

STRATEGIJA LICENCIRANJA ŽIGA KAO NEMATERIJALNE IMOVINE PREDUZEĆA²⁰⁶

THE LICENSING STRATEGY OF TRADEMARK AS AN IMMATERIAL ENTERPRISE ASSET

dr Bojan Krstić, vanredni profesor²⁰⁷
MSc, Miloš Milenković²⁰⁸

Sadržaj: U ovom radu izloženi su neki od najbitnijih aspekata licenciranja žigova kao nematerijalnih poslovnih resursa. Žig predstavlja element intelektualne svojine preduzeća, rezultat je kreativno-intelektualnih procesa internih timova, i kao takav mora biti registrovan kod nadležne institucije. Registrovanjem žiga ostvaruje se pun set prava njegove upotrebe i raspolaganja, što je jedan od ključnih preduslova implementacije strategije licenciranja. Osim osnovnih naznaka vezanih za prirodu strategije, jedan deo rada posvećen je motivima, kao i savremenim trendovima licenciranja na globalnom nivou.

Ključne reči: Žig, licenciranje, kontrola, trendovi

Abstract: This paper contains some of the most important aspects of the licensing of trademarks as immaterial business resources. The trademark itself represents an intellectual property element, it is an outcome of creative-intellectual processes, and as such must be registered at certain jurisdictional institution. Registering the trademark, its owner obtains the full bunch of rights that allow the usage of the mark, what is one of key prerequisites in the strategy implementation. Besides basic indications in regards to the nature of the strategy, some sections of this paper are dedicated to the motives, as well as to modern trends in global trademark licensing.

Key words: Trademark, licensing, control, trends

1. UVOD

Žig predstavlja deo intelektualnog kapitala preduzeća, svrstan u grupu elemenata intelektualne svojine. S obzirom na njegovu vrednost i značaj koji može imati za rast i razvoj, često se može videti da kompanije pozajmljuju svoje žigove putem licenci, time ostvarujući brojne prednosti i na strani davaoca i na strani korisnika.

2. LICENCIRANJE ŽIGOVA PROIZVODA I USLUGA

Sušтина licenciranja elemenata intelektualnog kapitala (intelektualne svojine) zasniva se na principu maksimizacije iskorišćenosti sopstvenih resursa, pa se i sama strategija kao takva,

²⁰⁶ Rad je realizovan u okviru projekta br. 179066, Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja RS.

²⁰⁷ Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Trg kralja Aleksandra 11, Niš,

²⁰⁸ Kumodraška 103/6, Beograd,

nezavisno od toga o kom elementu intelektualne svojine je reč, svrstava u metode internog rasta²⁰⁹. Poput materijalnih resursa, preduzeće svoje rezultate intelektualnog rada koristi ulaganjem istih u svoje poslovne procese i tako njihovom upotrebom realizuje profit. Međutim, ukoliko se pokaže da postoje opcije profitabilnog angažovanja na drugom tržištu ili na drugi način, onda se kao rešenje može primeniti strategija licenciranja. Licenciranje žiga je u savremenom poslovnom svetu vrlo izazovno područje zbog specifične prirode žiga, njegovog značaja, potencijala, kao i prirode odnosa koji se uspostavljaju između davaoca i korisnika licence.

Govoreći o značaju licenciranja za poslovni rast i razvoj u savremenom poslovnom svetu može se navesti podatak da proizvodi i usluge koji se nude tržištu noseći licencirani žig u 2011. godini beleže prihod od 149,77 milijardi dolara, a 100 najbolje rangiranih kompanija zaradile su više od 125 milijardi dolara prodajući pod licenciranim žigom. Sve više korporacija razmatra licenciranje kao sastavni deo svojih strategija rasta i razvoja²¹⁰. Ovi podaci pokazuju koliki je značaj licenciranja žiga i koliko se pažnje tome poklanja. Tabela 1 prikazuje deset svetskih kompanija koje su se u 2013. godini pozicionirale na vrhu liste, prema visini prihoda ostvarenog prodajom proizvoda licenciranih žigova.

