

La franchise internationale : une voie alternative à celle de l'investissement direct à l'étranger ?

La franchise internationale, qui permet à une entreprise de confier son expérience à des partenaires locaux, alors chargés de la réitérer, est de plus en plus adoptée par les entreprises dans leur processus d'expansion sur les marchés étrangers. Ce constat s'applique également aux pays est-européens : l'essor est d'autant plus spectaculaire que cette structure, alternative intéressante à l'investissement direct, était quasi inexistante dans cette zone géographique jusqu'au début des années 1990.

par **Karine Picot-Coupey**,
*Université de Rennes 2,
Haute-Bretagne*

L'objectif de cet article est de faire le point sur les raisons pour lesquelles la forme organisationnelle de la franchise inter-

nationale a pu se développer dans les pays d'Europe centrale et orientale, constituant une alternative intéressante à l'investissement direct. Une présentation de la franchise internationale conduira tout d'abord à en comprendre les mécanismes et permettra ensuite de mettre en évidence les logiques managériales qui peuvent présider au choix de ce mode, en particulier dans le contexte des marchés est-européens. Ces éléments seront alors mis en perspective avec la situation actuelle du secteur de la franchise dans ces pays.

La franchise comme forme d'entrée internationale

Par l'adoption d'un mode de présence dans un pays étranger, une entreprise s'efforce d'organiser au mieux les conditions de son activité dans un contexte international. Ce choix constitue une décision stratégique majeure,

par son impact clé sur les perspectives d'évolution et la performance des opérations, à court et à long termes. Différentes solutions alternatives peuvent être considérées selon le degré recherché de contrôle, d'implication, de répartition du risque et de flexibilité de l'activité internationale : alternativement, investissement direct, partenariat contractuel ou délégation à un intermédiaire peuvent être envisagés [Root, 1994].

En adoptant la franchise comme forme d'entrée internationale, l'entreprise entrante fait le choix de confier son expérience à des partenaires locaux, alors chargés de la réitérer. Le franchiseur organise ainsi son développement dans le pays étranger sans y engager de ressources financières propres, mais en s'associant, sur une zone géographique et pour une période de temps définies, à un ou plusieurs entrepreneurs indé-

pendants, les franchisés. Ces derniers se voient accorder contractuellement le droit d'usage de signes de ralliement à la clientèle (marque, enseigne, nom commercial, signes, symboles ou logos), la transmission d'un savoir-faire et l'apport d'un soutien opérationnel, en contrepartie d'une rémunération directe ou indirecte du franchiseur. La création de synergies s'inscrit au cœur de ce mode de développement international, qui est fondé sur un contrat organisant l'échange de ressources entre deux partenaires séparés par la distance géographique ou culturelle : tandis qu'expertise du marché local et ressources financières constituent les apports du franchisé, le franchiseur propose son aide managériale ainsi que son savoir-faire en matière productive, de prestation de services ou de développement d'un réseau de distribution. La franchise trouve donc ces fondements dans les concepts d'entrepreneuriat, de propriété privée et de réseau de petites et moyennes entreprises, autant d'enjeux des processus de transition vers une

économie de marché qu'expérimentent les pays d'Europe centrale et orientale. Des choix politiques lui ont accordé un rôle stratégique dans le processus de privatisation et de création d'un tissu de petites et moyennes entreprises. Ainsi, les gouvernements des Etats baltes ont fondé des espoirs sur la franchise pour préserver les structures économiques existantes, tout en facilitant l'accès à la propriété de petits entrepreneurs. Les relations entre l'opérateur franchiseur et l'entité franchisée peuvent en réalité s'organiser selon trois modalités différentes, en fonction des pratiques de gestion de l'activité entre pays d'origine et pays étranger. Une première approche consiste, pour l'entreprise entrante, à s'engager contractuellement avec un interlocuteur unique par un accord de *master franchise* : un franchisé principal, ou *master franchisé*, bénéficie ainsi du droit de sous-franchiser le concept dans un périmètre géographique défini, et représente un relais du franchiseur dans le développement des opérations sur cette zone. A l'inverse, le franchiseur

