Теория и практика лицензионного бизнеса

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

Licensing World Russia

МОСКВА

1 – 3 МАРТА 2022

НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА ВАШ ПРОДУКТ!

ДИЗАЙН, ИСКУССТВО & КУЛЬТУРНОЕ НАСЛЕДИЕ

МОДА & СТИЛЬ ЖИЗНИ, СПОРТ & СЕЛЕБРИТИ

КОРПОРАТИВНЫЕ БРЕНДЫ

ПЕРСОНАЖИ, ОБРАЗЫ & ИНДУСТРИЯ РАЗВЛЕЧЕНИЙ

www.licensingworld.ru

Лицензии и бренды для потребительского рынка

АО «ГРАНД ЭКСПО»
119071 Россия, Москва
ул. Орджоникидзе, 10
Тел: +7 (495) 258 8032
E-Mail: info@licensingworld.ru

ЛИЦЕНЗИОННАЯ ВЫСТАВКА №1 В РОССИИ, СНГ И ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЕ

ОРГАНИЗАТОР: АО «ГРАНД ЭКСПО» является выставочно-маркетинговой компанией с многолетним опытом в проведении профессиональных отраслевых мероприятий. Портфель компании включает в себя b2b-выставки, которые проходят на ежегодной основе: Международная специализированная выставка товаров для детей KIDS RUSSIA (Москва) и Международная лицензионная выставка LICENSING WORLD RUSSIA (Москва).

Теория и практика лицензионного бизнеса

LICENSING IN RUSSIA

МОСКВА
2021

Настоящая брошюра призвана разрушить мифы, стереотипы о работе отрасли и внести ясность в вопросы лицензирования, рассказать об инструментах, которые помогут выстроить лицензионную работу. Пособие состоит из двух основных частей – мы пришли к такому разделению за несколько лет проведения Лицензионной Школы, курса, который столь востребован на нашем молодом, развивающемся рынке.

В первой части мы расскажем об основных видах игроков, их ролях, а также обо всем, что происходит до заключения лицензионного контракта: выбор партнера, лицензии, переговоры по поводу условий будущего сотрудничества и подводные камни лицензионных договоров.

Вторая часть будет посвящена работе после заключения договора: процессу создания лицензионного продукта, утверждению его у правообладателя.

Мы также дополнили брошюру кейсами успешных компаний на рынке.

Мы планируем постоянно пополнять пособие. Если вы считаете, что ваш кейс заслуживает быть включенным в материалы, напишите **md@licensing-in-russia.ru** с темой сообщения «Лицензионное пособие».

Приложение к журналу LICENSING IN RUSSIA | Издатель: ООО «ЛИРА»
119071, г. Москва, ул. Орджоникидзе, д.10, эт. 4, ком. 12, оф. 4.1.12Р3
Отдел рекламы: +7 (977) 612 3450 | e-mail: sales@licensing-in-russia.ru
Тираж 300 экз. | Распространяется бесплатно
Отпечатано в типографии:
ООО «Гельветика», 125130, г. Москва, ул. Клары Цеткин, д. 28.

СОДЕРЖАНИЕ

Вступление.
Основные вопросы лицензирования 4

Часть 1. Переговорный процесс
Как правильно выбрать лицензию (что делает лицензию сильной) 10
Советы для продуктивных лицензионных переговоров 11
Лицензионное соглашение 12
Как структурируется финансовая часть лицензионной сделки 13
Подводные камни лицензионных договоров 16
Центральный маркетинговый фонд – за что платит лицензиат? 21
Роль лицензионного агента на рынке 23

Часть 2. Лицензионный процесс
Работа со стайлгайдами 25
Дизайн продукта и его утверждения 29

Часть 3. Кейсы
Hasbro 32
Союзмультфильм 34
Музей Винсента Ван Гога 35

Вступление. **Основные вопросы лицензирования**

Глобальная лицензионная отрасль измеряется продажами лицензионных товаров. В доковидном 2019 году эта сумма достигла 292,8 миллионов долларов (прирост по отношению к 2018 году составил 4,5%).

Географическое распределение следующее: на первом месте США и Канада, они занимают 58%.
Далее идут Западная Европа и Северная Азия.

Источник: Licensing International

Топ-10 стран по уровню лицензионных продаж:

1. США
2. Великобритания
3. Япония
4. Германия
5. Китай (включая Гонконг)
6. Канада
7. Франция
8. Бразилия
9. Италия
10. Нидерланды

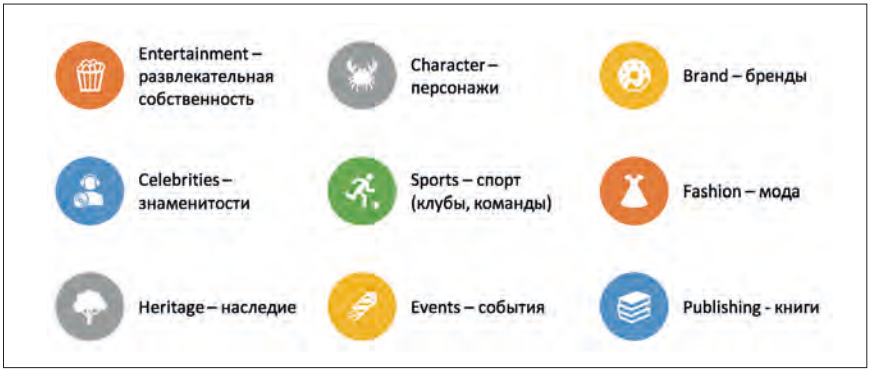
Россия в этом списке занимает 15-е место.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЛИЦЕНЗИРОВАНИЯ

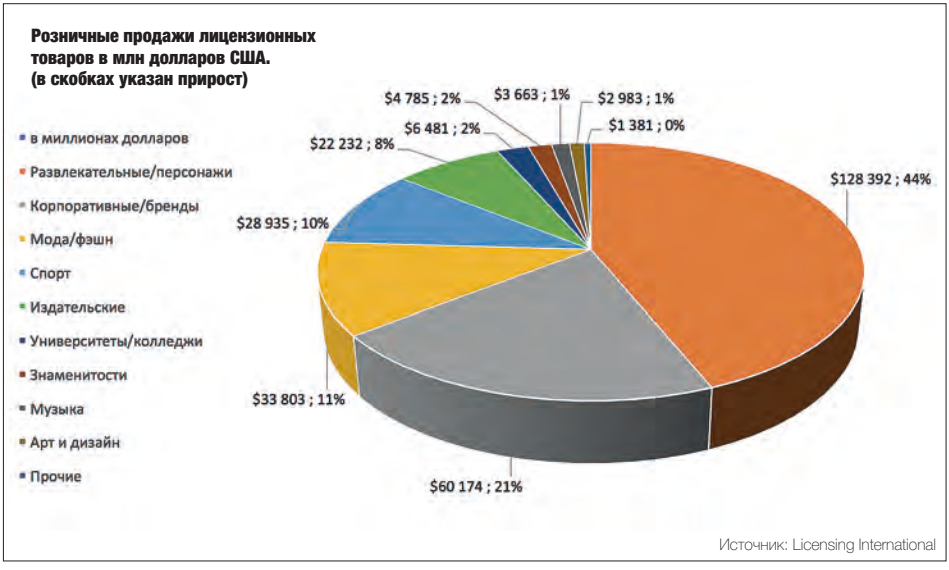
Если давать формальное определение, то лицензирование – процесс выдачи третьей стороне разрешения выпускать, распространять, рекламировать продукты, которые используют бренды, изображения, персонажей и пр., принадлежащих правообладателю. Такое разрешение называется лицензией. Другими словами лицензирование – процесс сдачи в аренду юридически защищенного (товарным знаком или авторским правом) имени или изображения для использования в качестве маркетинговых инструментов или инструментов для расширения присутствия бренда. Но самое важное, что нужно знать относительно лицензирования, – это то, что оно является одной из самых мощных форм современного маркетинга.

Под интеллектуальной собственностью понимают совершенно различные вещи: музыкальное произведение, литературное произведение, рисунок, изобретение, дизайн, патент, товарный знак, имя, логотип, история, промышленный дизайн, фирменный стиль, образ знаменитости.

Лицензионную собственность принято делить на несколько видов:



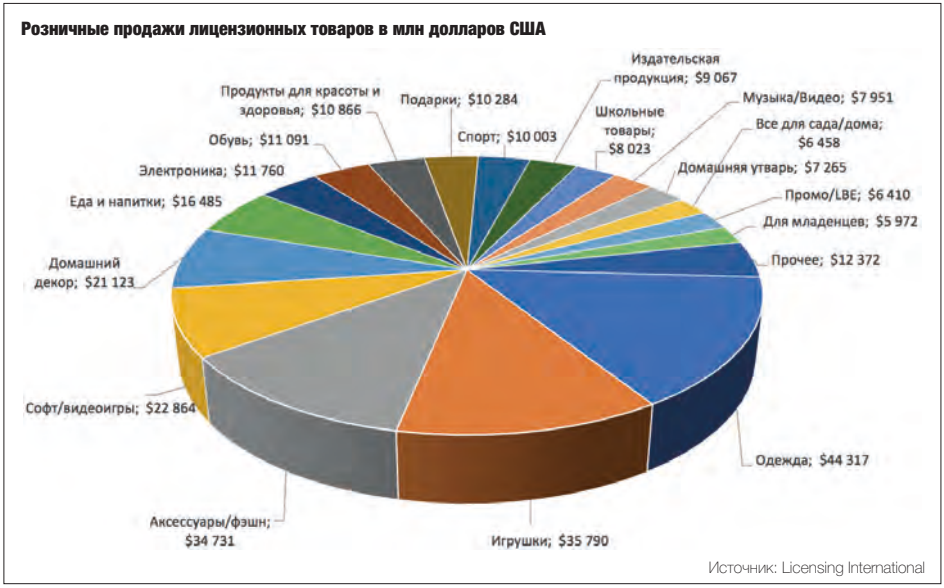
Структура розничных продаж в разбивке по видам лицензионной собственности-2019



Источник: Licensing International

Обычно рынок начинает развиваться, когда появляются первые лицензионные контракты, связанные с лицензиями развлекательных брендов и персонажей. Чем более зрелым становится рынок, тем больше развиваются другие виды лицензионной собственности – корпоративные, спортивные, бренды знаменитостей. В России чаще всего сделки заключаются с участием развлекательной собственности, однако в последнее время развитие получили и другие виды интеллектуальной собственности, что свидетельствует о постепенном становлении лицензионного рынка.