<i>Pozicija</i>	<i>Kompanija</i>	<i>Vrednost prodaje</i>	<i>Marke</i>
1	THE WALT DISNEY COMPANY (Uključujući Marvel, Lucasfilm, ABC Television, ESPN)	40,9	Disney Princess, Mickey Mouse and Minnie Mouse, Disney's Cars, Doc McStuffins, Sofia the First, Jake and the Never Land Pirates, Iron Man, Spider-Man, Thor: The Dark World, Captain America: The Winter Soldier, The Avengers.
2	PVH CORP.	18	Calvin Klein, Tommy Hilfiger, Heritage Brands - Van Heusen, IZOD, ARROW, Speedo, Warner's, Olga.
3	MEREDITH	16,8	Better Homes, Gardens, Living, More, Fitness, My Weeding, Every Day, Eating Well, Parents, Family Fun, American Baby.
4	ICONIX BRAND GROUP	13	Candie's, Mudd, Umbro, Bongo, Mossimo, Marc Eckó Cut & Sew, Eckó Unltd., Badgley Mischka, London Fog, Material Girl, Danskin, Cannon, Waverly.
5	MATTEL	9	Barbie, Monster High, Hot Wheels, Fisher Price, Max Steel.
6	SANRIO, INC.	8	Hello Kitty, Mr. Men Little Miss.
7	WARNER BROS. CONSUMER PRODUCTS	6	DC Comics (Batman, Superman, Wonder Woman and Justice League); The Hobbit Trilogy; Godzilla; Harry Potter, Looney Tunes, Scooby-Doo, Tom and Jerry; The Wizard of Oz, The Big Bang Theory, Dallas Supernatural
8	MAJOR LEAGUE BASEBALL	5,5	
9	NICKELODEON	5,4	SpongeBob SquarePants, Teenage Mutant Ninja Turtles, Playmates, Lego, Rubie's, Pacific Cycle, Jakks, Little Kids, Cardinal and Wonder Forge, Bubbles Guppies, Dora The Explorer.
10	COLLEGIATE LICENSING COMPANY	4,59	

Tabela 1: Deset najvećih svetskih davalaca licenci prema ostvarenom prihodu u 2013. godini²¹¹ ИДОВИ

²⁰⁹ Senić, R. (1993) *Upravljanje rastom i razvojem preduzeća*. Beograd: Savremena Administracija

²¹⁰ Feldman, A. (2012) *Corporate And Brand Licensing*. New York: LMCA. Izvor: <http://www.lmca-asia.net/newtp/Public/uploads/files/Corporate%20Brand%20Licensing%20by%20Allan%20Feldman-LMCA%281%29.pdf> (23. oktobar 2014.)

²¹¹ <http://www.licensemag.com/license-global/top-150-global-licensors-0> (23. oktobar 2014.)

Strategija licenciranja žiga je takav poslovni aranžman u kome vlasnik žiga prenosi deo iz paketa svojih vlasničkih prava, dok korisnik, sa druge strane, plaća naknadu za korišćenje ovih prava u vidu tantijeme. Jedan od glavnih preduslova za realizovanje ovog posla je da žig bude registrovan kod nadležne institucije, čime se vlasniku žiga, tj. davaocu licence zakonski priznaje postojanje svih vlasničkih prava u vezi sa žigom, pa time on dobija mogućnost njihovog daljeg prenosa i ustupanja.

Licenciranje žiga se može posmatrati kao trodimenzionalni model, pri čemu postoji uzajamna interakcija između jedne i preostale dve dimenzije. Prva dimenzija je način na koji se proizvodi, robe i usluge distribuiraju od proizvođača do potrošača. Druga dimenzija je način na koji učesnici u proizvodno-trgovinskom lancu koriste žig za obeležavanje. Konačno, treća dimenzija je težnja za zakonskim regulisanjem takve upotrebe žiga²¹².