peut souhaiter soutenir, animer et contrôler lui-même ses unités franchisées dans le pays d'accueil : des accords de franchise directe sont alors conclus directement avec chacun des franchisés étrangers. Une solution intermédiaire consiste à conclure des accords de développement de zone, par lesquels un partenaire se voit confier la responsabilité de l'essor de l'activité dans une zone géographique précise dans laquelle il sera alors lui-même détenteur de plusieurs unités franchisées. Ce développement en franchise peut s'adosser sur une entreprise conjointe ou une filiale, qui joue alors le rôle de franchiseur sur la zone. Investissement et franchise sont alors combinés pour assurer le processus d'internationalisation de l'entreprise. Les traits distinctifs de la structure organisationnelle de la franchise internationale ressortent de cette présentation. Ainsi, le risque du développement des unités est assumé par des partenaires locaux franchisés, à qui la formule productive ou commerciale est transférée par contrat par le franchiseur, sans qu'aucun lien hiéar-

L'abandon du lien hiérarchique différencie l'investissement direct de la franchise internationale

chique n'unisse les différentes parties séparées géographiquement et culturellement. Ceci conduit à poser la question du contrôle du réseau de collaborateurs franchisés, en particulier pour des activités très dispersées comme les réseaux de distribution ou de service. En outre, tandis que le franchiseur cherche à formaliser son expérience et standardiser sa formule pour pouvoir les transmettre tout en assurant une cohérence à l'activité, les franchisés s'emploient à en assurer le développement dans un environnement différent, ce qui peut alors révéler quelques inadaptations. On peut alors s'interroger sur les intérêts divergents entre standardisation et adaptation.

Ces éléments stimulent l'intérêt de comprendre les avantages retirés de l'abandon du lien hiérarchique, qui déférencie l'investissement direct de la franchise internationale, et en fait une alternative intéressante à un mode contrôlé financièrement, en particulier dans le contexte des pays est-européens en transition.

Un choix transitoire à défaut d'IDE

TABLEAU I
La franchise internationale dans les pays d'Europe de l'Est : intérêts pour le franchiseur, les franchisés, le consommateur et le pays d'accueil

Intérêts pour le franchiseur	<ul style="list-style-type: none"> - une réponse aux difficultés d'incitation rencontrées dans les relations hiérarchiques dans les anciens pays socialistes ; - un dispositif qui limite l'investissement financier dans des environnements économiques instables ; - un mode qui autorise un développement rapide sur des marchés qui font l'objet de nombreux projets de développement par différents opérateurs concurrents.
Intérêts pour l'entrepreneur franchisé	<ul style="list-style-type: none"> - le bénéfice d'un concept expérimenté ; - l'assurance d'un soutien opérationnel qui améliore la compétitivité ; - un moyen de professionnalisation de la gestion d'une affaire, par l'accès à une culture marketing et managériale.
Intérêts pour le consommateur	<ul style="list-style-type: none"> - des concepts de magasins attractifs qui rompent avec les pratiques commerciales socialistes ; - une réponse à l'attrait pour les marques internationales.
Intérêts pour le pays d'accueil	<ul style="list-style-type: none"> - une réponse possible à la diffusion de l'esprit d'entreprise et un soutien à l'entrepreneuriat individuel, un des enjeux du processus de transition ; - une contribution à la modernisation du secteur du commerce de détail et des services, un secteur prioritaire dans les réformes ; - un outil de transfert de technologies dans les domaines du management et du marketing, qui restent insuffisamment diffusées.

Les typologies de modes d'entrée sont classiquement organisées selon le degré d'engagement financier qu'ils exigent d'une entreprise dans le soutien de l'activité internationale et proposent un continuum allant de l'exportation aux modes contractuels, dont la franchise internationale, et à l'investissement direct. Au montant d'investissement en capital est associé

un degré de contrôle de l'activité. L'investissement direct à l'étranger est pensé comme le mode autorisant la plus grande maîtrise de l'activité par l'autorité hiérarchique qu'il confère. Le choix d'une forme de présence se fait alors selon un critère décisionnel de minimisation du risque financier encouru par la firme. Dans cette optique classique du processus d'inter-

TABLEAU II
Franchise dans les pays en transition Est-européens (2003) :
poids de la franchise internationale et cadre juridique du développement

