

FRANCHISING AS AN INTERNATIONALISATION STRATEGY OF RESTAURANT CHAINS

Milica Stanković

Academy of Technical and Educational Vocational Studies, Vranje Department, Serbia,
milica.stankovic.visokaskola@gmail.com

Gordana Mrdak

Academy of Technical and Educational Vocational Studies, Vranje Department, Serbia

Suzana Stojanović

Academy of Technical and Educational Vocational Studies, Vranje Department, Serbia

Branislav Stanisavljević

Academy of Technical and Educational Vocational Studies, Vranje Department, Serbia

Abstract: Deciding on the implementation of franchising as an internationalisation strategy is a complex process, having in mind a number of internal and external factors that can influence the decision. Some of the key factors are globalization, intensive technological development, competitive environment and growing need of companies to adapt their offer to the needs of all consumer requirements. Franchising is a modern business model that implies the establishment of continuous connections and the franchise relationship between the franchisor and franchisees. Franchisors give franchisees the right to use a proven successful business concept and brand in exchange for an initial fee and royalties. Starting an independent entrepreneurial venture implies greater autonomy and independence, but also significantly higher risk. On the other hand, entering the proven and globally known franchise system enables stability and a more certain future, with easier and faster access to the market. Companies that use franchising as a strategy to expand their business significantly reduce business risk compared to starting their own business. Namely, more than 70% of independently started businesses go bankrupt in the first year of operation, while with the implementation of franchising, this percentage is much lower. The key of the franchise success is in a tried and tested business concept that is already operating successfully in the market. Therefore, franchisees receive full training and support by entering the franchise system and do not have to learn by their attempts and error. Globalization has significantly contributed to the development of the services sector, so there is a large number of franchises that are starting their business in this sector. A service franchise is a franchise in which the franchisor gives the franchisee his know-how in the form of recipes and procedures for providing the service. This type of franchise requires very precise definition and formulation of the procedures necessary for the delivery of services to the end customer. Service franchises are at the top of the list of Top 100 franchises on the website Franchise Direct and Top 500 franchises on the website Entrepreneur for 2020. The largest number of successful service franchises are restaurants and hotels. Therefore, it can be concluded that franchising is a very popular form of organization in the field of restaurant industry. Franchising is seen as a powerful strategy for expansion when a franchisor wants to grow with limited management resources. The restaurant industry in the USA is in a mature phase of development, which is characterized by low barriers to entry into the restaurant industry and a high level of competition in the domestic market. Because of market saturation and high competitiveness, most U.S. restaurant chains are deciding to internationalise their business and to search for new business opportunities. The aim of this paper is to point out the importance of implementing franchising as an internationalisation strategy for restaurant chains.

Keywords: franchising, internationalisation, restaurant chains

FRANŠIZING KAO STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE LANACA RESTORANA