Структура розничных продаж в разбивке по категориям (2019 год)



Источник: Licensing International

В России самой популярной категорией является «Игрушки», за ней следуют «Одежда» и «Предметы домашнего обихода».

СТОРОНЫ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОЦЕССА

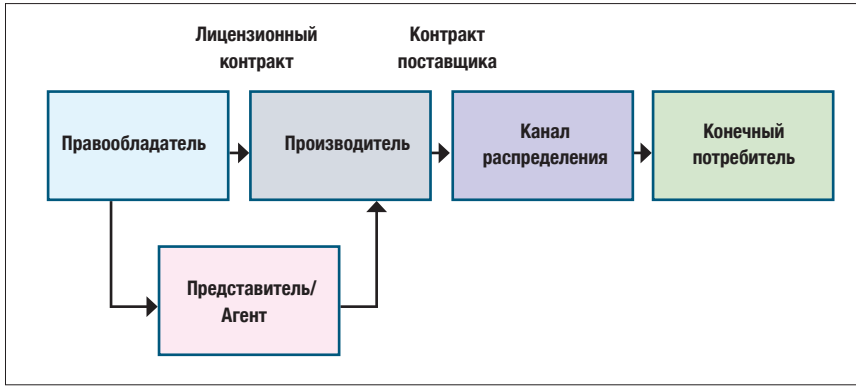
Лицензиар – он же правообладатель – владелец марки;

Лицензиат – компания, которая приобретает лицензию;

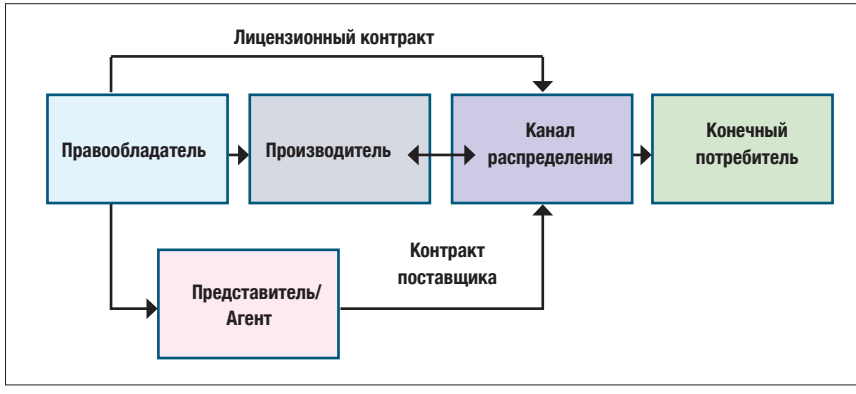
Производитель – может быть лицензиатом, а может и не быть. При обычной схеме производитель сам покупает лицензию и становится лицензиатом, но могут применяться и другие схемы работы (см. ниже);

Ритейлер – осуществляет продажу лицензионного товара, может быть лицензиатом.

При **классической схеме** лицензирования правообладатель самостоятельно или через агента заключает лицензионное соглашение с производителем (тем самым он становится лицензиатом), который дальше продает лицензионные продукты каналам распределения (через дистрибьюторов или розницу) и те доводят продукт до конечного потребителя.



Сейчас набирает популярность схема **DTR – direct to retail**, при которой лицензионное соглашение заключается не с производителем, а непосредственно с розницей. Лицензиатом становится в этом случает ритейлер, и он сам выбирает производителя, который займется разработкой и производством лицензионной продукции. Такая схема хороша тем, что заказчиком лицензионного продукта становится сам ритейлер – он же гарантирует дальнейшее распространение лицензионных продуктов.



ЗАЧЕМ ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ ПРАВООБЛАДАТЕЛЮ

1. Дополнительный денежный доход
2. Возможность закрепиться в смежных категориях, чтобы вытеснить контрафакт
3. Укрепление имиджа
4. Диверсификация бизнеса

ЗАЧЕМ ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ ЛИЦЕНЗИАТУ

1. Использование одного из лучших современных маркетинговых инструментов для увеличения продаж с минимальными затратами
2. Использование новых трендов
3. Доступ к опыту других лицензиатов
4. Способ оптимизировать процессы работы в компании
5. Продажи лицензионных продуктов более стабильны по сравнению с нелицензионными товарами

ЧАСТЬ 1

Переговорный процесс

КАК ПРАВИЛЬНО ВЫБРАТЬ ЛИЦЕНЗИЮ (ЧТО ДЕЛАЕТ ЛИЦЕНЗИЮ СИЛЬНОЙ)

1. *Юридическая защита*. Лицензиар прежде всего должен подтвердить право на интеллектуальную собственность, которую он презентует лицензиату. Как правило, в России используют регистрацию товарных знаков как универсальный способ подтвердить право владения, ведь авторские права никак не регистрируются.

2. *Узнаваемый бренд*. Узнаваемость бренда – один из самых важных показателей для лицензиата. Для медиабренда – это рейтинги, для спортивных брендов – количество фанатов, для селебрити – количество подписчиков в соцсетях. Задача правообладателя – правильно собрать информацию о своем бренде и убедить лицензиата в его популярности.

3. *Внешняя привлекательность*. Возможность создать привле-кательный лицензионный продукт – это одно из самых главных преимуществ. Но важно думать и смотреть глазами конечного клиента – что будет покупать потребитель. Именно его вкусы нужно учитывать при оценке внешней привлекательности бренда.

4. *Выстроенные графические ресурсы* – очень часто молодые, неопытные лицензиаты или даже крупные компании представляют материалы для работы с брендом в виде папки, где материалы находятся бессистемно. Наличие гида по стилю (стайлгайда, стиль-гида) – руководства по использованию графических ресурсов – это дополнительный плюс в лицензии. С таким руководством лицензиат легко сможет адаптировать элементы бренда к своему товару и создать востребованные лицензионные продукты.

5. *Маркетинговая поддержка*, объем которой часто влияет на привлекательность бренда. Какие маркетинговые активности может предложить правообладатель, с какими розничными сетями он сотрудничает, как распределяется маркетинговый бюджет, включена ли в него работа с лицензиатами.

6. *Наличие медиаподдержки*, в том числе в новых медиа. Часто привлекательность бренда определяется через присутствие в эфире, однако это возможно только для медиа (анимационных, телевизионных) брендов. Для прочих брендов определяющим становится присутствие в социальных сетях – количество фанатов, подписчиков, активность на каналах.

7. *Наличие других лицензиатов и успешных кейсов*. Кто еще будет работать с брендом, какие компании приобрели лицензию на заинтересовавший вас бренд. Наличие сильных партнеров с хорошо выстроенной работой в рознице – однозначный плюс.

8. *Связи с розницей* – присутствие в розничных сетях – залог успеха работы лицензиата. Если правообладатель связан с розницей, это будет дополнительным стимулом работать с лицензией. Помощь в постановке продукта каналу распределения, наличие промоакций – все это важно для работы с лицензией.

СОВЕТЫ ДЛЯ ПРОДУКТИВНЫХ ЛИЦЕНЗИОННЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Анна НАЙТ,
вице-президент Global Licensing Group
дала рекомендации и поделилась вопросами,
которыми нужно задаться перед переговорами по лицензиям.

Материал предоставлен Global Licensing Group.

Лицензиар лицензиату

Правообладатель может вас спросить:

1. Кто ваши покупатели? Предоставьте как можно больше информации о целевой аудитории вашегопродукта.
2. Что вы ждете от нового бренда, с которым хотите работать? Есть ли у вас приоритеты в конкретной категории или целевой аудитории?
3. С какими лицензионными брендами вы работали до этого?
4. Какие успешные кейсы вы можете предоставить?
5. Если вы производитель – с какими ритейлерами или дистрибьюционными партнерами вы работаете?
6. Если вы ритейлер – какие лицензионные продукты были успешными у вас в продажах? Поделитесь примерами.
7. Какую маркетинговую поддержку вы можете предложить для продвижения этого лицензионного бренда.