	Pays	Secteur de la franchise et poids de la franchise internationale	Cadre juridique encadrant un développement en franchise
Europe Centrale	Hongrie	250 réseaux réalisant 4 à 5 % du chiffre d'affaires du commerce de détail ; 50 % de réseaux d'origine étrangère	Pas de cadre juridique spécifique ; contrat autorisé par un décret de 1997 d'exemption de restriction concurrentielle (décret 246/1997 XII.20)
	Pologne	122 réseaux réalisant 2,5 % du chiffre d'affaires du commerce de détail ; 46 % de réseaux d'origine étrangères	Pas de cadre juridique spécifique ; contrat autorisé par la loi sur la concurrence déloyale
	République Tchèque	86 réseaux ; 81 % de réseaux d'origine étrangère	Pas de cadre juridique spécifique ; contrat non désigné, régi par le code de commerce
	Slovaquie	Quelques réseaux étrangers	Pas de cadre juridique spécifique
	Slovénie	94 réseaux ; 60 % de réseaux d'origine étrangère	Pas de cadre juridique spécifique
Europe de l'Est nordique	Estonie	20 réseaux principalement d'origine étrangère	Pas de cadre juridique spécifique
	Lettonie	27 réseaux ; 90 % de réseaux d'origine étrangère	Pas de cadre juridique spécifique ; contrat autorisé par le règlement n° 52 du conseil des ministres (16/02/1999)
	Lituanie	30 réseaux réalisant 5 % du chiffre d'affaires du commerce de détail ; 95 % de réseaux d'origine étrangère	Pas de cadre juridique spécifique ; contrat défini par le nouveau code civil (1/07/2001)
Europe de l'Est méridionale	Albanie	Forme organisationnelle quasi- inexistante	Dispositions relatives à la franchise introduites dans le code civil par les articles 1056 à 1064
	Bulgarie	15 réseaux, principalement d'origine étrangère	Pas de cadre juridique spécifique ; contrat régi par les textes sur la protection de la concurrence et sur la protection des droits de propriété intellectuelle
	Bosnie-Herzégovine	Forme organisationnelle quasi-inexistante	Pas de cadre juridique spécifique ; contrat innomé soumis à la réglementation générale sur les obligations
	Croatie	50 réseaux ; 98 % de réseaux d'origine étrangère	Pas de cadre juridique spécifique ; contrat régi par les lois sur le Commerce et sur la protection et la compétitivité des marchés.
	Macédoine	Implantation des premiers réseaux étrangers	Pas de cadre juridique spécifique
	Roumanie	40 réseaux	Cadre juridique spécifique : ordonnance gouvernementale n° 52/1997 modifiée par la loi n° 79/1998
	Serbie Monténégro	Forme organisationnelle quasi-inexistante	Pas de cadre juridique spécifique

nationalisation, le degré de risque financier encouru est déterminé par la nature des conditions d'accessibilité et de stabilité du marché étranger. Le choix d'un mode d'entrée est vu comme une fonction de la distance

d'affaire entre pays d'origine et pays étranger, distance qui se réduit à mesure que l'entreprise acquiert de l'expérience sur ce marché. Ainsi, des conditions de marché instables à court terme, mais présentant

un potentiel à moyen terme, rendent inenvisageable une entrée par investissement direct et conduiront à privilégier la forme organisationnelle de la franchise à ce stade de développement. Cependant, dans cette optique, se

développer en franchise est un choix transitoire, qui sera abandonné lorsque l'environnement du marché et l'expérience acquise permettront d'investir en toute sécurité et, ainsi, de contrôler l'activité.

Si les arguments de limitation de l'engagement financier et du risque sont incontestables, deux points principaux sont discutables dans cette lecture de la franchise internationale : d'une part, le contrôle de l'activité est vu comme la seule conséquence de la propriété financière de l'activité (sont ignorés d'autres modes d'incitation et de coordination des opérations) ; d'autre part, contrairement au scénario d'évolution vers l'investissement direct, la franchise internationale constitue une forme de présence pérenne pour nombre d'entreprises.

Efficience administrative ou incitation par l'implication patrimoniale

Au-delà d'une volonté de limiter un engagement financier, dans quel contexte retenir le choix de la franchise internationale, peut-être plus efficient que celui de l'investissement direct ?

Une réponse intéressante peut être apportée en analysant le système d'incitation sous-jacent à chacun des modes de présence, qui offre une perspective nouvelle sur le choix de cette forme de développement international dans le contexte de situations de transition économique et sociale comme celles que connaissent aujourd'hui les pays d'Europe centrale et orientale.

