 0,116) = -0,888$
$V_{oLo} = (+0,209 + 0,197 + 0,122 - 0,779) = -0,251$
$V_{pLo} = (-0,209 - 0,197 - 0,122 - 1,363) = -1,891$
$V_{iLi} = (-0,422 + 0,159 + 0,191 + 0,116) = 0,044$
$V_{iLo} = (+0,209 - 0,197 + 0,122 - 1,168) = -1,034$
Valore potenziale del licenziante = $[(V_{oLi} - V_{pLi}) / (V_o - V_p)] = [(1,044 + 0,888) / (0,793 + 2,779)] = 54,1\%$
Valore potenziale del licenziatario = $[(V_{oLo} - V_{pLo}) / (V_o - V_p)] = [(-0,251 + 1,891) / (0,793 + 2,779)] = 45,9\%$
Valore attivato dal licenziante = $[(V_{iLi} - V_{pLi}) / (V_{oLi} - V_{pLi})] = [(0,044 - 0,888) / (1,044 + 0,888)] = 48,2\%$
Valore attivato dal licenziatario = $[(V_{iLo} - V_{pLo}) / (V_{oLo} - V_{pLo})] = [(-1,034 + 1,891) / (0,793 + 2,779)] = 52,3\%$
Contributo del licenziante = $(54,1\% \times 48,2\%) = 26,1\%$
Contributo del licenziatario = $(45,9\% \times 52,3\%) = 24,0\%$
Contributo relativo del licenziante = $[26,1\% / (26,1\% + 24,0\%)] = 52,1\%$
Contributo relativo del licenziatario = $[24,0\% / (26,1\% + 24,0\%)] = 47,9\%$

Tabella 5 - Valore potenziale, valore attivato e contributo di ciascun partner: i risultati ottenuti per i quattro cluster (valori in %)

	Licenziante				Licenziatario			
	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Valore potenziale	54,1	12,5	18,4	41,9	45,9	87,5	81,6	58,1
Valore attivato	48,2	98,4	43,7	87,1	52,3	47,4	52,8	63,5
Contributo	26,1	12,3	8,1	36,5	24,0	41,5	43,1	36,9
Contributo relativo	52,1	22,9	15,8	49,7	47,9	77,1	84,2	50,3

Per simulare le quote di preferenza raggiungibili dal nuovo prodotto nei vari segmenti di domanda, sono stati ipotizzati, in aggiunta a questo, sei profili di offerta in concorrenza, selezionati in modo da riprodurre il più fedelmente possibile il reale contesto competitivo. La tabella 6 sintetizza i risultati ottenuti.

Tabella 6 - Le quote preferenza a livello aggregato e per singolo cluster (valori in percentuale)

	Totale	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
--	--------	-----------	-----------	-----------	-----------

Alfa	11,20	10,9	9,8	8,4	20,3
Beta	12,40	9,4	9,2	9,1	31,0
Gamma 1	24,20	18,6	28,7	27,2	17,0
Gamma 2	6,80	10,2	6,1	7,7	1,8
Delta 1	12,90	19,7	9,4	2,4	11,4
Delta 2	17,40	17,3	16,7	22,1	10,5
Delta 3	15,10	14,0	20,2	13,1	8,0

Su tale base, si perviene alla definizione dell'indice di ponderazione del contributo relativo di Alfa e quindi alla definizione del *margin rate* (cfr. Tab. 7). Ipotizzando un prezzo *wholesale* di 250 euro (corrispondente a un prezzo *retail* di 600 euro), un margine operativo lordo per il licenziatario uguale al 40% dei ricavi e vendite annue nell'ordine delle 700.000 unità, si perviene a un tasso di royalty da corrispondere all'impresa titolare del marchio Alfa pari al 14,2%.

Tabella 7 - *Calcolo della percentuale di profitti spettante al licenziatario (valori in %)*

	Contributo relativo	Percentuale di vendite	Contributo finale
Cluster 1	52,1	22,7	11,8
Cluster 2	22,9	30,6	7,0
Cluster 3	15,8	19,2	3,0
Cluster 4	49,7	27,5	13,7
Totale		100,0	35,5

6. 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 costrutto 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 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. In ultima analisi 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 nel contesto del *licensing*, in quanto, gli accordi di licenza, proprio per via delle loro peculiarità, 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 prodotti 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 corrisponde alla realtà. Molti settori, come ad esempio quello dell'occhialeria a cui si è fatto riferimento nell'introduzione, si contraddistinguono infatti per l'elevato numero di prodotti commercializzati.

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.²⁰ Il secondo problema comporta invece il rischio di una rilevante perdita di informazione traducibile in una riduzione della qualità dell'analisi. In effetti, come sottolineano Molteni e Manoforte (1998), la rinuncia a considerare le interazioni tra la marca e gli altri attributi è in grado di portare a perdite di informazioni, in grado di distorcere la valutazione. In realtà anche questo problema può essere prevenuto; è sufficiente infatti la realizzazione di indagini preliminari al fine di identificare quegli attributi che presentano significativi effetti di interazione tra di loro.

²⁰ Tale problema può essere risolto in un secondo momento tramite la conduzione di un nuovo esperimento in cui vengono ridotti il numero degli attributi e dei livelli al fine di testare solamente le interazioni tra gli attributi per i quali vi è interesse.