Važna karakteristika strategije licenciranja je zadržavanje određenog stepena kontrole davaoca licence nad aktivnostima korisnika u smislu obezbeđenja kvaliteta. Nadgledanje kvaliteta se odnosi na kvalitativna svojstva proizvoda i usluga, kontrolu načina vizuelnog predstavljanja žiga



na proizvodima, pakovanjima, reklamnim sadržajima u promotivnim kampanjama u medijima, na Internetu i sl. Kada su svi mehanizmi kontrole kvaliteta uspostavljeni, kao dodatni način uvećanja ekonomske isplativosti strategije može se koristiti dodeljivanje prava na korišćenje žiga i za proizvode koji su deo asortimana isključivo korisnika licence, u smislu delegiranja prava na označavanje i proizvoda i usluga koje davalac licence nema u svojoj ponudi, ali mogu biti ponuđeni pod njegovim imenom i markom jer u dovoljnoj meri zadovoljavaju njegove standarde²¹³. Pored pomenute kontrole kvaliteta davalac licence mora voditi evidenciju o svim licencama koje daje, njihovom obimu i karakteru, evidenciju svih korisnika licenci, evidenciju o trajanju, kao i u kojoj se fazi izvršenja pojedini ugovor nalazi.

Bojan Krstić

Rođen je 2. jula 1972. godine u Nišu, gde je završio osnovnu i srednju ekonomsku školu. Školske 1992/1993. godine upisao se na Ekonomski fakultet u Nišu. Tokom studija, četiri puta je nagrađivan kao najbolji student na godini. Dobitnik je Povelje Univerziteta u Nišu i Povelje Grada Niša kao student generacije. U toku studija stipendiran je od strane nadležnog ministarstva. Diplomirao je 26. septembra 1996. godine sa prosečnom ocenom 9,76. Na Ekonomskom fakultetu u Nišu radi od 1. juna 1997. godine. Kao asistent pripravnik držao je časove vežbi iz predmeta *Ekonomika preduzeća II*. Školske 1996/1997. upisuje magistarske studije na istom fakultetu, kurs *Efikasnost strategije preduzeća*. Magistarske studije je završio sa prosečnom ocenom 10.00, a magistrirao je 19.04.2001. godine. U zvanju asistenta na Ekonomskom fakultetu držao je časove vežbi iz predmeta *Ekonomika preduzeća II* i bio raspoređen za držanje časova vežbi na predmetu *Upravljanje resursima preduzeća*. Doktorirao je 13.03.2006. godine na Ekonomskom fakultetu u Nišu i stekao naučni stepen doktora ekonomskih nauka (oblast *Ekonomika preduzeća i menadžment*). Nakon izbora u

²¹² Wilkof, N. (2014) *Trademark Licensing: The Once And Future Narrative*. New York City: International Trademark Association – The Trademark Reporter Vol. 104 No. 4 (895-917)

²¹³ Katz, J., Hammer, A. (2010) *License to Kill: How Trademark Licensing Can Strengthen Your Brand*. Washington DC: *Intellectual Asset Management Magazine* (40-43).

zvanje docent na Ekonomskom fakultetu u Nišu 01.11.2006. godine, držao je časove predavanja i vežbi iz predmeta Ekonomika preduzeća II. Po usvajanju novog nastavnog programa, nastavnik je na predmetu Analiza poslovnih performansi i Upravljanje intelektualnim kapitalom (na osnovnim studijama), Sistemu strategijske kontrole performansi (na master studijama) i predmetu na doktorskim studijama – Teorija preduzeća. U zvanje vanredni profesor na Univerzitetu u Nišu izabran je 11.7.2011. godine. U novom ciklusu akreditacije, počev od školske 2014/2015. na osnovnim studijama predaje predmete Upravljanje intelektualnim kapitalom i Upravljanje poslovnim performansama, na master studijama počev od 2013/2014. godine predmet Strategijska kontrola preduzeća, a na doktorskim studijama – Teorija preduzeća. Tokom svoje karijere, obavljao je različite aktivnosti u organima i telima Ekonomskog fakulteta u Nišu, kao i Univerziteta u Nišu. Takođe, učestvovao je na projektima koji su finansirani od strane nadležnog Ministarstva Republike Srbije. Ostvario je značajan rad u razvoju mladih kadrova. Rukovodilac je projekta 179066 nadležnog Ministarstva RS. Izvršni je urednik časopisa Ekonomika. Autor je 9 knjiga i 215 naučnih radova.