Лицензиат лицензиару

Вы должны задать следующие вопросы правообладателю

1. Какой охват у вашего бренда? Покажите поддерживающую статистику (вам нужно узнать как можно больше о размере аудитории бренда).
2. Какова маркетинговая стратегия для данного бренда. Спросите о кино, телевидении, паблишинге, играх и социальных сетях. Это позволит оценить популярность бренда сейчас и в будущем.
3. Каковы другие лицензионные продукты и почему они успешны на рынке?
4. С кем мы конкурируем за место на полке?
5. Чем отличается этот бренд от других? Как он будет конкурировать и дополнять бренды, с которыми я уже работаю?
6. Какова целевая аудитория бренда и как вы ее определяете?
7. Какие кросс-категорийные возможности существуют для этого бренда?
8. Как вы выбираете лицензиатов? Кто еще работает над лицензионной программой и в каких категориях?
9. Какие кейсы существуют во взаимодействии с другими ритейлерами?
10. Какую маркетинговую поддержку мы можем ожидать для этого бренда?

Ключевые советы!

1. Задавайте много вопросов и давайте обратную связь.
2. Если вы встречаетесь лично, покажите примеры успешных лицензионных продуктов.
3. Подготовьте данные о целевой аудитории и маркетинговых планах.
4. Будьте готовы проводить переговоры по поводу промоактивов.
5. Если вы представитель розницы и заинтересованы в бренде, но все равно сомневаетесь, предложите тест в небольшом количестве магазинов или онлайн.

ЛИЦЕНЗИОННОЕ СОГЛАШЕНИЕ

После того, как вы определили для себя круг потенциальных лицензий, начинаются переговоры, которые включают обсуждение условий, по которым будет вестись работа. Обычно правообладатель или агент просит лицензиата сформировать прогноз продаж, на основе которого выстраиваются финансовые аспекты сделки. Перед тем, как перейти к подготовке основного контракта, формируется преддоговорной документ – меморандум о сделке (Deal Memo), в котором закрепляются основные позиции сделки.

Лицензионные продукты: список категорий и продуктов, которые будут нести на себе элементы интеллектуальной собственности бренда.

Лицензионный период: срок, в течение которого будет использоваться лицензионная собственность.

Лицензионная территория: список разрешенных стран, где будут продаваться лицензионные продукты в течение действия лицензионного соглашения.

Тип лицензии: исключительная (один лицензиат будет пользоваться лицензионной собственностью) или неисключительная лицензия (таких лицензиатов будет много).

Роялти: деньги, которые будут уплачены правообладателю (или собраны лицензионным агентом от имени правообладателя) за использование лицензионной собственности.

Ставка роялти: процент от продаж, закрепленный в договоре, на основе которого рассчитываются роялти.

Минимальная гарантия: общий объем роялти, который лицензиат обязуется заплатить за весь период использования лицензионной собственности.

Аванс: часть минимальной гарантии, уплачиваемая обычно при подписании лицензионного соглашения, вперед, до начала продаж.

Период отчетности: определяет, как часто лицензиат будет предоставлять отчеты и уплачивать роялти, обычно ежеквартально.

КАК СТРУКТУРИРУЕТСЯ ФИНАНСОВАЯ ЧАСТЬ ЛИЦЕНЗИОННОЙ СДЕЛКИ

Денис КУЛАКОВ,
генеральный директор b4r

Я не верю, что в нашем бизнесе работают жесткие переговоры и хитрые переговорные стратегии. Наш бизнес – это всегда партнерство между правообладателем и лицензиатом. И в зависимости от того, насколько будет успешен этот бизнес, выгоду получат либо обе стороны, либо никто. В краткосрочной перспективе одна из сторон путем договорных манипуляций может получить преимущество, однако в долгосрочной перспективе это приведет к разрушению бизнеса.

Принято считать, что в лицензионной сделке два участника – правообладатель и лицензиат, но на самом деле это не так. Есть еще как минимум три участника, которые влияют на весь лицензионный процесс. Это закупщики сетей, конечные потребители, которые голосуют рублем за продукты, и медийные площадки – телеканалы и цифровые медиа, от которых зависит популяризация контента, чтобы он был доступен в любую минуту на любом экране.

Обычно финансовая часть сделки состоит из определения нескольких показателей:

Роялти (ставка роялти) – это процент, который будет выплачиваться от объема продаж или объема закупок лицензионного продукта;

Минимальная гарантия – это аванс, который уплачивается в счет будущих выплат роялти;

Бизнес-план – иногда включается в сделку. Это прогноз того, что, когда и в каком объеме лицензиат собирается производить.

Для того, чтобы определить ключевые параметры сделки, сторонам нужно договориться о базисе, от которого будет идти торг. Чаще всего в качестве такого базиса выступает бизнес-план – это прогноз того, сколько продукта и по какой цене будет продано.

Как же сделать такой прогноз? Если речь идет про существующую лицензию, по которой продляется лицензионный договор, то можно за основу взять прошлые, исторические продажи, посмотреть на тренды и спрогнозировать будущие периоды. Правообладатель всегда уверен в том, что его бренд лучший, что он будет расти, лицензиат же испытывает обоснованные сомнения в этом. Будет ли бренд расти, вдруг появится сильный конкурент, будет ли размещен бренд на ТВ и различных диджитал-площадках? В этот момент возникает первый момент для торга, однако база, на которую можно опереться, то есть история продаж – есть.

Ситуация сложнее в случае нового бренда, когда у лицензиата нет истории продаж. В этом случае работает сравнение – нужно выбрать ориентир, например бренд «X» и его продажи за прошлые периоды. Здесь снова возникает непростой момент: правообладатель уверен, что его бренд должен сравниваться с лучшими брендами категории А, а лицензиат может оценивать бренд ниже.

Если мы говорим про новые бренды от известного правообладателя, то здесь мы можем быть уверены – у него накоплена экспертиза в запуске лицензий. «Над этим проектом работала та же команда, что и над брендом «А», поэтому он хорошо запустился, и мы знаем, как он будет развиваться дальше, поэтому сравниваем с брендом «А». Здесь между правообладателем и лицензиатом есть некоторая степень доверия, потому что обе стороны опираются на реальные данные, хоть и относящиеся к другому бренду.

Совсем иная ситуация в случае нового бренда от нового лицензиара, который только вошел на рынок, либо это совершенно новый проект, который нигде не лицензировался. В этом случае лицензиат склонен оценивать риски по максимуму.

Мы понимаем, что бизнес-план является критично важным элементом для дальнейшего расчета параметров лицензионной сделки. И правообладателю, и лицензиату предстоит договориться о том, как этот бизнес-план будет выглядеть. В этой ситуации новые бренды и новые правообладатели находятся в заведомо проигрышной ситуации, им нечего предъявить в качестве референса для расчета прогноза.

В целом, с учетом текущей конкуренции на рынке и огромного предложения брендов, попадание в портфель к ведущему лицензиату должно считаться успехом для любого лицензионного бренда, потому что появляется история продаж и основа для переговоров с другими потенциальными партнерами бренда. Без действующих лицензионных контрактов с прозрачными данными о продажах любые рассуждения о том, сильный это бренд или слабый бренд – дискуссия про «веру», на которую сложно опираться в расчетах.

После того, как стороны определились с размером бизнес-плана, то есть с количеством продукции и ее ценами, начинается этап определения роялти, то есть процента, который платится от объема продаж. Для потребительских товаров ставка может варьироваться от 0,01% до 20%. Но в целом есть устоявшиеся коридоры значений роялти: для большинства продуктов – это около 10%, для FMCG (продукты питания и нон-фуд) – от 5 до 8%. При этом такие продукты как подгузники могут лицензироваться по ставке 0,1%.

От чего зависит ставки роялти?

1. Популярность лицензии – чем популярнее лицензии, чем больше на нее спрос, тем больше ставка роялти.
2. Эластичность спроса – есть продукты, цена на которые варьируется в пределах определенного коридора, и при добавлении завышенных роялти цена выйдет за приемлемый коридор, что приведет к падению продаж, а этого допускать не следует.
3. Маржинальность категории – есть продукты, в которых маржа производителя мала, поэтому добавить туда 10% роялти не имеет смысла.
4. Стоимость на разработку продукта – инвестиции производителя могут быть сопоставимы с затратами на производство контента, если речь идет, например, о сложной пластиковой игрушке.

Минимальная гарантия

Это аванс, который уплачивается в счет роялти. Правообладатель желает получать за использование интеллектуальной собственности некоторую сумму. Для него это еще и гарантия того, что лицензиат будет вкладываться в разработку продукции и выпустит ее. К тому же эта сумма идет на финансирование проекта, на маркетинг. С точки зрения лицензиата это риски: они уплачивают аванс сегодня, но не уверены, что проект будет на телевидении, на площадках.

15–20 лет назад рынок двигался за счет минимальных гарантий: авансовые суммы в 50, 200 и более тысяч долларов были нормой рынка. Сейчас есть тренд на снижение минимальных гарантий. В общем случае МГ зависит от степени риска и неопределенности.

Минимальная гарантия – доля от прогнозируемых роялти, рассчитанных на основе количества и цен продукции из бизнес-плана и согласованной ставки роялти. Мировая практика этой доли – 30-70% от прогнозируемых объемов.