Milica Stanković

Akademija tehničko-vaspitačkih strukovnih studija, Odsek Vranje

Gordana Mrdak

Akademija tehničko-vaspitačkih strukovnih studija, Odsek Vranje

Suzana Stojanović

Akademija tehničko-vaspitačkih strukovnih studija, Odsek Vranje

Branislav Stanisavljević

Akademija tehničko-vaspitačkih strukovnih studija, Odsek Vranje

Rezime: Donošenje odluke o implementaciji franšizinga kao strategije internacionalizacije je kompleksan process, imajući u vidu niz internih i eksternih faktora koji mogu uticati na tu odluku. Neki od ključnih faktora su globalizacija, intenzivan tehnološki razvoj, konkurentsko okruženje i sve veća potreba da preduzeća svoju ponudu prilagođavaju potrebama sve zahtevnijih potrošača. Franšizing je savremeni model poslovanja koji podrazumeva uspostavljanje kontinuirane veze i franšiznog odnosa između davaoca i korisnika franšize. Davaoci franšize daju korisnicima franšize pravo korišćenja dokazanog uspešnog poslovnog koncepta i brenda u zamenu za inicijalnu naknadu i tekuće naknade. Otpočinjanje samostalnog preduzetničkog poduhvata podrazumeva veću samostalnost i nezavisnost, ali i značajno veći rizik. Sa druge strane, ulazak u provereni i globalno poznati franšizni sistem omogućava stabilniju i izvesniju budućnost, uz lakši i brži pristup tržištu. Preduzeća koja koriste franšizing kao strategiju širenja svog poslovanja značajno smanjuju poslovni rizik u odnosu na otpočinjanje sopstvenog posla. Naime, više od 70% samostalno pokrenutih biznisa bankrotira već u prvoj godini poslovanja, dok je uz primenu franšizinga taj procenat znatno manji. Ključ uspeha franšizinga je u isprobanom, dokazanom poslovnom konceptu koji već uspešno posluje na tržištu. Stoga, korisnici franšize ulaskom u franšizni sistem dobijaju potpunu obuku i podršku i ne moraju učiti metodom svojih pokušaja i pogrešaka. Globalizacija je značajno doprinela razvoju sektora usluga, te se sve veći broj franšiza upravo javlja u ovom sektoru. Uslužna franšiza je franšiza u kojoj davalac franšize daje korisniku franšize svoj know-how u vidu recepta i procedura za pružanje usluga. Ovakav tip franšize zahteva vrlo precizno definisanje i formulisanje procedura neophodnih za isporuku usluge krajnjem kupcu. Uslužne franšize su u vrhu na listama Top 100 franšiza na sajtu Franchise Direct i Top 500 franšiza na sajtu Entrepreneur za 2020. godinu. Najveći broj uspešnih uslužnih franšiza su restorani i hoteli. Stoga se može zaključiti da je franšizing veoma popularan oblik organizacije u oblasti poslovanja lanaca restorana. Franšizing se posmatra kao moćno sredstvo za proširenje kada davalac franšize želi da raste uz ograničene upravljačke resurse. Oblast poslovanja lanaca restorana u SAD-u je u zreloj fazi razvoja, koju karakterišu niske barijere za ulaz restorana u granu i visok nivo konkurencije na domaćem tržištu. Zbog ove zasićenosti tržišta i visoke konkurentnosti, najveći broj lanaca restorana iz SAD-a odlučuju da internacionalizuju svoje poslovanje u potrazi za novim poslovnim mogućnostima. Cilj rada je da se ukaže na značaj implementacije franšizinga kao strategije internacionalizacije za lance restorana.

Ključne reči: franšizing, internacionalizacija, lanci restorana

1. UVOD

Franšizing je savremeni model poslovanja koji podrazumeva uspostavljanje kontinuirane veze i franšiznog odnosa između davaoca i korisnika franšize. Davaoci franšize daju korisnicima franšize pravo korišćenja dokazanog uspešnog poslovnog koncepta i brenda u zamenu za inicijalnu naknadu i tekuće naknade. Globalizacija je značajno doprinela razvoju sektora usluga, te se sve veći broj franšiza upravo javlja u ovom sektoru. Najveći broj uspešnih uslužnih franšiza su restorani i hoteli. Cilj rada je da se ukaže na značaj implementacije franšizinga kao strategije internacionalizacije za lance restorana.

2. MATERIJAL I METOD

Metodološki, istraživanja u oblasti franšizinga su u prošlosti bila uglavnom kvantitativna. Kvantitativne studije o franšiznom poslovanju su obično uključivale statističku obradu podataka iz sekundarnih izvora, ali i iz primarnih izvora, pri čemu su podaci prikupljeni direktno od organizacija i/ili preduzeća. U oblasti franšizinga postoje i kvalitativna istraživanja koja najčešće podrazumevaju pojedinačne studije slučaja ili komparaciju nekoliko franšiznih sistema. Kombinovane metode istraživanja (kombinacija kvantitativnog i kvalitativnog istraživanja) su takođe korišćene za analize u oblasti franšizinga. U radu je korišćena metoda deskripcije za sagledavanje stanja aktivnosti lanaca restorana koji primenjuju franšizing kao strategiju internacionalizacije. Od značaja je i primena metoda analize i sinteze saznanja do kojih se došlo izučavanjem naučne i stručne literature autora koji su u najvećoj meri doprineli istraživanju oblasti strategija internacionalizacije u ugostiteljstvu i franšizingu. Kao izvori podataka za primenu induktivno-deduktivnog metoda korišćeni su: strana i domaća literatura iz relevantne oblasti, zvanični izveštaji relevantnih nacionalnih i internacionalnih organizacija i podaci prikupljeni putem Interneta i zvaničnih veb-sajtova.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Donošenje odluke o implementaciji franšizinga kao strategije internacionalizacije je kompleksan process, imajući u vidu niz internih i eksternih faktora koji mogu uticati na tu odluku. Davaoci franšize daju korisnicima franšize pravo korišćenja dokazanog uspešnog poslovnog koncepta i brenda u zamenu za inicijalnu naknadu i tekuće naknade. Otpočinjanje samostalnog preduzetničkog poduhvata podrazumeva veću samostalnost i nezavisnost, ali i značajno veći rizik. Sa druge strane, ulazak u provereni i globalno poznati franšizni sistem omogućava stabilniju i izvesniju budućnost, uz lakši i brži pristup tržištu. Preduzeća koja koriste franšizing kao strategiju širenja svog poslovanja