Dans le cadre d'un contrat de franchise, le franchisé, en tant qu'entrepreneur indépendant, est impliqué patrimoniallement dans le développement de l'activité : créancier résiduel, il est rémunéré comme apporteur de fonds et est donc intrinsèquement très fortement motivé à optimiser ses résultats. En effet, sa rétribution dépend directement des efforts qu'il met en œuvre. A l'inverse, dans le cadre d'un investissement direct, la relation qui unit l'entreprise et ses collaborateurs est de nature hiérarchique. Le salarié reçoit une rémunération fixe : la motivation à obtenir les meilleurs résultats possibles est en elle-même beaucoup

moins forte. L'employeur doit alors s'efforcer de contrôler la réalité des efforts mis en œuvre par son salarié pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés.

Or, ce contrôle peut être rendu délicat par un accès ou une compréhension difficile de l'information. A l'international, ces situations d'asymétrie informa-

Le franchisé, en tant qu'entrepreneur indépendant, est impliqué patrimoniallement dans le développement de l'activité

tionnelle sont potentiellement très fréquentes : écrans culturel et

géographique peuvent rendre les comportements difficilement observables. La forme organisationnelle de la franchise s'affirme alors comme plus efficiente lorsqu'un opérateur, en confiant à un individu un pouvoir de décision dans la réalisation d'actions en son nom, éprouve des difficultés à contrôler la conduite de celui-ci, ce qui pose problème en cas de divergence d'intérêt entre les parties. Alors que, dans une optique traditionnelle, la franchise est vue comme un mode autorisant un contrôle plus limité de l'activité que par un investissement direct, il est particulièrement intéressant de constater que c'est justement l'argument de la

faisabilité - et, *in fine*, du coût - de contrôle du comportement des partenaires étrangers qui peut être avancé pour considérer la franchise internationale comme une alternative intéressante à l'investissement direct. Toutefois les pratiques en matière de comportement et de culture au travail héritées du passé socialiste concourent, à des degrés divers selon l'ampleur de l'expérience d'économie administrée dans chacun des différents pays, à peu valoriser l'investissement personnel au travail : la mise en place, par les entreprises étrangères, de système de motivation et d'implication des salariés s'en trouve compliquée. L'existence d'une barrière culturelle potentielle en matière de gestion des ressources humaines, combinée pour certains pays à une relative instabilité de l'environnement économique, social et financier, renforce l'attrait pour un système d'organisation basé sur l'auto-implication à l'atteinte des objectifs. Ainsi, différents arguments, synthétisés dans le tableau I, participent de l'intérêt suscité par la franchise internationale comme forme de présence dans les

pays d'Europe centrale et orientale et conduisent à la considérer comme une alternative efficiente à une entrée par investissement direct dans un marché de cette zone. Les résultats de différentes études s'accordent sur le constat d'un développement spectaculaire de la franchise dans les pays d'Europe centrale et orientale. Choix inenvisageable dans un système économique socialiste, c'est une forme d'organisation dont ces pays font, depuis la fin des années 1980, l'expérience du développement ; néanmoins, dans ce contexte, différents défis restent à relever.

D'un territoire vierge à des situations disparates

En organisant le transfert et l'exploitation d'un savoir-faire par un ensemble de partenaires entrepreneurs indépendants, le système de la franchise s'appuie par essence sur les concepts de propriété privée et de réseau de petites et moyennes entreprises. Cette forme d'organisation est donc basée sur des éléments incompatibles avec l'approche socialiste d'organisation d'un système économique dans lequel

« l'entreprise » est pensée comme une structure dont l'activité est guidée, non par des contraintes d'efficacité économique, mais par des décisions de planification étatique. Par conséquent, les marchés est-européens ont été extrêmement peu familiers de cette forme d'organisation jusqu'à la fin de la période socialiste ; seule l'Europe centrale avait connu le fonctionnement de quelques réseaux franchisés avant la seconde guerre mondiale. Ainsi, au début des années 1990, ces pays ne connaissaient la franchise internationale que de façon anecdotique, à l'exemple de la Pologne et de la République tchèque qui, par le desserrage de contraintes économiques au milieu des années 1970, ont attiré quelques franchiseurs internationaux du secteur de l'hôtellerie [Sanghavi, 1998].