А что дальше

Условия согласованы, контракт подписан, начинается производство продукта. Через 6-12 месяцев продукт выходит на полки, и в игру вступают те самые розница и конечные потребители. Никто не может гарантировать, что байеру конкретной сети понравятся ваши продукты. Разумеется, правообладатель предоставит информацию о рейтингах сериала, а лицензиат о том, как хорошо прошли фокус-группы с потенциальными покупателями, но конечное решение всег-

да за байером. Предположим, что мы попали на полку – и здесь в игру вступает покупатель, который должен проголосовать рублем и среди сотен других продуктов выбрать ваш. К сожалению, и у правообладателя, и у лицензиата набор влияния на конечного потребителя незначителен. Профессионалы рынка знают, что отличные рейтинги не всегда конвертируются в популярность персонажей. В свою очередь популярность персонажей отнюдь не конвертируется напрямую в желание покупки лицензионного продукта. Даже желание покупки не всегда гарантирует покупку, потому что у полки потребитель будет выбирать – его может смутить цена, качество продукта, его может привлечь другой продукт, который стоит рядом. Вилка возможности расходится все больше, и нам остается надеяться, что выберут наш продукт. На это можно влиять опосредованно – хорошей ротацией на ТВ, широкой дистрибуцией на VOD-платформах, промоакциями в рознице, программами лояльности… Наконец, никто не отменял критически важный фактор соотношения «цена-качество-привлекательность» лицензионного товара, а он полностью в руках лицензиата.

И здесь мы возвращаемся к обсуждению бизнес-плана, показывающего, во что верят игроки. Если обе стороны верят, что это большой проект, то вероятность договориться высока. Если у одной из сторон есть сомнения, никакими хитрыми стратегиями переговоров вы ее не переубедите. Точнее, не нужно этого делать, если расхождения позиций слишком велики!

Рекомендации для новых правообладателей

1. Самое плохое, что можно сделать, это взять консультанта по переговорам, который обещает договориться со всеми, используя переговорные стратегии и навыки жестких переговоров. Переговорщик, который не понимает специфику рынка, и не видит, как выглядит цепочка создания продукта и доставка продукта, не сможет заключить эффективную сделку. Мы видели много примеров, когда участники сделки нанимали специалистов по переговорам, чтобы отжать «копеечку», и как такой специалист разрушал сделку.

2. Слушайте участников рынка, доверяйте профессионалам. Средняя ставка роялти или средний стандарт того, что МГ не должна превышать 70% плана родились не просто так, это выстрадано на опыте многих лицензионных сделок.

ПОДВОДНЫЕ КАМНИ ЛИЦЕНЗИОННЫХ ДОГОВОРОВ

Валентина КУРСАНОВА,
директор по развитию бизнеса и лицензированию компании «0+ Медиа».

Многие компании, особенно те, что впервые столкнулись с лицензионным договором, руководствуются только личными симпатиями к тому или иному бренду, субъективными представлениями о том, что смотрят и любят их дети.

Хорошо, когда изучаются рейтинги, делается аналитика предложений от нескольких правообладателей, но, как и в любом договоре с банком, во многих лицензионных договорах мелким шрифтом или под сноской-звездочкой прописываются очень важные пункты, которые порой сложно заметить сразу. И обсуждаются они, в лучшем случае, на этапе вычитки договора юристами и коммерсантами, а в худшем – уже во время срока действия договора.

Рассмотрим, чем может обернуться подобная недальновидность и какие вопросы стоит задать лицензиарам с самого начала.

НДС сверху

Практически любой лицензионный договор строится на понятии «роялти» – это процент с продаж, который лицензиат выплачивает лицензиару с каждой проданной единицы лицензионной продукции. Для соглашения о сделке партнеры договариваются о сумме минимальной гарантии – совокупном объеме будущих роялти, который лицензиар платит лицензиару в любом случае, даже если фактические продажи дадут меньший результат. Минимальная гарантия – абсолютно нормальная практика. Это уверенность лицензиара в том, что бренд, который передается на длительный срок (обычно 1-2 года или более), принесет ему дивиденды в виде гарантированного объема роялти, и выбор конкретного лицензиата среди прочих обоснован и коммерчески.

В момент обсуждения суммы гарантии и деления платежей на несколько авансов в расчет всегда берется «чистая» цена без НДС. То есть базой для начисления роялти является стоимость товара до НДС. Однако когда лицензиат получает счет на согласованную сумму аванса или на оплату роялти, на нее НДС начисляется, и сумма к оплате повышается на 20%. По закону так и должно быть, но в половине случаев, обсуждая круглые цифры, лицензиат просто забывает забюджетировать полную сумму к оплате. И в случаях, когда цифры значительные, увеличение счетов на непредвиденные 20% становится очень болезненным.

Вывод: при прогнозировании вашего бизнес-плана не забывайте закладывать в предстоящие платежи НДС сверх тех сумм, что вы обсуждаете с лицензиаром.

Лайфхак: в вашем бизнес-планировании просто опирайтесь на цену, которая включает НДС. Применяйте к ней ставку роялти, умножайте на совокупный объем продаж в течение срока действия договора, и вы будете видеть правильную картинку ожидаемых к оплате сумм.

Страховка ответственности продавца

«Страхование ответственности производителей товаров и услуг (исполнителей, продавцов) перед потребителями (третьими лицами)» – наличие именно такой (или названной несколько иначе) страховки требуют почти все международные правообладатели, да и многие отечественные лицензиары тоже. О чем речь? Предположим, вы производите продукты питания. Для конечного покупателя не всегда очевидно, что производителем является не создатель мультфильма, а лицензиат.

Покупатели не знакомы с понятием «лицензирование брендов» и отождествляют любую лицензионную продукцию непосредственно с анимационными студиями. Соответственно, в случае, не дай Бог, отравления или каких-то иных проблем, вызванных использованием вашего товара, правообладатели желают быть застрахованными от любой потенциальной ответственности и претензий в свой адрес.

В лицензионных договорах четко прописывается сумма ответственности, которая, в случае работы с иностранными лицензиарами, как правило, колеблется в диапазоне от 1 до 3 миллионов долларов за каждый страховой случай, лимиты ответственности в случае работы с локальными правообладателями немного меньше. Компания-лицензиат может самостоятельно выбрать страховщика, но обязана застраховать и себя, и правообладателя, так что стоимость полиса составляет минимум 100-200 тысяч рублей в год. Часто правообладатель требует полис со сроком действия, покрывающим не только срок действия договора, но и несколько лет после его окончания. Таким образом, в дополнение к роялти (минимальным гарантиям) порой вам необходимо заложить в бизнес-план еще минимум 500 тысяч рублей.

Вывод: заранее уточняйте необходимость наличия подобного страхового полиса у правообладателя и учитывайте эти расходы в оценке общей стоимости аренды бренда.

Лайфхак: большинство российских студий и многие иностранные не требуют наличия подобных страховок, так как руководствуются именно законодательством страны и наличием необходимых сертификатов. Это может существенно сэкономить вам деньги.

ЦМФ (Центральный маркетинговый фонд) и/или промо-обязательства

У «мейджоров» лицензионного бизнеса – самых крупных студий мира – есть требование делать взносы в центральный фонд маркетинга, который может консолидироваться правообладателем как в локальном представительстве, так и в глобальном офисе за рубежом.

Что такое CMF (central marketing fund)? Помимо ставки роялти, лицензиат обязуется отчислять дополнительный процент с продаж в общий фонд, средства из которого направляются на маркетинг и поддержку бренда. Лицензионные платежи (роялти и авансы), как правило, совокупно покрывают расходы на создание анимации – это сам по себе очень дорогой бизнес. А на то, чтобы бренд и лицензионные товары с этим брендом как-либо продвигались, рекламировались и поддерживались дополнительно, правообладатель собирает фонд маркетинга. Процент ЦМФ составляет от 1 до 3% от той же базы начисления, что и роялти. То есть, если для вас ставка роялти –10% от вашей оптовой цены без НДС, то дополнительно к роялти, с той же цены без НДС, вы платите еще и 1-3% сверху в фонд маркетинга.

По сути, для лицензиатов – это увеличение ставки роялти. Подводный же камень в том, что лицензиат никогда не получает никаких юридических гарантий того, что выплаченные средства в ЦМФ будут на него же и потрачены.

Правообладатель расходует их на свое усмотрение – участие в выставках, брендирование общественных детских зон (катки, парки, театры – что угодно), это могут быть промо-акции с торговыми сетями, куда, однако, не обязательно включат ваш продукт. Шанс, что ваши деньги будут направлены на поддержку вашего продукта, есть, но договариваться об этом с правообладателем нужно «на берегу». В контракт, как правило, такие обязательства не включаются.

Не все правообладатели требуют выплат ЦМФ, большое количество компаний готовы к компромиссу и прописывают в договорах промо-обязательства (PC/Promo commitment) – это те же проценты от продаж, но вы, лицензиаты, расходуете их на маркетинг самостоятельно. Правообладатель может оставить за собой право контролировать ваши траты на маркетинг, собирать отчеты, согласовывать статьи расходов, что-то добавлять или изменять, но в случае промо-обязательств вы имеете гарантии того, что ваши деньги 100% идут на поддержку вашего лицензионного товара.

Вывод: когда правообладатель обозначает условия сотрудничества и выгодные ставки роялти, сразу уточняйте, есть ли обязательства по ЦМФ и каков размер ставки. Планируйте и ваши бюджеты на лицензию правильно, чтобы иметь полную картину проекта.

Лайфхак: даже с самым строгим правообладателем всегда можно договориться, ведь все компании заинтересованы во взаимовыгодном партнерстве и долгосрочном сотрудничестве. Не бойтесь обсуждать ставку процента ЦМФ или даже ее исключение. Также многие правообладатели

часто фиксируют конкретную сумму ЦМФ вместо процента, в этом есть и плюсы, и минусы. Многие, особенно российские, студии работают без ЦМФ, вы получаете бренд в свое распоряжение на согласованных условиях, но не должны требовать от правообладателя какой-либо дополнительной поддержки вашего лицензионного ассортимента, помимо стабильной ротации контента (если речь о мультипликационном сериале, например) на телевидении и отличной организации работы команды лицензионного департамента.