značajno smanjuju poslovni rizik u odnosu na otpočinjanje sopstvenog posla. Naime, više od 70% samostalno pokrenutih biznisa bankrotira već u prvoj godini poslovanja, dok je uz primenu franšizinga taj procenat znatno manji. Ključ uspeha franšizinga je u isprobanom, dokazanom poslovnom konceptu koji već uspešno posluje na tržištu.

Jedna od suštinskih koristi franšizinga jeste prenos znanja sa davaoca franšize na korisnike franšize, ali i prenos znanja i novih ideja od korisnika franšize ka davaocu franšize, imajući u vidu da u lokalni korisnici franšize u svakodnevnom kontaktu sa krajnjim potrošačima (Michael, 2003; Norton, 1995). Iako su franšizni učesnici voljni da podele i transferišu svoje znanje u franšiznom sistemu, uspešan transfer znanja je vrlo kompleksan (Brooks, 2014, Brooks i Altinay, 2017; Lavie, 2006). Eksplicitno (kodirano) znanje se prenosi na formalin način i lakše u odnosu na implicitno znanje koje je teško formalizovati.

Dosadašnja istraživanja ukazuju na to da se kompanije odlučuju za franšizing najčešće iz dva razloga: rast i smanjenje rizika. Kao strategija rasta, franšizing omogućava malim firmama da nadoknade nedostatak resursa za rast kroz resurse koje ulažu korisnici franšize. S obzirom da korisnici franšize ulažu sopstveni kapital u poslovanje, oni su motivisani da maksimizuju poslovne performance is toga zahtevaju manje monitoring troškove davaoca franšize, posebno za lokacije koje su udaljene od sedišta davaoca franšize (Rubin, 1978; Brickley and Dark, 1987; Brickley et al., 1991).

Franšizni ugovori omogućavaju omogućavaju efikasnu raspodelu rizika između korisnika franšize i davaoca franšize (Lafontaine, 1992; Lafontaine, Bhattacharria, 1995). Kao strategija smanjenja rizika, franšizing omogućava davaocima franšize da daju korisnicima franšize manje profitabilne i rizičnije poslovne jedinice, dok profitabilnije jedinice zadržavaju u vlasništvu. Davaoci franšize se mogu oslanjati na capital koji investiraju korisnici franšize, te mogu smanjiti rizik. Pored toga, s obzirom na to da su inicijalne naknade i tantijemi stabilniji prilivi od operativnog profita, franšizing omogućava davaocu franšize da obezbede stabilna primanja i smanje operativne rizike. U sektoru ugostiteljstva, franšizno poslovanje igra značajnu ulogu u smanjenju rizika kroz ublažavanje neizvesnosti zarade povezane sa kolebanjem ekonomskih uslova na tržištu.

Uslužna franšiza je franšiza u kojoj davalac franšize daje korisniku franšize svoj know-how u vidu receptata i procedura za pružanje usluga. Uslužne franšize su u vrhu na listama Top 100 franšiza na sajtu Franchise Direct i Top 500 franšiza na sajtu Entrepreneur za 2020. godinu. Najveći broj uspešnih uslužnih franšiza su restorani i hoteli. Stoga se može zaključiti da je franšizing veoma popularan oblik organizacije u oblasti poslovanja lanaca restorana.