Qu'en est-il de la place occupée aujourd'hui par la franchise internationale en Europe centrale et orientale ? Bien que les données pouvant être recueillies sur les différents pays de la zone soient non exhaustives et parfois hétérogènes, les tendances dégagées permettent de faire le point sur l'am-

pleur des évolutions enregistrées depuis une quinzaine d'années : par tout, on peut noter une dynamique générale de développement de l'activité d'entreprises étrangères sous la forme de la franchise, avec une ampleur plus ou moins marquée selon les marchés. Schématiquement, trois groupes de pays peuvent être distingués, qui présentent des rythmes contrastés de diffusion de la franchise internationale. Ces disparités sont un reflet des vitesses et niveaux de difficultés différents rencontrés par les pays à la fois dans le processus de transition et dans celui d'adhésion à l'Union européenne et en constituent également un facteur amplifiant. Ainsi, c'est dans les pays d'Europe de l'Est méridionale que l'activité des franchiseurs étrangers restent aujourd'hui la plus limitée : l'expansion internationale des franchiseurs étrangers y est freinée par une accessibilité plus difficile et une relative instabilité des marchés. Cependant, il faut noter un contexte d'effort public pour créer les conditions institutionnelles et économiques favorables au développement de cette

forme d'organisation. Cette volonté publique se retrouve dans les pays d'Europe de l'Est nordique où des conditions économiques plus stables qu'en Europe de l'Est méridionale ont permis une croissance continue de la franchise internationale, sous contrainte de potentiels de marché relativement limités. C'est sans conteste dans les pays d'Europe centrale que la franchise internationale a connu la croissance la plus rapide, avec des franchiseurs étrangers motivés à la fois par des considérations économiques liées à l'attractivité des marchés, par la volonté d'un développement rapide sur des territoires étendus et par les avantages des mécanismes d'auto-incitation pour des marchés relativement lointains. Ce succès y a entraîné aujourd'hui le développement de réseaux locaux en franchise.

Un essor tiré par l'expansion des enseignes de distribution étrangères

Un trait caractéristique de la franchise internationale dans les pays d'Europe centrale et orientale est la dominance des franchises de distribution.

Plusieurs facteurs concourent à expliquer cet attrait d'enseignes étrangères du commerce de détail pour la franchise internationale dans leur processus d'internationalisation sur les marchés de l'Est, enseignes qui sont aussi des acteurs de premier plan en matière d'investissement direct.

D'une part, l'ouverture des pays de l'Est offre de nouvelles opportunités de croissance à des distributeurs pour qui l'expansion internationale constitue une priorité stratégique. La rapidité du développement est alors un critère décisionnel important pour bénéficier de l'avantage du premier entrant sur un marché. Dans ce cadre, entrer en franchise est un choix organisationnel intéressant car il permet une expansion rapide du réseau, sans une trop forte pression financière, puisque l'entreprise s'appuie sur les investissements des franchisés.

D'autre part, cette forme nouvelle d'organisation s'avère particulièrement bien adaptée aux bouleversements profonds auxquels sont confrontés les secteurs du commerce de détail dans chacun des pays est-

européens. Une image emblématique des pays du « bloc de l'Est » est celle des files d'attente devant des magasins tristes, à l'approvisionnement chaotique, source de frustration et de vexation pour la population. S'impose le besoin, dès la fin des années 1980 dans les Etats d'Europe centrale puis un peu plus tard dans les autres pays de la zone, de sortir de systèmes commerciaux principalement administrés par l'Etat, via les magasins d'Etat et les structures d'exportation d'Etat, avec des points de vente sans culture marketing. Il s'est produit, au début des années 1990, une atomisation du secteur du commerce de détail provoquée, d'une part, par le retrait progressif de l'Etat des structures intermédiaires et des chaînes de magasins et, d'autre part, par l'ouverture de multiples points de vente de petite surface par des particuliers qui s'improvisent commerçants. Les autorités gouvernementales se trouvent confrontées à un secteur commercial éclaté, non professionnel, tandis que le processus de transition vers une économie de marché demande d'aller vers un secteur

organisé et efficient, dans lequel soient structurées et soutenues les initiatives des commerçants indépendants. Ces différentes conditions, combinées à une attente forte des consommateurs en matière de produits de consommation, constituent un contexte favorable au développement de réseaux de distribution en franchise. Ces facteurs se combinent aux spécificités inhérentes à la distribution internationale, notamment une dispersion géographique des activités qui en rend le contrôle difficile, pour renforcer l'attrait pour la franchise dans les plans de développement international des enseignes [Doherty, 1999]. Le tableau II fait le point sur la place actuelle de la franchise et le poids relatif des réseaux d'origine étrangère dans les pays d'Europe centrale et orientale.