Авторизация фабрик

Самое дорогое для правообладателя – это бренд, его репутация, его позиционирование и имидж. Любые репутационные риски для бренда могут выливаться в миллионы в иностранной валюте. Чем выше репутация правообладателя и бренда – тем выше риски, и правообладатель справедливо хочет этих рисков избежать.

Самые крупные международные студии-правообладатели требуют авторизации производственных площадок. Что проверяется и что важно? Одобренные и сотрудничающие с правообладателем аудиторские компании, и только они, могут проводить аудит. Аудит проверяет соответствие каждой используемой в производстве лицензионного товара фабрики такие пункты, как: соответствие условий труда местному трудовому законодательству, нормы пожарной безопасности и гигиены, финансовую чистоту компании в отношении к сотрудникам, отсутствие детского и рабского труда, пропускную систему, систему учета рабочего времени и многое другое. Аудит должна пройти каждая фабрика, которая выпускает цельный продукт или его составляющие, имеющие интеллектуальную собственность правообладателя. Например: фабрика, где выпускается этикетка, и фабрика, где производятся буклеты-вкладыши, фабрика, которая собирает все это в единый продукт, и фабрика, которая делает маркетинговые материалы. То есть, если вы в производстве лицензионного товара задействуете несколько фабрик, нужно быть готовым к прохождению всеми фабриками этого аудита… и к его оплате.

Многие правообладатели перекладывают оплату аудита на лицензиата, что, в целом, справедливо, так как это вам необходимо работать, допустим, с четырьмя фабриками, а не с одной. Стоимость аудита у партнерских лицензиарам компаний зависит от региона нахождения фабрики, ее размеров и специфики, и колеблется между 150 и 400 тысячами рублей. Плюс, вы покрываете все командировочные расходы аудиторам и обязаны проходить аудит каждый год, чтобы подтверждать соответствие нормам.

Риск не пройти аудит в российских, да и в китайских реалиях, есть. Впрочем, не только в них. Что тогда? Вам дается срок на устранение недостатков, и вы заказываете еще один аудит.

Вывод: аудит производственных предприятий – процедура очень недешевая. Если вы хотите работать только с лицензией, по которой такой аудит необходим, придется его забюджетировать.

Лайфхак: по возможности задействовать в производстве как можно меньше фабрик, вы также можете находить фабрики, уже имеющие авторизацию международных студий. Таких довольно много в Азии. Если же ваше производство находится в Европе или Америке, часто аудит не требуется вовсе.

Или же выбирайте бренды, которые не выдвигают подобных требований для лицензиатов. Такой политики придерживаются, например, почти все российские студии.

Банковская гарантия

В 99% случаев лицензиар передает лицензионный бренд на условиях минимальной гарантии. Как упоминалось выше, именно она и является основанием для правообладателя к передаче бренда, и правообладатель должен быть уверен, что эта сумма будет выплачена. Однако в большинстве случаев минимальная гарантия разбивается на несколько платежей для удобства лицензиата. Другими словами, правообладатель предоставляет лицензиату беспроцентную рассрочку на основаниях лицензионного договора и только. Никаких гарантий финансовой стабильности компании-партнера у правообладателя нет, так появляются риски.

Многие международные студии-правообладатели подстраховываются, требуя от лицензиатов предоставления банковской гарантии, то есть, документ от вашего банка, подтверждающий тот факт,

что он несет ответственность за лицензиата и выплачивает суммы по контракту за лицензиата в случае, если тот по каким-либо причинам не может или не хочет этого делать.

Как вы понимаете, процедура это не самая простая, и не каждой компании банк даст подобные гарантии. Однако существует стандартная практика, по которой банки предоставляют такие гарантии – в среднем, за 3-5% от суммы долга.

Вывод: уточняйте сразу у лицензиара наличие подобного требования и, опять же, учитывайте в финансовом бизнес-плане лицензионного проекта.

Лайфхак: вы можете сразу выплатить всю сумму минимальной гарантии при подписании контракта в случае, если лицензиар таковую требует, и сэкономить 3-5% от суммы долга для банка. Или же можете работать с теми правообладателями, у которых подобное требование отсутствует.

Образцы продукции

Пункт контракта о необходимости предоставления правообладателю образцов продукции выглядит безобидно до тех пор, пока речь не идет о пересылке их за границу на всех стадиях утверждения продукции (предпроизводственный образец, финальный образец, образец из партии) и о большом количестве требующихся образцов.

Все лицензиаты без исключения требуют предоставления некого количества образцов из финальной партии. Как правило, речь идет о 3-10-15 экземплярах каждого SKU. Если вы выпускаете жвачки или резиночки для волос и работаете с российским брендом-лицензиаром – это безболезненно. Однако, если вы делаете велосипеды, а образцы необходимо высылать в страны Европы или Америки, это уже совсем иные суммы. Если же лицензиар настаивает и на физических образцах на этапе согласования продукции, то их производство может стоить очень дорого. Если же вы – ювелирная компания, скорее всего, вам пойдут на встречу и не будут требовать предоставление более чем одного образца каждого СКЮ, но всегда учитывайте эти траты заранее.

Вывод: рассчитайте и пропишите приемлемое для вас количество образцов для предоставления лицензиару, обсудите адреса доставки, уточните, нужно ли присылать по 5-10 образцов только в российский офис или представительство иностранной студии, или же придется отправлять посылки за рубеж. Если вы делаете диваны или огромных плюшевых героев – лучше заложить данную статью расходов в бюджет проекта.

Лайфхак: не бойтесь вести открытый диалог на эту тему. Любой правообладатель заинтересован в сотрудничестве, и пункт об образцах вряд ли станет камнем преткновения.

Регистрация лицензионного договора в Роспатенте

Лицензионный договор может быть составлен по-разному: права на использование персонажа могут передаваться в виде товарных знаков или в виде прав на использование интеллектуальной собственности – авторских разработок. И тот, и другой варианты хороши и приемлемы. Но если речь о товарном знаке, то он должен быть зарегистрирован на территории России по нужному вам товарному классу. Кроме того, и сам лицензионный договор, заключенный между вами и правообладателем, также подлежит регистрации.

Вывод: уточните у лицензиара, кто занимается регистрацией, за чей счет она проходит. Суммы предполагаются совсем небольшие, как правило, это несколько десятков тысяч рублей, но при расчете лицензионного проекта их тоже нужно учесть.

Лайфхак: договоры, передающие права на интеллектуальную собственность и авторские разработки, также имеют юридическую силу и используются правообладателями. Они не требуют регистрации экономят ваше время и деньги.

Требования к составу пищевой продукции

Ряд правообладателей выдвигает особые требования к составу пищевой продукции, а именно: список запрещенных ингредиентов, которые должны в нем отсутствовать, количественные ограничения по содержанию сахара, соли и других веществ. Все это здраво и очень разумно по отношению к потребителям, но, к сожалению, не всегда соответствует российским бизнес-реалиям и, что важно, –

российскому законодательству. В разных странах мира разные вещества являются запрещенными и разрешенными, и отличия порой разительные. То, что в России соответствует ГОСТу, не всегда подходит под требования к составу на территории других стран. Таким образом, если вы заинтересовались какой-то конкретной лицензией, не исключено, что придется внести изменения в состав вашего продукта.

Вывод: задавайте вопросы о требованиях к составу продукции при обсуждении. В случае необходимости внесения изменений в состав, вам могут потребоваться дополнительные финансовые вложения.

Лайфхак: если вы выбираете из двух равно интересных брендов, учтите, что проще работать с тем, у кого жестких требований к составу продукта нет.

Будущая медиа-поддержка бренда

Большинство лицензионных брендов приходят к нам с телеэкранов и кино. Существуют и яркие примеры спортивных лицензионных брендов (Sochi-2014, FIFA), брендов из категории «Игрушки» но все же абсолютное большинство – это анимация.

Товар с анимационным брендом становится желанным тогда, когда его видят на теле-и киноэкранах. Поскольку производственный цикл у каждой категории продукции разный – что-то будет готово через месяц, а что-то – через год, то для лицензиата крайне важно, чтобы бренд был актуальным, когда товар поступит в продажу.

Безусловно, никто не может дать подобных гарантий, так как «хайп» может исчезнуть так же внезапно, как появился, однако, партнерские отношения с телеканалами и сотрудничество по новым фильмам делают планы бренда наиболее стабильными.

Вывод: уточняйте у лицензиара, какие планы и возможные гарантии он может дать по ротациям контента в эфире на момент запуска вашего товара в продажу.

Лайфхак: лицензионные бренды, анимация по которым базируется на принадлежащих компании, аффилированным компаниям или холдингу телеканалам, а также прямо или косвенно управляющий кинодистрибуцией лицензиар более надежны.

ЦЕНТРАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ ФОНД – ЗА ЧТО ПЛАТИТ ЛИЦЕНЗИАТ?

Марина СЕМЕНИХИНА,
представитель Licensing International в Росси

Центральный маркетинговый фонд (central marketing fund, CMF, ЦМФ) – деньги, которые правообладатель или агент от его имени собирает с большинства или со всех своих лицензиатов для формирования общего фонда маркетинговых расходов для продвижения бренда. Мировая практика состоит в том, что каждый лицензиат сверх роялти уплачивает правообладателю или агенту дополнительный процент (1-3%) от продаж по утвержденному графику – ежегодно, ежеквартально или разово. Давайте разберемся в этой практике.

