

**Chiara Cantù
Elena Cedrola**

Chiara Cantù – Assegnista di ricerca e Docente a contratto
Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano – Università degli Studi di Macerata
Dipartimento di Scienze Economiche e Gestione Aziendale
Via Necchi 5/7 – 20123 Milano (MI)
Tel. +390272342426 – Fax +390272342771
e-mail chiara.cantu@unicatt.it; chiara.cantu@unimc.it

Elena Cedrola - Professore Associato di Marketing
Università degli Studi di Macerata – Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
Dipartimento di Istituzioni Economiche e Finanziarie
Via Crescimbeni, 20 – 62100 Macerata (MC)
Tel. +3907332583224 – Fax +3907332583205
E-mail: elena.cedrola@unimc.it oppure elena.cedrola@unicatt.it

Tecnologia e franchising. Il contributo di Internet all'evoluzione delle relazioni franchisor – franchisee – cliente¹

Abstract

The development of interorganizational relationships between franchisor and franchisee, and among franchisees, is the premise for the national and international development of franchising. Such relationships are the base to reach a competitive advantage.

Organizations can share tangible and intangible resources through relationships. Strategic resources, as information and knowledge, can be shared through the Internet. The web, till now considered a tool, can now develop e-services that increase value to customers but also to franchisees. These services are characterized by a different management approach towards the web: from shadow to strategic resource.

How can be developed the relationships between franchisor and customer and between franchisor and franchisee through the Internet? Which e-services management approach is used by these actors?

To answer these questions we will present the results of a web survey referred to 305 international franchisors.

Il consolidamento di relazioni interorganizzative costituisce la premessa per uno sviluppo nazionale e internazionale della rete del franchising. In una prospettiva B2B, la relazione franchisor-franchisee e tra gli stessi franchisee, consente a tali organizzazioni di condividere risorse tangibili e intangibili per conseguire un vantaggio competitivo di lungo termine.

La condivisione di risorse strategiche, quali informazioni e conoscenza, viene ad essere sempre più supportata dallo sviluppo della tecnologia, che promuove un sapere diffuso nella rete. Considerato a lungo quale “strumento”, Internet oggi consente di offrire e-services che accrescono il valore dell'offerta rivolta al cliente finale, ma anche servizi per la relazione franchisor-franchisee. In tale prospettiva, identificando il web in risorsa strategica, è sempre più richiesto alle imprese un nuovo approccio per la sua gestione.

Come vengono utilizzate le potenzialità del web nel franchising, con particolare riferimento alla relazione con il cliente finale, e alla relazione franchisor-franchisee? Quale orientamento di gestione del web caratterizza gli attori del franchising? Analizzeremo a tal fine i risultati di una ricerca condotta su 305 siti web di franchisor internazionali

Key words:

Relazioni interorganizzative, franchising, BtoB, Internet estesa, e-services, comunicazione a due vie

Sommario:

1. Introduzione - 2. Relazioni interorganizzative e processo di integrazione 3. La Rete tecnologica a supporto della relazione - 3.1 Web: la gestione di e-services - 4. Internet e franchising: i principali ambiti operativi attuali e potenziali - 5. Modelli di presenza in Internet delle reti in franchising - 6. La metodologia di ricerca - 6.1 I risultati della ricerca: valutazione generale e principali evidenze sul target cliente finale - 6.2 I risultati della ricerca: valutazione generale e principali evidenze sul target franchisee - 7. Conclusioni - Bibliografia

¹ Il contributo è frutto del lavoro congiunto degli autori. In fase di stesura finale i paragrafi 1, 2, 3 sono stati curati da Chiara Cantù, i paragrafi 4, 5, 6 da Elena Cedrola. Le conclusioni sono state elaborate congiuntamente.

1. Introduzione

Il crescente ricorso agli accordi tra le imprese contraddistingue l'attuale scenario competitivo nazionale e internazionale. Nella prospettiva di relazioni tra partner della stessa rete, il franchising, che si delinea sempre più quale modalità strategico-organizzativa per conseguire un vantaggio competitivo di lungo termine, si contraddistingue per la coesistenza di un'ampia autonomia giuridica e imprenditoriale delle parti e di forti legami scaturenti dalla gestione comune di un business.