Internacionalizacija je važan aspekt poslovanja restorana. Prema Samadi (2011), američko domaće ugostiteljsko tržište je zasićeno i domaća preduzeća moraju biti u stanju da se nose sa visoko konkurentnim uslovima da bi opstala na tržištu. Zapravo, National Restaurant Association (2014) izvestilo je da su se mnogi domaći restorani u SADu zatvorili 2013. godine. Jedan od uzroka je svakako ekonomska kriza i posledice ekonomske krize. Pored toga, Statista (2017) je utvrdio da je približno 10.000 restorana u SAD-u nestalo u period od jeseni 2014. (637.584) i jeseni 2016. (620.807). Stoga su mnogi lanci restorana razmotrili širenje izvan američkog tržišta u potrazi za novim mogućnostima (Sun, Lee, 2013). Međutim, obimna literatura ističe da je internacionalizacija rizična strateška odluka zbog brojnih neizvesnosti povezanih s takvom strategijom (npr. politička stabilnost, ekonomske prilike i kulturne razlike; Lee, Choi, Moon, 2018; Rhee i Cheng, 2002, Hua, Upneja, 2007; Lee et al., 2011; Rhou, Koh, 2014).

Technomic Inc (2014) je u svom istraživanju primetio da je rast međunarodne prodaje (4,4%) glavnih američkih lanaca restorana premašio njihov rast domaće prodaje (3,5%) i da su međunarodne poslovne jedinice zabeležile rast od 9% u 2013, dok su domaće poslovne jedinice imale samo 2,2% rasta u 2013. godini. Starbucks Corporation, američki lanac restorana, je u 2013. godini ostvarila međunarodnu prodaju od 2,1 milijarde američkih dolara, što čini približno 15% ukupnog godišnjeg prihoda kompanije (Starbucks, 2013). Korporacija McDonald's je u 2013. godini ostvarila međunarodnu prodaju od 14,4 milijarde američkih dolara, što je činilo približno 52% ukupnog prihoda kompanije (McDonald's, 2014).

Na veb sajtu časopisa Entrepreneur se svake godine objavljuje lista Top 500 franšiza. Analizom prvih 10 franšiza na ovoj listi, može se doći do zaključka da su čak 7 od 10 franšiza iz oblasti ugostiteljstva, što govori o značaju primene franšizinga kao modela poslovanja u ovom sektoru. Uglavnom su u pitanju fast food restorani: Dunkin', Taco Bell, McDonald's, Jersey Mike's Subs, Culver's i Pizza Hut LLC. Na osnovu podataka, zaključuje se da su 4 od 7 franšiza iz oblasti ugostiteljstva već proširile svoje poslovanje na strana tržišta. Ukoliko posmatramo ukupan broj poslovnih jedinica ovih preduzeća (domaće i internacionalne franšizne jedinice i jedinice u sopstvenom vlasništvu) u poređenju sa brojem internacionalnih poslovnih jedinica, dolazimo do zaključka da se udeo internacionalnih jedinica u ukupnom broju poslovnih jedinica kreće od 0% do čak 65%. Očekivano, najveći broj internacionalnih jedinica imaju franšize poput kompanija Pizza Hut LLC (65%) i McDonald's (60%), a prati ih i prva na tabeli, kompanija Dunkin' (27%).

Tabela 1: Top 10 franšiza prema veb sajtu časopisa Entrepreneur

	Franšiza	Delatnost	Godina osnivanja	Broj domaćih franšiznih jedinica	Broj jedinica u sopstvenom vlasništvu	Broj internacionalnih poslovnih jedinica	Udeo internacionalnih jedinica u ukupnom broju poslovnih jedinica
1.	Dunkin'	Ugostiteljstvo	1950	9.597	0	3.528	27%
2.	Taco Bell	Ugostiteljstvo	1962	6.323	473	604	8%
3.	McDonald's	Ugostiteljstvo	1955	13.175	2.649	23.196	60%
4.	Sonic Drive-In	Ugostiteljstvo	1953	3.254	271	0	0%
5.	The UPS Store	Poštanske usluge	1980	4.919	0	349	7%
6.	Ace Hardware	Hardverske usluge	1924	4.370	194	821	15%
7.	Planet Fitness	Fitness usluge	1992	1.904	99	56	3%
8.	Jersey Mike's Subs	Ugostiteljstvo	1956	1.681	61	0	0%
9.	Culver's	Ugostiteljstvo	1984	759	6	0	0%
10.	Pizza Hut LLC	Ugostiteljstvo	1958	5.953	97	11.177	65%

Izvor: Autori na osnovu Entrepreneur (2020).