Российские лицензиаты не любят ЦМФ. Во-первых, это дополнительные расходы сверх уплаты роялти, которые тоже перечисляются авансом до того, как продажи будут осуществлены. Во-вторых, лицензиаты воспринимают эти деньги по принципу «с глаз долой – из сердца вон», то есть деньги уплачены, а результата не будет видно или вообще не будет. В-третьих, Россия – это страна с низкой маркетинговой культурой: в «тучные» времена анализ маркетинговых расходов не осуществляется, а в кризис они вообще сокращаются до минимума или нуля.

Кстати, тут хорошо бы понимать, что лицензирование – использование успешного бренда на своих продуктах, то есть затраты на лицензию будут гораздо меньше затрат на раскручивание собственного бренда или дизайна. Именно для поддержания узнаваемости бренда нужен центральный маркетинговый фонд.

Отсюда следует основное правило: деньги из Центрального маркетингового фонда должны быть потрачены на узнаваемость именно бренда, а не на рекламу продуктов конкретного лицензиата. Можно организовать продвижение с использованием информации о продукции конкретного лицензиата, однако такое промо должно нести очевидные выгоды для всех лицензиатов бренда, а не только для лицензиата – производителя рекламируемого товара.

Давайте посмотрим на распространенную практику на российском рынке:

1. Полное следование зарубежной практике: лицензиат уплачивает агенту или правообладателю сумму отчислений в ЦМФ, агент или правообладатель распоряжается средствами для продвижения бренда на локальном рынке, например, закупая рекламу, обеспечивая специальные мероприятия на местах продаж или поддерживая бренд в Интернете (на сайте и в социальных сетях).

2. Маркетинговый фонд обозначен как обязательство лицензиата потратить определенную сумму на продвижение бренда (и своих товаров с этим брендом), список мероприятий заранее обозначается в маркетинговом плане, являющемся приложением или дополнением к договору.

3. Маркетинговый фонд не собирается вообще. Продвижение бренда ведется лицензиаром за свой счет или не ведется совсем в расчете на то, что сработает привлекательность дизайна, старая репутация, случай или размещенный на ТВ контент.

Первому сценарию следуют представительства иностранных брендов в России, а также крупные локальные игроки – агентства и правообладатели. Благодаря силе бренда, громадному желанию лицензиата приобрести лицензию и более слабой его переговорной позиции они могут убедить лицензиата не отказываться от внесенных в контракт сумм отчислений в Центральный маркетинговый фонд.

Второй вариант чаще используется в случае, когда лицензиат сам является сильным игроком, а его каналы распределения и маркетинговых коммуникаций настолько сильны и распространены, что, даже продвигая свой продукт, лицензиат может принести значимый вклад в продвижение бренда. Использование данного сценария также оправдано, когда лицензиат организует продвижение продукции в крупной федеральной сети – это будет на руку всем. Однако в большинстве случаев,

когда правообладатель соглашается на такой вариант, задача лицензиата сводится к освоению заявленной суммы.

Так, участие в профильных выставках, реклама и оборудование для дилерских мероприятий и прочие затраты, направленные на развитие клиентской сети, не несут пользы для остальных лицензиатов и не должны рассматриваться в качестве основания для использования Центрального маркетингового фонда.

Третий вариант – работа без Центрального маркетингового фонда – означает, что правообладатель не инвестирует в развитие бренда на территории, полагаясь на работу лицензиата, что снижает ценность лицензионного предложения.

Справедливым также будет отметить, что создание бренд-сайта, стайл-гайдов, презентаций и другие подобные задачи не должны финансироваться из ЦМФ по простой причине: это минимальный набор маркетинговых и лицензионных инструментов, которые должен предоставить правообладатель. Также симметрично финансирование мероприятий, направленных на развитие сети лицензиатов, должно осуществляться из бюджета компании.

Хотя широкая сеть лицензиатов и наличие продуктов на рынке способствуют продвижению бренда, она не является маркетинговым инструментом, а возникает благодаря работе лицензиара над ее созданием. Хотя мы и упомянули, что, например, создание бренд-сайта не рекомендуется к финансированию из Центрального маркетингового фонда, к выбору статей инвестиций стоит подходить индивидуально, оценивая пользу для других лицензиатов.

Так, если компания строит платформу для организации электронной торговли для всех лицензиатов или постоянно поддерживает страницы в социальных сетях, маркетинговые расходы на подобные вещи могут быть осуществлены из Центрального маркетингового фонда.

Так нужно ли лицензиату платить дополнительно в ЦМФ сверх роялти? Международная практика воплощает лучшие кейсы, поэтому, как минимум, такую возможность стоит рассмотреть. Прежде чем подписывать договор, содержащий процент отчислений в Центральный маркетинговый фонд, лицензиат обычно задается следующими вопросами:

1. Какой общий объем отчислений ЦМФ был в прошлом периоде и планируется в этом? Лицензиар, разумеется, может сослаться на информацию, попадающую под коммерческую тайну, поэтому переходим к следующему вопросу.

2. Какие маркетинговые мероприятия, финансируемые из ЦМФ, были осуществлены агентом или правообладателем в прошлом году? Этот вопрос уже более практичный и на него проще ответить, не раскрывая коммерческой информации. В принципе, если лицензиары будут давать такую информацию сразу при обсуждении необходимости ЦМФ, то лицензиату будет проще сделать свой вклад в общий котел.

3. Что конкретно я получу от финансирования ЦМФ. Здесь в общих чертах ответ понятен – поддержку и продвижение ключевого бренда, которая в итоге благоприятно скажется и на лицензионных продуктах. Важно, чтобы правообладатель или агент нашли примеры в своей практике или смогли как-то более весомо показать увеличение такого нематериального актива, как узнаваемость, имидж бренда и его преимущества для лицензиата.

В любом случае при обсуждении отчислений в Центральный маркетинговый фонд вправообладателю или агенту важно оставаться открытыми для обсуждения, работать с возражениями, которые, естественно, возникают у лицензиата при необходимости совершать дополнительные выплаты. Ну а лицензиату хорошо быть открытым возможностям для продвижения, которые появляются при использовании лицензиаром или агентом Центрального маркетингового фонда.

РОЛЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО АГЕНТА НА РЫНКЕ

(на основе материалов **Наташи ДАЙСОН** *(Blonde Sheep)* и **РИЧАРДА ПИНКА** *(Pink Key Licensing)* – печатается с их разрешения).

В нашей отрасли до сих пор встречается мнение, что работать с агентом может быть менее выгодно и стоит напрямую построить отношения с правообладателем. Этот миф пора давно развенчать. Лицензионный агент – профессиональная компания, которая управляет построением лицензионной программы с разрешения правообладателя в соответствии с заключенным представительским договором. Иногда у правообладателя нет достаточного количества сотрудников, вовлеченных в лицензионных процесс, – и тогда приходит на помощь агент.

Давайте рассмотрим функции лицензионного агента:

1. Разрабатывать лицензионную стратегию
2. Находить и оценивать лицензиатов
3. Проводить переговоры и управлять лицензионными контрактами
4. Проводить креативную поддержку
5. Руководить управлениями продуктами и качеством
6. Управлять лицензиатами
7. Управлять процессом роялти
8. Представлять бренд на рынке.

Разработка лицензионной стратегии.

Важно понимать, что лицензионный агент не сам в одиночку определяет лицензионную стратегию – здесь идет плотное взаимодействие с правообладателем. Однако разнообразный опыт агента может помочь найти интересные аспекты, которые утвердит лицензиар в отношении своего бренда. Очень важно, чтобы заранее согласованная и четко определенная стратегия была донесена до лицензиата. Агент также доносит до лицензиата и детали маркетингового плана.

Находить и оценивать лицензиатов.

Лицензиаты, которых нашел агент, проходят должную проверку:ее может производить и агент, но финальное слово всегда остается за Правообладателем. Задача же агента – определить, подходит ли компания, чтобы стать достойным партнером бренда, оценивая:

- Возможности дизайна компании
- Связи с розницей
- Прочие лицензии, которые находятся в портфеле
- Финансовую позицию
- Возможности производства.

Проводить переговоры и управлять лицензионными контрактами. Правообладатель должен утвердить форму договора и все юридические нюансы документа. Агент же представляет этот утвержденный шаблон лицензиату, дает, если необходимо, комментарии, готовит лицензионное соглашение, основанное на предварительно согласованных условиях, а также вносит изменения в договор, хотя правообладатели этого очень не любят. Задача агента – донести обоснованность изменений и убедить лицензиара в их необходимости.

Проводить креативную поддержку.

Правообладатель должен создать графические активы, которые в дальнейшем будут переданы лицензиату. До сих пор частой остается практика, когда правообладатель передает папку с большим количеством файлов jpeg, предоставляя лицензиату возможность разбираться с ними самостоятельно. Цивилизованным вариантом передачи активов будет стайл-гайд с подробным размещением по папкам всех необходимых файлов. Если правообладатель сам не в состоянии сделать стайлгайд, на помощь может прийти специализированная компания или сам агент, которые за дополнительную плату наведут порядок в файлах. Агент также взаимодействует с лицензиатом, помогая создавать продукт. Агент не просто передает файлы стайлгайда, но и подробно рассказывает об особенностях работы над продуктами, приводя примеры удачных работ, а также рассказывая о том, что обязательно не пройдет утверждение. Агент также стимулирует лицензиата на проведение промоакций и помогает согласовывать маркетинговые инициативы.