I risultati del franchising si manifestano in un contesto caratterizzato da una maggiore autonomia decisionale del consumatore, ricerca di nuove modalità di comunicazione e di difesa dell'immagine di marca. In uno scenario economico in continuo cambiamento, in cui si assiste al mancato consolidamento di tendenze ed abitudini, un ruolo importante viene assunto da forme commerciali organizzate, dunque dal franchising considerato nella sua accezione di sistema distributivo². In questa prospettiva le singole imprese affiliate (franchisee) rappresentano un gruppo strettamente interconnesso di imprese le cui attività vengono generalmente pianificate, dirette e controllate dal franchisor (Kotler, 2004). Quest'ultimo ha in tal modo possibilità di accrescere il capitale a costi accessibili (Oxenfeldt, Thompson, 1968-69) e detenere un controllo contrattuale e un potere di mercato nella catena di valore verticale. I franchisee, nello stesso tempo, beneficiano dell'utilizzo di una marca nota, della facilitazione nella richiesta di prestiti alle istituzioni finanziarie, e del supporto in aree che vanno dal marketing e pubblicità fino alla scelta dell'ubicazione migliore e alla selezione del personale (Kotler, 2004).

Tra gli asset di mercato a cui il franchising consente di accedere si presenta pertanto il brand name capital (Klein, 1980), che garantisce la vendita di prodotti/servizi di qualità definita dal marchio associato, e permette alle imprese di realizzare un contatto diretto con il cliente, approfondire la conoscenza dei suoi bisogni e rispondere a questi in modo ottimale. Si rafforza in tal guisa il legame tra franchisor e franchisee, dando origine ad una relazione di lungo termine. Questo è da imputare anche al supporto per la crescita che viene garantito dal franchisor attraverso la formazione del personale (Faith et al., 1984).

Nel quadro delineato relativo allo sviluppo del franchising, che è fondato su una stretta e continuativa collaborazione tra imprese legalmente e finanziariamente separate e indipendenti, gli attori operano sempre più in un'ottica collaborativa (Manaresi, 1995: 190).

Emerge quindi come il vantaggio competitivo, conseguibile attraverso il franchising, si fonda sulle relazioni interorganizzative, rafforzate dall'intensità delle economie di scopo, dall'esigenza di servizi accessori per commercializzare il bene e dalla necessità di adattarlo alle caratteristiche del consumatore/utilizzatore (Varaldo, Dalli, 1990). La collaborazione che si delinea in tal modo tra due o più organizzazioni, a diversi livelli del canale distributivo, si fonda sulla scelta di strategie aventi lo scopo di raggiungere obiettivi comuni (Sibley e Michie, 1982). Il maggior grado di integrazione e di collaborazione tra le imprese è determinato anche dal contesto ambientale la cui complessità mette in discussione le strategie individuali con accordi cooperativi (Teece, 1989: 41). La complessità deriva dalla numerosità dei soggetti e dalle variabili con cui l'impresa è in relazione (varietà), e dal loro essere in continua evoluzione (variabilità) (Vicari, 1991).

L'interdipendenza tra le organizzazioni della rete viene ad essere determinata anche dalla tecnologia che, quale risorsa, esplicita le proprie potenzialità attraverso la condivisione della

² In questo paper l'attenzione verrà focalizzata sul franchising inteso quale canale distributivo, pur nella consapevolezza che l'accordo di franchising può contemplare sia la cessione della facoltà distributiva che produttiva (Delli, Priscoli, 2000).

stessa tra più attori. La tecnologia, nello stesso tempo, supporta lo sviluppo delle relazioni con il cliente finale, tra franchisor-franchisee, e tra diversi attori della rete.

I cambiamenti generati dalle innovazioni delle nuove tecnologie risultano inoltre particolarmente gestibili in un contesto BtoB, considerato quale insieme dei processi interaziendali caratterizzati da una forte complessità. La Rete tecnologica potenzia in tal modo il sistema di informazione interorganizzativa, supportando le relazioni e le transazioni dell'organizzazione.

In tale contesto il presente lavoro si prefigge di indagare l'evoluzione delle relazioni nella rete franchising e l'impatto sulle stesse generato dall'affermarsi del web. L'analisi sarà focalizzata sulle reti caratterizzate da un franchisor 'attore della distribuzione', ponendo particolare attenzione alle relazioni tra franchisor e franchisee.

Partendo dall'ipotesi che il web venga a delinearsi quale supporto per la relazione tra i diversi attori della rete franchising, e pertanto sia per la relazione franchisor-cliente finale sia per la relazione franchisor-franchisee, il secondo tema che verrà ulteriormente indagato è l'effettiva esistenza di un approccio strategico per l'utilizzo del web al fine di consentire lo sviluppo delle potenzialità dei web services.