Američka konsultantska kompanija LMCA, specijalizovana za korporativni razvoj kroz licenciranje žigova, navodi određene razloge rapidnog širenja ove strategije u svetu. Tradicionalni razlozi su: veći broj novih konkurenata, visoki troškovi reklamiranja, povećanje složenosti medija, sazrevanje i zasićenje tržišta, učestaliji „napadi“ konkurencije, zahtevi za nalaženjem novih načina za ostvarenje prihoda, niži nivo rizika u odnosu na druge pristupe. Pored ovih, navodi se i set razloga²¹⁴ koji rezultiraju iz aktuelnog poslovnog ambijenta. To su:

- veći broj dobrih i uspešnih kompanija koje se javljaju kao korisnici licence, a u čijem se vlasništvu nalaze razvijene tehnologije proizvodnje, ali bez jakog imena. Licenciranje ovaj jaz prevazilazi, spajanjem poznatog imena i žiga sa naprednim tehnološkim rešenjima;
- integrisanje prodajnih snaga u vidu povezivanja poslovne snage i korišćenja prodajne infrastrukture velikih trgovinskih kompanija, sa jedne strane, i već izgrađenih jakih marki, sa druge;
- ostajanje u toku sa dešavanjima u konkretnoj privrednoj grani, naročito onda kada konkurentske kompanije već sprovode ovu strategiju sa uspehom;
- nastupanje određenih događaja koji su od značaja za bezbednost i zdravlje velikog dela stanovništva. Na primer, određeni sistemi za borbu protiv terorizma ili intenzivni razvoj lekova i vakcina protiv virusa koji u kratkom roku izazivaju epidemije. U vezi sa tim javlja se potreba brzog razvoja proizvoda za zaštitu, a s obzirom na veliki broj potencijalnih korisnika i relativnu nepoznatost proizvođača postoji snažan interes da se ovo premosti upotrebom određenog žiga čije bi poznato i provereno ime bilo garant kvaliteta;
- u periodu nakon ekonomske recesije, slabljenja položaja i smanjenja marketinških budžeta mnogih kompanija, karta za ponovni ulazak na tržište može biti upravo davanje licence. Pored toga, mogu se koristiti prednosti timova stručnjaka koji rade pri agencijama za licenciranje, koji će svojim znanjem i iskustvom efikasnije i rentabilnije sprovesti čitavu strategiju.

²¹⁴http://www.lmca.net/case_studies.html (06. oktobar 2014.)

3. MOTIVI ZA IMPLEMENTACIJU STRATEGIJE LICENCIRANJA ŽIGOVA

Najčešće se motivi licenciranja mogu podeliti u tri kategorije: marketinški, finansijski i strateški.

Marketinška motivacija je vođena jačanjem svesti o marki do najvišeg nivoa²¹⁵, povećanjem zastupljenosti u prodaji (osvajanje slobodnih tržišnih niša), većim nivoom reklamiranja i snažnijim promotivnim kampanjama, stvaranjem novih, budućih korisnika, osvajanjem novih ciljnih grupa (za osnovnu i proširenu ponudu), modernizacijom i diferencijacijom marke i dr.

Kada se govori o finansijskim motivima oni se pored realizovanja tantijema, ogledaju i u povećanju ukupnog prihoda i profita kompanije, rastu obima poslovnih aktivnosti, rastu cena akcija, izvlačenju vrednosti iz onih poslovnih sektora kod kojih su za ulazak potrebna velika investiciona ulaganja, a licenciranjem se ta prepreka prevazilazi. Danas čak postoje i finansijske institucije koje prihvataju novčane tokove iz licenciranja kao validno sredstvo obezbeđenja kredita, pa time utiču na povećanje finansijske fleksibilnosti vlasnika brendova. Određenim istraživanjima došlo se do podatka da vrednost žiga, tj. marke može činiti i preko 50% vrednosti preduzeća²¹⁶.