Руководить управлениями продуктами и качеством.

Правообладатель разрабатывает и утверждает применяемые стандарты качества. Контролировать процессы создания продуктов можно, используя разные системы (MyMediaBox, Flowhaven и др.). Лицензиат предоставляет первоначальные концепты для утверждения, предоставляет необходимые сертификаты тестов, а также принимает комментарии и вносит изменения в макеты соответственно им. Очень часто агент может посоветовать внести изменения, так как он знает вкусы/требования правообладателя и может этим сэкономить время.

Управлять лицензиатами. Агент должен обеспечить, чтобы бренд правообладателя оставался top of the mind, то есть лицензиат постоянно держал бренд в фокусе своего внимания. Еще одна важная задача агента – сделать поток прогнозирования постоянным и непрерывным, чтобы от лицензиата к правообладателю шла информация о потенциальных продажах. Здесь же агент помогает установить утвержденные правообладателем целевые значения финансовых показателей. Для лицензиата агент является каждодневной точкой контакта по всем вопросам, связанным с брендом.

Управлять процессом роялти.

Лицензиар будет требовать от агента своевременного сбора средств от лицензиатов. Также агент может проконсультировать правообладателя относительно колебаний обменных курсов и структуры налогообложения. Дополнительно агент контролирует процессы аудита и наложения штрафов, если были найдены несоответствия между полученной и выявленной отчетностью. Лицензиату важно понимать, что отчитываться необходимо за любые периоды с момента заключения лицензионного соглашения, даже если продаж не было и отчеты стали нулевые.

Представлять бренд на рынке.

Лицензиар отвечает за представление бренда на выставках и прочих отраслевых мероприятиях, определяет тон социальных медиа, а также занимается прочими активностями на рынке. Очень важно держать лицензиата в курсе относительно активностей бренда. В свою очередь лицензиат также должен согласовывать маркетинговую активность с правообладателем и отчитываться ему по поводу маркетинговых активаций по бренду.

ЧАСТЬ 2

Лицензионный процесс

После подписания лицензионного договора начинается работа над созданием продукта. Правообладатель предоставляет лицензиату графические материалы, в идеале, организованные в виде стиль-гида (стайлгайда, гида по стилю), а дизайнерский отдел лицензиата начинает создание концепта продукта.

РАБОТА СО СТАЙЛГАЙДАМИ

Дарья ТОРИЦЫНА,
Руководитель отдела дизайна,
Департамент Анимации «СТС Медиа»

Любой проект, который работает в лицензировании, безусловно, должен сопровождаться стайлгайдом – документом, который содержит уникальные графические элементы и инструкцию по работе с ними. При заключении лицензионного договора производители приобретают не только право использования образов, но и уникальное иллюстративное сопровождение.

Стайлгайд – это кропотливо структурированный документ, который описывает, иллюстрирует и регламентирует работу с графикой лицензионного проекта, и обычно он состоит из двух частей.

Первая часть включает в себя описания и иллюстрации в формате preview. Обычно она содержит изображения героев, локации и дополнительную графику, необходимую для специфики работы с конкретной упаковкой и иллюстрациями. В эту часть должны быть включены рубрики, касающиеся работы с логотипами, паттерны, бордюры, базовые цвета, взаимодействие героев, их позы, сюжетные композиции.
Это объемный системный документ, чаще всего в формате PDF.

Вторая часть стайлгайда – это архив графических материалов. Она включает иллюстративные элементы в различных графических форматах.

Качественно проработанный стайлгайд с насыщенным и полным архивом материалов не только даст производителю возможность создавать различные дизайн концепты оформления товаров, но и поможет избежать возможных технологических сложностей. Например, печать по ткани, стеклу, керамике имеет серьезные ограничения по количеству цветов. Если базовая графика лицензионного проекта существует в растровых форматах, то напечатать такое изображение без потерь цвета чаще всего не представляется возможным.

Соответственно, команда правообладателя должна подготовить отдельные файлы с оптимизацией цвета, предназначенные для такого рода печати и ее особенностей.

Другая отрасль, требующая отдельного внимания и дополнительных материалов – это паблишинг: книги с заданиями, раскраски, сторибуки. Для них требуется огромный объем специальных графических материалов, которые лягут в основу оформления книг и иллюстраций. Мы называем их Дополнительной графикой к сериям, потому что это готовые выстроенные кадры, созданные с учетом технических требований. Обычно они иллюстрируют сюжет серии, чтобы любое издательство могло взять эти файлы и сделать сторибук, либо проиллюстрировать какое-то задание в журнале. Это, как правило, отдельный документ, который мы передаем только лицензиатам категории паблишинг.

Fashion-стайлгайд – всегда это отдельный документ, он в корне отличается от Основного стайлгада по набору и проработке материалов. Его главная задача – соответствовать модным трендам. Здесь учитывается материал и цвет основы, технология нанесения рисунка и производственные ограничения. Герои и атрибутика подаются в разрезе коллекций, гендерного деления и сезонов. Этот документ обычно создается fashion-дизайнерами и состоит почти на 90% из переработанной графики, на которую не распространяются большинство правил лицензионного проекта. Регулятором коллекции является тренд и его цветовая палитра. Ограничений в этом стайлгайде значительно меньше, чем в Основном.

Одним из самых важных документов для работы с продуктом является Стайлгайд для создания упаковки. Именно от его полноты и проработки зависит то, как продукт будет представлен в местах продаж. Здесь важно учитывать специфику и критерии по созданию упаковки в каждой категории. На упаковке продуктов питания обычно изображают сам продукт, например, хлопья. В то время как на упаковке наборов для творчества обычно изображена визуализация готового результата, например, раскрашенная картина.

В упаковочном стайлгайде любого лицензионного проекта персонаж – это главный объект в макете упаковки. Вторичным становится вкус и визуализация продукта. Герой должен коммуницировать с потребителем, он вызывает доверие и привлекает внимание к продукту. Позы и эмоции героев в упаковочном стайлгайде специально отстраиваются, чтобы наилучшим образом работать с товаром и потребителем.

Как правило, это готовый конструктор, где очень подробно, в виде бренд-архитектуры, прописано, что и в каком порядке нужно делать, чтобы получился макет упаковки, которая будет заметна на полке, соответствовать товарной категории и отстроена от конкурентного окружения.

Обновление стайлгайдов

Частота обновлений стайлгайда завит от множества факторов, в том числе от активности лицензиатов и динамики роста популярности лицензионного проекта. Например, возьмем производителей канцелярской продукции и товаров для дома. Их коллекции должны обновляться раз в год. Соответственно, обновлять стайлгайды для этих категорий и предлагать лицензиатам новые изображения необходимо ежегодно.

В fashion-индустрии тренды меняются каждый сезон. Следовательно, стиль-гиды обновляются чаще. В категории продуктов питания, напротив, актуальности одного стайлгайда может хватить на 2-3 года.

Передача документов

После подписания контракта с лицензиатом и передачи стайлгайдов правообладатель должен провести обучающие тренинги. На таких встречах мы рассказываем производителю о проекте, героях, правилах работы с графикой, обсуждаем ассортимент к разработке и возможные варианты оформления упаковки. На таких встречах Лицензиат понимает требования правообладателя, а Лицензиар знакомится с порядком выхода продукции и ее техническими особенностями. В процессе обучения и тренингов правообладатель на основе своей экспертизы и прошлого опыта может предложить оригинальные маркетинговые идеи и ответить на возможные вопросы производителя – например, как развести сходные по типу товары, может ли герой на упаковке соприкасаться с продукцией, нужно ли показывать вкус продукта или о нем достаточно написать, возможен ли ко-брендинг и другие.

Согласование дизайнов

Сроки согласования дизайнов всегда прописаны в лицензионном договоре, и они не включают время на внесение изменений и доработки. Подразумевается, что лицензиат ознакомлен с правилами работы и графикой проекта, уже проверил дизайн и содержание макета на своей стороне и именно в таком виде готов начать производство. На практике же большая часть материалов приходит на согласование непроработанными. Типовые ошибки, которые встречаются при согласовании, можно разбить на несколько групп: оформление и содержание продукта не соответствуют концепции и контенту проекта; грубые нарушения правил работы с графикой проекта; технические и грамматические ошибки. Обычно, если дизайн не нуждается в корректировках, то мы даем подтверждение в течение трех рабочих дней. Если замечания есть, но устраняются лицензиатом на следующий день, то вся процедура согласования будет идти не больше пяти рабочих дней.

Самые сложные для разработки и согласования категории – это те, в которых необходима переработка контента, например, настольные игры – все, что связано со сложной интеллектуальной деятельностью и сложными механиками.

Для разработки уникального товара у нас всегда очень высокие требования к продуктам и их оформлению. Продукция должна разрабатываться с учетом интересов потребителя. Иногда правообладатель забирает дизайн лицензиата на доработку своими силами. В этом случае ресурс и экспертиза лицензиара помогают сделать действительно уникальный продукт в рынке.

ДИЗАЙН ПРОДУКТА И ЕГО УТВЕРЖДЕНИЯ

Процесс утверждения продукта может варьироваться в зависимости от категории, но обычно он включает следующие этапы:

1. Концепт продукта – скетчи, рисунки, визуализация продукта.

2. Собственно, дизайн продукта – более детальный прорисованный, с разверткой упаковки, если это необходимо.