4. DISKUSIJA

Uprkos kompleksnosti franšizinga kao strategije internacionalizacije, franšizing se sve intenzivnije primenjuje na stranim tržištima kao strategija koja doprinosi rastu profita kompanije. Prednost internacionalizacije je u tome što omogućava preduzećima da imaju koristi od ekonomije obima (Wrigley, Currah, 2003; Frynas et al., 2006). Međutim, internacionalizacija takođe može doprineti kompleksnosti poslovanja i izlaganju rizicima na nestabilnim stranim tržištima. Pored toga, ranija istraživanja pokazuju da se pri izlasku na strana tržišta susreću sa kulturnom raznolikošću, te moraju kontinuirano učiti o stranim kulturama i razlikama u poslovanju u različitim zemljama (Hofstede, 1980; Cavusgil i sar., 2012). Zbog toga je za svako preduzeće veoma važno da pažljivo izradi poslovni plan za izlazak na izabrano strano tržište. U 2017. godini, oblast poslovanja lanaca restorana je bio najveći poslovni segment u franšiznom sektoru ekonomije SAD-a, sa 222.057 uspostavljenih franšiznih jedinica i 305.84 milijardi dolara. Široka primena franšizinga kao strategije rasta i strategije internacionalizacije od strane američkih lanaca restorana podstakla je veliki broj istraživača da analiziraju uzroke i posledice franšiznog poslovanja. U šestom godišnjem izveštaju Sixth Annual Chain Restaurant Industry Review and Outlook Report, Franšizna finansijska korporacija Amerike predviđa rast upotrebe franšizinga od strane lanaca restorana.

Na osnovu analize podataka sa veb sajta časopisa Entrepreneur, izvodimo zaključak da je primena franšizinga kao poslovnog modela, ali i kao strategije internacionalizacije od izuzetnog značaja. U prilog tome govori i činjenica da se u prvih 10 franšiza na listi Top 500 franšiza nalazi čak 7 lanaca restorana. Više od polovine ovih restorana (4 od 7) već primenjuje franšizing kao strategiju internacionalizacije. Pri tome, kod pojedinih franšiza, više od polovine ukupnog broja poslovnih jedinica su internacionalne poslovne jedinice (npr. Pizza Hut LLC i McDonald's).

5. ZAKLJUČAK

Ključ uspeha franšizinga je u isprobanom, dokazanom poslovnom konceptu koji već uspešno posluje na tržištu. Globalizacija je značajno doprinela razvoju sektora usluga, te se sve veći broj franšiza upravo javlja u ovom sektoru. Najveći broj uspešnih uslužnih franšiza su restorani i hoteli. Uprkos kompleksnosti franšizinga kao strategije internacionalizacije, franšizing se sve intenzivnije primenjuje na stranim tržištima kao strategija koja doprinosi rastu profita kompanije. U 2017. godini, oblast poslovanja lanaca restorana je bio najveći poslovni segment u franšiznom sektoru ekonomije SAD-a, sa 222.057 uspostavljenih franšiznih jedinica i 305.84 milijardi dolara. Oblast poslovanja lanaca restorana u SAD-u je u zreloj fazi razvoja, koju karakterišu niske barijere za ulaz restorana u granu i visok nivo konkurencije na domaćem tržištu. Zbog ove zasićenosti tržišta i visoke konkurentnosti, najveći broj lanaca

restorana iz SAD-a odlučuju da internacionalizuju svoje poslovanje u potrazi za novim poslovnim mogućnostima. Na osnovu analize podataka sa veb sajta časopisa Entrepreneur, izvodimo zaključak da franšizing značajan kao strategija internacionalizacije u oblasti ugostiteljstva. U prilog tome govori i činjenica da se u prvih 10 franšiza na listi Top 500 franšiza nalazi čak 7 lanaca restorana. Više od polovine ovih restorana već primenjuje franšizing kao strategiju internacionalizacije, pri čemu kod pojedinih franšiza, više od polovine ukupnog broja poslovnih jedinica čine internacionalne poslovne jedinice.