Bibliografia

- Aaker D.A., Keller K.L. (1990), *Consumer Evaluations of Brand Extensions*, "Journal of Marketing", vol.54, gennaio, pp.27-41.
- 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.
- Bennet Stewart III (1991), *The Quest for Value*, New York, Haper Collins (trad. t. *La ricerca del valore*, Milano, Egea).
- Bertoli G., Gervasi A. (1997) "Licensing e risorse immateriali: un'analisi nel settore audiovisivo", in *Micro & Macro Marketing*, n. 3, pp. 443-70
- Broniarczyk S.M., Alba J.W. (1994), *The importance of brand in brand extension*, in "Journal of Marketing Research", vol. 31, may, pp. 214-28.
- Busacca B., Bertoli G. (2009), *Customer value. Fedeltà, soddisfazione, valore*, Milano, Egea.
- Busacca B., Bertoli G., Levato F. (2006), *Estensione della marca e fedeltà dei consumatori : l'impatto della consonanza percettiva*, in "Finanza Marketing e Produzione", n. 3, 2006, pp. 31-57.
- Busacca B., Bertoli G., Pelloni (2009), *Consumer evaluations of brand extension: The impact of brand relationship quality and naming strategy*, "EsicMarket. Economic and Business Journal", January-April, pp. 285-306.
- 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.
- Collesei U., Checchinato F. (2006), "Le alleanze di marketing nelle imprese italiane", in *Micro & Macro Marketing*, n. 2, pp. ??
- 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.
- Fiocca R., Vicari S. (1987), “Le alleanze interaziendali per l’attuazione di strategie commerciali congiunte”, in R. Fiocca (a cura di), *Imprese senza confini*, Milano, Etas.
- Forbes T. (2006), *Set the Right Royalty Rates, Brands in the Boardroom*, IAM Magazine, May, pp. 14-18 (www.iam-magazine.com)
- Guatri L., Bini M. (2005), *Nuovo trattato sulla valutazione delle aziende*, Milano, Egea.
- Gurhan-Canli Z., Maheswaran D. (1998), *The Effects of Extensions on Brand Name Dilution and Enhancement*, “*Journal of Marketing Research*”, vol. 35, pp. 464-73.
- Haigh D. (1999), *Understanding the Financial Value of Brands*, European Association of Advertising Agencies, www.brandfinance.com.
- Hem L.E., Iversen N.M. (2003), *Transfer of Brand Equity in Brand Extensions: The Importance of Brand Loyalty*, “*Advances in Consumer Research*”, vol. 30, pp. 72-77.
- Iasevoli G. (2004), *Le alleanze di marketing*, Milano, FrancoAngeli
- James D. (2005), *Guilty through Association: Brand Association Transfer to Brand Alliances*, “*Journal of Consumer Marketing*”, vol. 22, n. 1, pp. 14-24.
- Keller K.L., Aaker D.A. (1992), *The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions*, in “*Journal of Marketing Research*”, vol. 29, february, pp. 35-50.
- Kumar P. (2005a), *Brand Counterextensions: the Impact of Brand Extension Success versus Failure*, “*Journal of Marketing Research*”, vol. XLII, may, pp. 183-94.
- 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).
- Morrin M. (1999), *The Impact of Brand Extensions on Parent Brand Memory Structures and Retrieval Processes*, “*Journal of Marketing*”, vol. 36, n. 4, pp. ??
- Park C.W., Jun S.Y., Shocker A.D. (1996), *Composite Branding Alliances: an Investigation of Extension and Feedback Effects*, “*Journal of Marketing Research*”, vol. 33, November, pp. 453-67.
- 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).

- Quelch J.A. (1985), "How to Built a Product Licensing Program", *Harvard Business Review*, vol. 63, n. 3, pp. 186-93.
- Raimondo M.A., G.N. Miceli (2005), "La concettualizzazione e la misurazione del valore per il cliente", *Mercati e Competitività*, n. 2 pp. 75-104.
- Rao A.R., Ruekert R.W. (1994), *Strategic Brand Alliances*, "The Journal of Brand Management", vol. 5, n. 2, pp. 111-19.
- Rao A.R., Ruekert R.W., Benevant C. (1994), *Alliances de marques*, "Decisions Marketing", vol.1, pp. 35-45.
- 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 Mens-End Approach to Marketing and Advertising Strategy*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah (N.J.).
- Ricolfi M. (1991), *Il contratto di merchandising nel diritto dei segni distintivi*, Milano, Guffrè.
- Roedder John D., Loken B. (1993), *Diluiting Brand Beliefs: When do Brand Extensions: Can Flagship Product be Diluted?*, in "Journal of Marketing", vol. 62, january, pp. 19-32.
- Roedder John D, Loken B., Joiner C. (1998), *The negative impact of extensions: can flagship products be diluted?*, in "Journal of Marketing", vol. 62, january, pp. 19-32.
- Simon C.J., Sullivan M.W. (1993), *The Measurement and Determinants of Brand Equity: a Financial Approach*, "Marketng 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.
- Zanetti L. (1998), "Il criterio R/R nella stima dei marchi", *La valutazione delle aziende*, pp. 53-59.
- Zara C. (1997) (a cura di), *La valutazione della marca*, Milano, Etaslibri.
- 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.