Set strategijskih motiva rezultira iz dugoročnih ciljeva i vizije menadžmenta i uglavnom se odnosi ne samo na poslovne aktivnosti vezane direktno za žig, već za mnoge druge poslovne aspekte upravljanja. Na primer, strategijski motivi mogu biti prevazilaženje barijera za ulazak na određeno tržište ili povećanje istih kao metod odbrane od konkurenata, uspostavljanje strategijskih alijansi, odbrana od novih konkurenata, osvajanje stranih tržišta u slučaju postojanja trgovinskih barijera.

Vođene strategijskim motivima u realizaciji



Miloš Milenković

Rođen je 1. jula 1985. godine u Nišu. Završio je Ekonomsku školu u Nišu, a nakon nje i Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu. Školske 2013/2014. godine nastavlja svoje školovanje i upisuje master akademske studije na istom fakultetu, a master rad brani novembra 2015. godine. Tokom osnovnih studija radio je kao volonter na festivalima u organizaciji Studentskog kulturnog centra u Nišu, kao i u Službi za katastar nepokretnosti, na administrativnim poslovima. 2013. godine učestvuje u programu međunarodne razmene organizacije AIESEC, pri kome obavlja stručnu praksu u gradu Mariupolju, Ukrajina, u odeljenju marketinga, turističko-hotelijskog kompleksa „Viktorija“, radeći na poslovima promocije i unapređenja ponude hotelskih usluga i organizacije kulturno-sportskih događaja. Od 2014. godine radi u okviru londonske afilijacije, internacionalne kompanije „Sizmek“ kao menadžer usluga klijentima, na poslovima koordinisanja i upravljanja digitalnim marketinškim kampanjama, tako sarađujući sa najvećim medijskim agencijama i korporacijama u oblasti digitalnog marketinga na tržištu Velike Britanije i Irske.

²¹⁵ Engl. Top-Of-Mind Awareness (TOMA) – ovo je nivo razvoja svesti o marki gde je konkretna marka ili proizvod prva asocijacija korisnika pri pomenu određene delatnosti ili grupe proizvoda.

²¹⁶ Krstić, B. (2014) *Upravljanje intelektualnim kapitalom preduzeća*, Ekonomski fakultet, Niš

poslova davanja licenci za korišćenje žiga, kompanije utiču na postizanje mnogih parcijalnih ciljeva poslovanja, ne samo onih direktno vezanih za marketing i prodajnu funkciju, već i druge poslovne funkcije.

4. SAVREMENI TRENDovi U LICENCIRANJU ŽIGOVA

Savremeni trendovi licenciranja rezultat su razvoja tržišta, uspostavljanja čvršćih odnosa između poslovnih partnera, kao i manifestovanje težnji velikih kompanija da se, naročito posle pada privredne aktivnosti tokom svetske ekonomske krize posle 2008. godine, što brže probiju na određena tržišta i ostvare što veći nivo priliva finansijskih sredstava.

Prvi uočeni trend je promena pravca kretanja interesa za realizaciju strategije licenciranja gde vlasnici žigova namenski pronalaze buduće korisnike svojih intelektualnih „proizvoda“, imajući u vidu sve strategijske prednosti koje bi se mogle iskoristiti u poslovanju sa određenim privrednim subjektom. Time licenciranje postaje proaktivna delatnost, vođena ciljevima vlasnika žigova i skrojena po meri budućeg korisnika.