REFERENCES

- Brickley, J., & Dark, F.H., (1987). The choice of organizational form. *Journal of Financial Economics* 18 (2), 401–420.
- Brickley, J., Dark, F.H., & Weisbach, M.S., (1991). Agency perspective of franchising. *Financial Management* 20 (1), 27–35.
- Brooks, M., (2014). The dynamics of evolution of knowledge transfer in international master franchise agreements. *Int. J. Hosp. Manag.* 36, 52–62.
- Brooks, M., & Altinay, L., (2017). Knowledge transfer and isomorphism in franchise networks. *Int. J. Hosp. Manag.* 62, 33–42.
- Cavusgil, S., Knight, G., & Riesenberger, J. (2012), *International Business*, Pearson Education, NJ.
- Entrepreneur (2020). Franchise Top500 Ranking, Dostupno na: <https://www.entrepreneur.com/franchise500/2020> (20.11.2020.)
- Frynas, J., Mellahi, K., & Pigman, G. (2006). First mover advantages in international business and firm-specific political resources, *Strategic Management Journal*, Vol. 27 No. 4, pp. 321-345.
- Hofstede, G. (1980), Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?, *Organizational Dynamics*, Vol. 9 No. 1, pp. 42-63.
- Hua, N., & Upneja, A. (2007). Going international? Important factors executives should consider!, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19 No. 7, pp. 537-545.
- Lafontaine, F. (1992). Agency theory and franchising: some empirical results. *Rand Journal of Economics* 23 (2), 263–283.
- Lafontaine, F., & Bhattacharyya, S. (1995). The role of risk in franchising. *Journal of Corporate Finance* 2 (1/2), 39–74.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantages of interconnected firms: an extension of the resource-based view. *Acad. Manag. Rev.* 31 (3), 638–658.
- Lee, S., Koh, Y., & Heo, Y. (2011). Internationalization of US publicly traded restaurant companies – a transaction cost economics perspective, *Tourism Economics*, Vol. 17 No. 2, pp. 465-471.
- Lee, W., Choi, C., & Moon, J. (2018). The upper echelon effect on restaurant franchising: the moderating role of internationalization, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 12 Issue: 1, pp.15-28.
- Lee, W., Kim, I., & Moon, J. (2016). Determinants of restaurant internationalization: an upper echelons theory perspective, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 Issue: 12, pp.2864-2887.
- McDonald (2014). McDonald's corporation annual report, Dostupno na: www.mcdonald.com (22.11.2020.)
- Michael, S.C. (2003). First mover advantage through franchising. *J. Bus. Ventur.* 18 (1), 61–80.
- National Restaurant Association (2014). Restaurant industry report, Dostupno na: www.restaurant.org/Downloads/PDFs/News-Research/research/RestaurantIndustryForecast2014.pdf (12.11.2020.)
- Norton, S.W. (1995). Is franchising a capital structure issue? *J. Corp. Financ.* 1 (1–2), 75–101.
- Rhee, J., & Cheng, J. (2002). Foreign market uncertainty and incremental international expansion: the moderating effect of firm, industry, and host country factors, *Management International Review*, Vol. 42, No. 4, pp. 419-439.
- Rhou, Y., & Koh, Y. (2014). International expansion of US full-service restaurants: positive and increasing effects on financial performance, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 39, pp. 41-49.
- Rubin, P.H. (1978). The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics* 21 (1), 223–233.
- Samadi, N. (2011). Ibis world industry report: chain restaurant in the US, Dostupno na: www.ibisworld.com/industry (25.11.2020.)
- Stanković, M. (2017). Franšizing kao strategija internacionalizacije malih i srednjih preduzeća, *Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu*

- Starbucks (2013). Starbucks annual report, Dostupno na: www.starbucks.com (25.11.2020.)
- Statista (2017). Number of restaurants in the United States from 2011 to 2016, Dostupno na: www.statista.com/statistics/244616 (23.11.2020.)
- Sun, K., & Lee, S. (2013). Determinants of degree of internationalization for US restaurant firms, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 33, pp. 465-474.
- Technomic Inc (2014). Reports restaurant sales, Dostupno na: www.technomic.com (20.11.2020.)
- Wrigley, N. & Currah, A. (2003). The stresses of retail internationalization: lessons from Royal Ahold's experience in Latin America, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 13 No. 3, pp. 221-243.