Si considererà l'impatto di Internet sulle relazioni delineate analizzando, attraverso una ricerca empirica basata sul watching di 305 siti di franchisors internazionali, la modalità di utilizzo e le potenzialità della tecnologia web. Questa fase della ricerca troverà poi seguito in una successiva analisi delle relazioni franchisor-franchisee (ancora in corso), che verrà attuata attraverso interviste rivolte ai franchisor e somministrate via e-mail.

Il paper è quindi articolato in due sezioni: la prima - di carattere metodologico - basata su una review relativa alle relazioni interorganizzative e alle potenzialità del web, la seconda - di natura empirica - richiama ed espone i principali risultati della ricerca condotta.

2. Relazioni interorganizzative e processo di integrazione

Il franchising viene considerato quale forma ibrida di organizzazione economica, in quanto si caratterizza per presentare sia caratteristiche di mercato sia proprietà d'impresa. Le caratteristiche di mercato si riferiscono alla transazione tra due entità nel mercato del lavoro, del capitale o dei prodotti. Tra le proprietà dell'impresa, si considerano invece le relazioni sviluppate in un processo di integrazione verticale. Il franchisor offre assistenza al franchisee tra cui programmi di training, procedure operative standard, layout fisico e design, e advertising. Il controllo realizzato dal franchisor sui franchisee si è via via ridotto (Klein, 1980), lasciando spazio ad una relazione 'tra pari' nella catena di generazione del valore.

La dimensione orizzontale di quest'ultima, riguardante imprese che si collocano allo stesso livello del processo, si differenzia da quella verticale che scaturisce tra imprese appartenenti a diversi livelli della catena del valore (Soda, 1998: 30).

In questa ultima prospettiva le relazioni strategiche che emergono danno vita ai sistemi verticali di marketing, ai sistemi formati da imprese che, pur rimanendo nella maggior parte dei casi indipendenti, sviluppano metodi di coordinamento delle loro politiche.

Tra le motivazioni che conducono al costituirsi delle forme verticali si presentano gli incentivi all'apprendimento e alla diffusione delle informazioni, lo sviluppo di nuove competenze e nuovi prodotti, l'utilizzo di modalità flessibili di valorizzazione delle risorse intangibili, quali conoscenze tacite e innovazioni tecnologiche. L'integrazione supporta in tal modo il perseguimento di processi di specializzazione e diversificazione, la condivisione dei costi di sviluppo del prodotto e dei rischi, e lo sfruttamento di sinergie.

Le relazioni verticali si fondano sull'interattività e sulla dipendenza reciproca, in quanto la singola impresa dipende dalle risorse controllate da altre imprese. La relazione, quale *bridge*,

consente ad un'impresa di accedere alle risorse di altre imprese, ponendo le premesse per lo sviluppo organizzativo. L'impresa non è autosufficiente ma è considerata quale nesso di una molteplicità di relazioni, quale punto di coordinamento di risorse e organizzazioni produttive (Hakansson, Snehota, 1989). La relazione, quale *device*, consente all'impresa di combinare, in una nuova costellazione, le risorse e le attività di diversi attori. Nello stesso tempo l'uso e il valore di una risorsa dipende da come la stessa è combinata con altre risorse che sono possedute e utilizzate da altri attori (Hakansson, 1987).

Attraverso le relazioni di scambio gli attori sviluppano la conoscenza e la fiducia reciproca creando le basi per la realizzazione di processi di adattamento. Questi generano un'interdipendenza fra le risorse utilizzate che favorisce il consolidamento della relazione. Si delineano in tal modo forme di organizzazione basate su cooperazione e coordinamento tra imprese, che si trovano sotto condizioni di interdipendenza. Queste ultime possono comprendere relazioni in cui lo svolgimento di un'attività influenza quello di un'altra, relazioni in cui gli output di un attore diventano input per un altro e viceversa (Soda, 1998: 63). Grandori (1995) differenzia invece le interdipendenze transazionali dalle interdipendenze associative. Le prime implicano il trasferimento di beni o servizi, le seconde si basano sull'unione di sforzi, sull'allineamento dei comportamenti, sull'utilizzo comune di risorse, sulla promozione congiunta di un'attività.

L'interdipendenza dei soggetti e delle variabili ambientali comporta difficoltà nell'individuare relazioni lineari di causa-effetto. Questo determina una minore possibilità di esercitare un controllo significativo sull'ambiente e aumenta il grado di incertezza in cui l'impresa deve agire. L'incertezza ambientale influenza le organizzazioni (la loro struttura e i processi interni), le relazioni interorganizzative, il modo e i costi delle transazioni (Aldrich, 1979). Per lo stesso Thompson (1967) l'essenza del processo gestionale consiste nel fronteggiare l'incertezza ambientale. L'aumento dell'incertezza, che richiede una maggiore flessibilità organizzativa e una minore strutturazione e standardizzazione dei compiti, ha determinato una crescente importanza per i meccanismi di collaborazione.