Des facteurs d'inertie

Ce dynamisme ne doit pas occulter un certain nombre de défis qui demeurent à une expansion en franchise dans les pays en transition est-européens. Différents facteurs d'inertie perdurent, qui doivent être justement évalués, afin de ne pas compromettre les perspec-

tives de développement d'une entreprise, et exigent de s'entourer d'un certain nombre de précautions managériales.

Le contexte juridique du projet de franchise internationale peut être considéré comme une première source de réserves. Le cadre juridique en vigueur en matière de droit des contrats, de droit de la concurrence ainsi que les dispositions légales relatives à la protection de la propriété industrielle et intellectuelle jouent un rôle déterminant dans l'organisation des conditions de transfert du package de franchise entre franchiseur et franchisés. Les dispositions existantes influencent en particulier l'étendue de la protection des actifs incorporels du franchiseur et la nature du contrôle de l'activité des franchisés. Le tableau II met en évidence des différences importantes en matière d'environnement juridique entre les différents pays d'Europe centrale et orientale. Si les dispositifs juridiques qui encadrent les contrats de franchise sont aujourd'hui finalisés dans les Etats d'Europe centrale, on peut s'inquiéter d'un décalage entre construction et application des règles juridiques, et la

problématique de la contrefaçon continue d'être une préoccupation de premier plan. Le recul est aujourd'hui insuffisant pour disposer d'une jurisprudence bien établie dans ce domaine. Pour les pays non concernés par l'élargissement, l'environnement juridique reste encore fragile et suscite des interrogations quant à l'organisation contractuelle en franchise.

D'autre part, la méconnaissance des principes de fonctionnement des systèmes de franchise par les entrepreneurs dans les pays est-européens représente un handicap : trop récentes, les règles d'organisation du partenariat sont peu habituelles, et l'intérêt de respecter précisément le concept proposé par le franchiseur, de le rémunérer pour les prestations proposées tout en assumant le risque, est parfois discuté. Vient s'ajouter à cela la difficulté de recruter des franchisés disposant des ressources financières suffisantes pour investir.

Dans ces conditions, il est important que l'expérience du développement du secteur de la franchise s'inscrive dans un contexte de soutien public et que des efforts soient consentis pour la dif-

fusion de cette forme d'organisation. Différents acteurs institutionnels s'engagent dans cette voie et contribuent à encourager et faciliter le choix de la franchise comme forme de présence.

Les organismes financiers commencent à proposer des produits spécifiques aux candidats franchisés ; des programmes de formations se mettent en place dans certaines universités ou chambres de commerce et la profession se structure en créant des associations ou fédérations professionnelles. Ainsi, pour envisager l'implantation de leur réseau, les distributeurs étrangers peuvent aujourd'hui s'appuyer, à des degrés variables selon la situation respective des différents pays d'Europe centrale et orientale, sur un secteur de la franchise en émergence ou en développement : un développement en franchise reste conditionné par des collaborations et partenariats entre acteurs qui permettent d'insuffler une dynamique.

Construire un environnement institutionnel et juridique favorable

Il n'existe certes pas de solution organisationnelle optimale à tout développement international d'une entreprise. Celle-ci est amenée à penser son choix en fonction de contraintes et d'opportu-

nités spécifiques au pays d'accueil du projet. La franchise a pu se révéler une alternative intéressante à une entrée par investissement direct dans certains Etats est-européens, car elle présente des caractéristiques de fonctionnement bien adaptées aux exigences et spécificités de ces marchés. Aujourd'hui, un des défis majeurs reste celui de la construction d'un environnement institutionnel et juridique favorable à la diffusion de cette forme récente d'organisation et de nombreux leviers doivent être activés pour atteindre cet objectif. ●

BIBLIOGRAPHIE

Root F.R. (1994), *Entry strategies for international markets*, New York, Lexington books.
Sanghavi N. (1998), *Franchising as a Tool for Small and Medium-Sized Enterprises Development in Transitional Economies – The Case of Central European Countries*, *Management Research News*, 21, 11, 35-45.
Doherty A.M. (1999), *Explaining International Retailers' Market Entry Mode Strategy: Internalization Theory, Agency Theory and the Importance of the Information Asymmetry*, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 9, 4, 379 – 402.