3. Предпроизводственный образец – там, где технологически предусмотрено его наличие. Если технология не предусматривает промежуточных вариантов продукта, лицензиат может предоставить аналогичный продукт с другим дизайном или не представлять вовсе. Но этот момент нужно согласовать до подписания договора.

4. Финальный образец – образец из финальной партии.

Сроки согласования могут варьироваться от нескольких дней до нескольких недель – все зависит от компании, наличие ресурсов, выстроенности лицензионного процесса внутри. Если правообладатель возвращает дизайн или образец с комментариями, то лицензиат обязан внести исправления и снова подать элементы на согласование. Процесс повторяется, пока правообладатель не будет удовлетворен дизайном или продуктом и не согласует их формально, как описано в лицензионном соглашении.

Hasbro eOne

ПРЕМЬЕРЫ В КИНО!

23 СЕНТЯБРЯ 2021

My Little Pony: Новое поколение

ЛЕТО 2022

Трансформеры: Восхождение звероботов

© 2021 Hasbro

my LITTLE PONY
Peppa Pig
Новые серии
УЖЕ В ЭФИРЕ!

ЧАСТЬ 3

Кейсы

HASBRO

Hasbro запустили промо с FOOTDISTRICT Nerf Squad для поддержки старта коллекции Reebok x Nerf в Испании.

Reebok объединилась с Nerf, чтобы запустить невероятную коллаборацию обуви в стиле 90-х. Ассортимент основан на трех силуэтах: The Pump Omni Zone II, Kamikaze II и Kamikaze II Low. Известные бластеры Nerf послужили источником вдохновения для дизайна и ключевых элементов этих трех ярких и уникальных моделей обуви.

Команда Hasbro Испании начала сотрудничество с местной командой Reebok и FOOTDISTRICT, являющимся одним из самых важных игроков, когда мы говорим о торговле модой в электронной коммерции, чтобы воплотить в жизнь четырех уникальных персонажей, готовых к битве.

Антикукла Megan H2R, подруга в бегах; Ларри IV, ретрофутуристический баскетболист; Люси и Электро, модная Лолита и ее неразлучный робот; и, наконец, Фред Файер, горящий пожарный. Вместе четверо из них составляют этот выдающийся Nerf Squad. Каждый герой поставляется в оригинальной картонной коробке для игрушек с характерными логотипами и цветами Nerf.
Но на самом деле данных фигур не существует: это реальные люди, которых кампания «настроила» для достижения эффекта кидкора (расслабленного отношения к своей внешности и возрастным рамкам, в которые принято носить те или иные вещи, вести себя тем или иным образом).

Hasbro также объединились с YouTube инфлуэнсером Wismichu, чтобы разыграть два эксклюзивных набора FOOTDISTRICT Reebok x Nerf в Instagram @wismichu и @footdistrict. Это специальный комплект, в который входят обувь Reebok x Nerf Kamikaze II + бластер Nerf Elite 2.0 Commander RD-6 и 12 официальных дротиков. Этот ограниченный набор также был отправлен в качестве особого подарка некоторым талантливым людям из разных уголков мира. Все три модели кроссовок Reebok x Nerf будут доступны с 25 июня на footdistrict.com и reebok.es.

Время действовать! Нерф или ничего!

СОЮЗМУЛЬТФИЛЬМ

«Союзмультфильм» поделился с нами интересными примерами кейсов воплощения лицензионных программ

Библиотека Ароматов

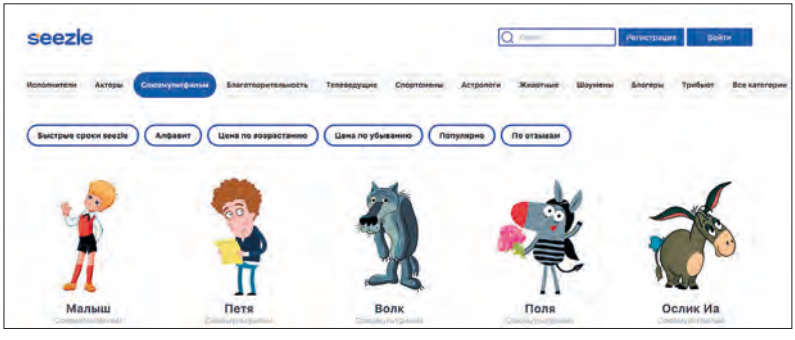
Проект Biblioteka aromatov представляет в России парфюмерную продукцию Demeter, а также самостоятельные композиции. В 2012 году компания запустила онлайн-магазин, а ещё через три года начала открывать торговые точки по всей стране. Киностудия «Союзмультфильм» в коллаборации с парфюмерным брендом Biblioteka aromatov создала серию парфюмерии, посвященную известным мультфильмам: «Ежик в тумане», «Ну, погоди!», «Оранжевая корова», «Львенок и черепаха». Всего 10 ароматов, объемом по 30 мл.

Поводом для появления уникальных ароматов стал юбилей «Союзмультфильма», киностудии исполняется 85 лет. Теперь у потребителей есть возможность приобрести, например, «Оранжевую корову» с нотами сливок, кондитерских изделий и специй, «Львенка и черепаху» со свежим ванильным благоуханием, «Винни-Пуха» с легкими цветочными аккордами, «Малыша и Карлсона» с фруктовым акцентом. К ним будут прилагаться ностальгическое описание. «Пошалить с Малышом и Карлсоном, почувствовать запах безудержного веселья, плюшек Фрекен Бок и малинового варенья» – предлагается покупателям одеколона «Малыш и Карлсон».

Seezle

С 1 июня полюбившиеся всем герои заговорили по-новому. В рамках коллаборации «Союзмультфильма» и Seezle пользователи смогут сами написать сценарий и получить видео от известных мульт-персонажей. Только представьте: кот Матроскин поздравляет сына с днём рождения! Или вот ещё: Маугли рассказывает младшей сестрёнке о полезном образе жизни. Механизм очень простой. Представьте мальчика Ванечку, который наотрез отказывается есть кашу. Идёте на сайт Seezle, выбираете его любимого героя из мультика и пишите для него фразу. Через три дня получаете видео, на котором самый настоящий Винни-Пух советует Ванечке не пропускать кашу, ведь тогда он вырастет крепким, как его любимый герой. Видео можно разместить в социальных сетях, отправить родственникам или показывать Ванечке по утрам.

Появление героев «Союзмультфильма» на платформе адресных сообщений от знаменитостей Seezle — это первая крупная акция с анимированными героями. Сервис Seezle был запущен в 2020 году, и не имеет аналогов на российском рынке персонализированных видеосообщений. На Seezle представлены более тридцати героев из Золотой коллекции «Союзмультфильма». Среди них — почтальон Печкин, ослик Иа, Зебра Клеточка, Волк и Заяц из «Ну, погоди!», хоккеисты из мультика «Шайбу! Шайбу!», герои из «Оранжевой коровы» и многие другие. Полный список ищите на сайте Seezle в ближайшее время.



МУЗЕЙ ВИНСЕНТА ВАН ГОГА

Крупнейшее в мире лицензионное агенство IMG в партнерстве со знаменитым Музеем Винсента Ван Гога в Амстердаме (одним из самых популярных музеев в мире!) рады представить лицензионную программу этого бренда в России и странах СНГ по достаточно широкому диапазону предлагаемых товарных категорий и интересных маркетинговых и промо-коллабораций.
Ни для кого не секрет, что Ван Гог является одним из популярнейших и влиятельных фигур в истории современного искусства и одним из художников – икон всех времен!
Именно поэтому, нам нравится воплощать его искусство в жизнь вдохновляя на создание разнообразных прекрасных, осязаемых товаров и вдохновляющих проектов.
Работы Ван Гога востребованы брендами, которые создают уникальные премиальные коллекции модной одежды, обуви, аксессуаров, домашнего декора, косметики, ювелирных изделий, постельного белья и друих категорий. Вот только несколько примеров коллеций брендов, которые за последнее время были созданы в партнерстве с Музеем Ван Гога: обувь от Vans, одежда от Daily Paper, Anthea Crawford, RSVLTS, Robert Graham с коллекцией мужскокй одежды, ювелирные изделия от Erwin Pearl, серия чемоданов совместно с Samsonite, постельное белье от Beddinghouse.

Лицензионная программа бренда живет и развивается под брендом Музея Ван Гога, помогающего развивать уникальность и узнаваемость как коллекций лицензионной продукции, так и бренда как такового.
Музей Ван Гога осуществляет маркетинговую поддержку совместных с лицензиатами проектов, предоставляя доступ к великолепно разработанным стайл гайдам высокого разрешения, фото и имиджей работ, писем, рисунков и другого контента художника.

MOSCOW
BELLATOR MMA
ВПЕРВЫЕ В РОССИИ
ПЕРВЫЙ БОЙ
23 ОКТЯБРЯ 2021 ВТБ АРЕНА
ЕМЕЛЬЯНЕНКО
vs. ДЖОНСОН
ЛИЦЕНЗИОННАЯ ПРОГРАММА
БРЕНДА ОТКРЫТА
По вопросам лицензирования:
petia.toncheva@vimn.com
#BELLATORMOSCOW
©2021 BELLATOR MMA | ©2021 SHOWTIME NETWORKS INC., A VIACOMCBS COMPANY.
SHOWTIME AND RELATED MARKS ARE TRADEMARKS OF SHOWTIME NETWORKS INC.
ALL RIGHTS RESERVED. FIGHT CARD SUBJECT TO CHANGE WITHOUT NOTICE.