La cooperazione conduce verso innovazione, maggiore capacità di risoluzione dei problemi, migliori performance. A queste si aggiungono l'accesso a mercati globali e la realizzazione di collaborazione tra grandi e piccole aziende. Gli attori coinvolti credono in un reciproco impegno, e operano per raggiungere benefici reciproci con un approccio relazionale win-win. Quest'ultimo si basa sulla condivisione di informazioni sempre più supportata dalla presenza di nuove tecnologie.

3 La Rete tecnologica a supporto della relazione

La tecnologia si identifica quale strumento volto a supportare la relazione sia nei confronti del cliente finale sia nei confronti di altri attori del network.

La crescente diffusione di Internet, non solo tra i consumatori ma anche tra le imprese, ha richiesto di prestare una particolare attenzione alle potenzialità che lo strumento propone in termini di e-commerce e *consumer community*, ma anche di e-business e comunità di imprese. Il web permette di attirare e trattenere i clienti per generare un numero maggiore di contatti e quindi opportunità commerciali (Gallucci, 2001:70). Il sito aziendale potrebbe quindi arricchirsi di contenuti concernenti l'attività aziendale e altri servizi web based, per la cui realizzazione è richiesta la creazione e la gestione di traffic partner di diversa natura.

Nel contesto caratterizzato da crescente complessità dello sviluppo delle relazioni di BtoB, franchisor (affiliante) e franchisees (affiliati), che rappresentano una rete di distribuzione per la vendita sulla base di un marchio comune e sono orientate da un punto di vista organizzativo

alle operazioni di negoziazione e di accordo, sono predisposti alla gestione delle implicazioni manageriali determinate dall'ingresso delle nuove tecnologie.

Emergono, anche nel contesto B2B, i vantaggi del web (Gallucci, 2001:36), tra cui capacità di creare rete, ossia di coordinarsi con altri operatori, concentrandosi sulle attività centrali per accrescere l'orientamento al cliente; in tale situazione risulta di estrema importanza stabilire, mantenere e gestire alleanze strategiche e partnership. Il web consente inoltre di realizzare politiche di mass customization dei prodotti, dei servizi, dei canali e delle informazioni e capacità di interpretare le esigenze dei diversi mercati in cui l'azienda globale sarà chiamata ad operare. Attraverso Internet l'impresa può inoltre scegliere e utilizzare in modo efficace le risorse, monitorando costi interni e costi complessivi dell'intera catena di valore.

E' sempre la Rete che consente il collegamento di postazioni di lavoro del personale a server aziendali. Le applicazioni Intranet si riferiscono a reportistica direzionale, diffusione di risultati settoriali, archiviazione di normative di lavoro che tutti possono consultare, descrizione di caratteristiche dell'offerta aziendale. Nello stesso tempo Intranet è lo strumento ideale per supportare il lavoro di gruppo, la condivisione di informazioni e conoscenza. Vengono adottate tecnologie che permettono di accedere in modo integrato alle diverse fonti informative e mappe di conoscenza per strutturare le informazioni e le esperienze disponibili. Si diffondono in tal modo gli ambienti tecnologici in grado di facilitare la codifica e la condivisione delle conoscenze implicite e spesso non documentate che costituiscono il capitale intellettuale dell'azienda.