Drugi trend koji se primećuje tiče se visine naknada koje se plaćaju za korišćenje licence što se opravdava većom tražnjom za žigovima u vidu licence, tj. većim brojem potencijalnih korisnika. Takva situacija dovodi do povećanja visine naknada koje vlasnici žigova očekuju. Osim toga, primećuje se i da jači žigovi još uvek imaju veću moć na tržištu licenci, kao i kontrolu visine naknada koje se naplaćuju. Na kraju, uočava se i veća fleksibilnost pri obračunavanju tantijema i pojava većeg jaza između najviših i najnižih stopa.

Treći trend u razvoju licenciranja vezan je za sve veći nivo profesionalizacije ove delatnosti i razvoja stručnjaka koji su zaduženi upravo za ovu oblast. Danas postoji sve veća specijalizacija za ovu vrstu poslova, a oni koji se bave strategijama licenciranja poseduju znanja iz brojnih oblasti koje su od značaja za ovu delatnost.

Jedan od uočenih trendova vezan je za širenje efekata strategije i na subjekte koji nisu direktni učesnici posla, ali je njihov udeo u realizaciji strategije od velike važnosti (npr. maloprodajni lanci). Davalac i korisnik licence često sklapaju sporazume sa maloprodajnim preduzećima, jer im je u interesu da se kroz distributivne kanale poruka prenese na pravi način do krajnjih potrošača.

Karakteristika licenciranja žigova, naročito u tehnološki naprednijim delatnostima, jeste ko-brendiranje, gde se udružuju dva ili više žiga u cilju zajedničkog nastupa. Obično je jedan vodeći, dok se drugi javlja kao pridruženi. Radi se uglavnom o proizvodima čija potrošnja ili korišćenje zahtevaju korišćenje nekog drugog dodatnog proizvoda. Takav primer je saradnja proizvođača automobila Ford i kompanije Eddie Bauer.

Licenciranje žiga koristi se i kao uvod u uspostavljanje čvršćih veza u vidu merdžera ili akvizicija. Realizacijom strategije poslovni partneri se upoznaju, testiraju postojanje svojevrzne „hemije“ između dve kompanije u cilju smanjenja rizika poslovanja. Time se unapred prihvataju korporativne vrednosti, organizacioni modeli i obrasci ponašanja i stvara stabilna osnova daljeg zajedničkog razvoja.

Na nivou svetskih ekonomskih i trgovinskih tokova u ranijem periodu najveći broj licenciranih sporazuma realizovani su na tržištima Evrope, Severne Amerike i Japana. Danas se taj trend menja, a rastuća tržišta istočne i jugoistočne Azija postaju značajan izvor vrednosti iz licenciranja žigova. U tome prednjače ekonomije Indije i Kine kako zbog veličine njihovih tržišta, tako zbog

karakteristika potrošača i njihove otvorenosti za marke koje dolaze iz inostranstva, pre svega sa zapada.

Poslednji po redu je trend vezan za veći stepen kontrole kvaliteta davaoca žiga nad procesima koje realizuje korisnik zarad očuvanja vrednosti sadržane u žigu, jer se svaki kvalitativni propust višestruko odražava na smanjenje njegove supstance (engl. brand equity)²¹⁷.

5. RAZLIČITI MODALITETI IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE LICENCIRANJA ŽIGOVA U PRAKSI

Neki od modela koji se često sreću u praksi, a preko kojih se strategija licenciranja ostvaruje su: franšiza, komercijalizacija za specifične proizvode, proširenje žiga, kobrendiranje, markiranje komponenti i sastojaka i markiranje oznaka standarda kvaliteta²¹⁸.

Franšizing²¹⁹ predstavlja strategiju ustupanja celokupnog poslovnog koncepta i svih pratećih elemenata koji su od značaja za realizaciju aktivnosti po tom konceptu uz zadržavanje poslovne samostalnosti onoga ko uzima franšizu. Korisnik franšize preuzimajući poslovni model i imidž ili bolje reći poslovni identitet sa kojim dalje nastavlja da nastupa na tržištu dobija i pravno na korišćenje žiga u svim aspektima poslovanja.

Sledeći model licenciranja marke odnosi se na situacije kada vlasnik žiga ustupa pravo na korišćenje elementa intelektualnog rada za označavanje ili prikazivanje na određenim proizvodima kao što su tanjiri, šolje, majice, kape, peškiri i sl. (npr, proizvodnja suvenira sa žigovima popularnih kompanija, poznatih umetnika, sportskih klubova, poznatih univerziteta, organizatora sportskih događaja).

Strategija licenciranja često puta biva inicirana proširenjem marke kao oblikom poboljšanja i unapređenja tržišnog nastupa pa se time davaoci licence udružuju sa proizvođačima onih proizvoda koji nisu u domenu njihove proizvodne sfere. Ovde se interes nalazi u tome što davalac licence koristi proizvodno-prodajnu infrastrukturu korisnika žiga, dok je njegov ulog sam žig²²⁰.

Još jedan od načina za tržišni nastup i realizaciju strategije je kobrendiranje, kao udruživanje dva žiga i njihov zajednički nastup, pri čemu ni jedan ni drugi na gube svoj identitet pred potrošačima.

Brendiranje komponenti ili važnih sastojaka proizvoda može predstavljati osnov realizacije strategije licenciranja. Time se želi pre svega ukazati na specifični kvalitet koji je u finalnom proizvodu sadržan (na primer, HDMI® i Intel® inside™).

Motiv licenciranja mogu biti i standardi koji imaju svoje posebno registrovane žigove, pa se ovim daje pravo (a istovremeno i saglasnost da je proizvod napravljen u skladu sa standardnom metodologijom) korišćenja žiga standarda. To mogu biti oznake državnih institucija, institucija za kontrolu kvaliteta, organizacija za testiranje usklađenosti kvaliteta, ekoloških organizacija i sl.

²¹⁷ Feldman, A. (2012) *Corporate And Brand Licensing*. New York: Leveraged Marketing Corporation of America

²¹⁸ World Intellectual Property Organisation – *Regulation: Trademark Licensing – Module 12*

²¹⁹ Milenković-Kerković, T. (2009) *Esencijalni elementi i struktura ugovora o master frašizingu – Kako sačiniti dobar nacrt ugovora?* Beograd: SeMA - Marketing® Vol. 41, Issue 1 (17-29).

²²⁰ <http://www.brandextension.org/types.html> (20. oktobar 2015.)

Na kraju, vredno pažnje je pomenuti model LTO strategije (engl. License-to-Own) primenjivan u Aziji. Vlasnici žigova uglavnom potiču sa zapada, dok su korisnici licenci orijentisani na kratkoročne sporazume usled brzog rasta i čestih fluktuacija tržišta i jake preferencije lokalnog stanovništva prema žigovima zapadnih kultura, što je praćeno jačim težnjama za prisvajanjem žiga, odnosno ostvarenjem vlasništva nad njim, nasuprot korišćenju licence. Imanentno svojstvo strategije je mogućnost prelaska iz statusa korisnika licence u status poslovnog partnera i/ili vlasnika marke, uz ispunjenje određenih „klauzula ostvarenih performansi“ čijom realizacijom dolazi do promene statusa i dotadašnji korisnik postaje novi vlasnik marke na tom tržištu. Mogućnost ostvarivanja vlasništva, makar i parcijalnog, stvara jaku motivaciju, visok stepen naklonosti i dugoročnu sigurnost lokalnih privrednih subjekata – korisnika žigova, kao i veću zainteresovanost da ulože dodatne napore da u saradnji sa vlasnikom žiga učestvuju u njegovom budućem razvoju²²¹ (na primer, BasicNet SpA, Kappa®, LaFuma, LG Fashion, Pierre Cardin®²²²²²³).

²²¹ He, Y. (2011) *Licensing Markets - Brand Licensing*. New York: Aspen Publishers Inc. The Licensing Journal (24-26).

²²²<http://pierrecardin.com.cn/wordpress/?lang=en> (14. oktobar 2015)

²²³<http://pierrecardin.com.cn/wordpress/?lang=en> (14. oktobar 2015)