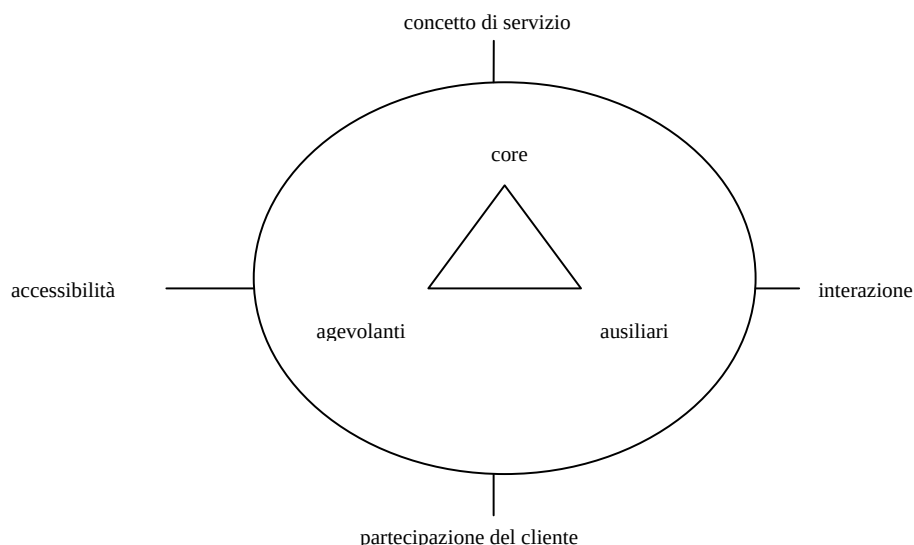
Le potenzialità del sito, per la relazione franchisor-franchisee o tra diversi franchisee, sono rilevabili sia da un punto di vista di comunicazione-informazione, sia da un punto di vista di rafforzamento del coinvolgimento alla community che così si delinea. Il web consente infatti a franchisor e franchisee di scambiare informazioni e, nello stesso tempo, di condividere conoscenza e valori che rafforzano il senso di appartenenza ad una potenziale community online e più in generale alla rete del franchising.

3.1 Web: la gestione di e-services

Attraverso il web le imprese offrono servizi online integrando le soluzioni proposte off line. Gli elementi che accomunano servizio e web sono riconducibili a natura intangibile, simultaneità tra creazione-erogazione-fruizione del servizio, coinvolgimento del fruitore nel processo di creazione del servizio. L'elemento di differenziazione tra sito e servizio off line risiede nell'ambiente di comunicazione, nel mondo digitale la comunicazione è mediata dal computer (Hypermedia Computer Mediated Environment).

Secondo Gronroos (2002) (fig.1), l'organizzazione non offre un singolo servizio ma un pacchetto di servizi costituiti da un pacchetto base (legato alla natura del servizio), e da un'offerta incrementata costituita da servizi che ne aggiungono valore. Il pacchetto base a sua volta è costituito dal servizio core (connaturato al servizio), servizi agevolanti (che consentono un migliore esplicarsi della funzione core) e da servizi ausiliari (che accrescono il valore pur non essendo essenziali per la funzione core). L'offerta incrementata è costituita invece da quei servizi che rendono maggiormente accessibile il pacchetto base e che supportano una maggiore interazione e partecipazione del fruitore del servizio.

Fig. 1- Il modello dell'offerta incrementata di Gronroos



Fonte: Gronroos, 2001

Considerando il modello di Gronroos (2002) e le linee guida di usabilità di Jacob Nielsen (2000), nel contesto digitale è possibile pertanto individuare un **pacchetto base** costituito dal servizio 'core' che si identifica prevalentemente nella comunicazione istituzionale con cui l'organizzazione si presenta (chi siamo) e descrive la propria attività (cosa facciamo). Le sezioni web che è possibile riscontrare in tale area sono:

- chi siamo (spirit, mission, valori e principi, storia, obiettivi, linee strategiche; organigramma con account personalizzati, 'dove siamo' con mappa, 'contatti' con diversi recapiti, dati economico-finanziari, lavora con noi con indicazione di profili lavorativi ricercati e struttura cv; rassegna stampa...);
- servizi offerti (in una logica di personalizzazione del servizio, il web consente di creare dei percorsi di navigazione personalizzati in funzione dei pubblici di riferimento...).

I 'servizi agevolanti' sono costituiti da elementi che permettono di rendere la navigazione più facile e veloce. La navigazione facile è supportata da mappa, barra di navigazione (con colore differente per area visitata), lay out (proporzione tra testo e immagini), funzioni attive, presenza di testo per immagini, motore di ricerca interno. La navigazione veloce scaturisce invece da pagine non pesanti e facilmente visualizzabili, interfaccia dinamica, help, versione multilingua del sito (in funzione di utenti e fruitori servizi).

I 'servizi ausiliari' rendono la navigazione più piacevole. Si considerino ad esempio versione flash e versione html, personalizzazione pagine, immagini e suoni, garantendo la funzionalità del sito nonostante la grafica elaborata.

Nell'**offerta incrementata** emergono invece: accessibilità al sito (dipende dalla dimensione dell'URL e dal ranking), ai servizi proposti; interazione (scaturisce dalla presenza di application form, e-mail, libro ospiti, chat); partecipazione (è supportata da forum moderati e non moderati, mailing list, newsletter...).

Nel modello di analisi considerato, la presenza di web services legati esclusivamente al core (impresa e attività) delinea un 'sito vetrina' utilizzato come biglietto da visita dall'impresa in questione per descrivere la propria attività. L'aggiunta di services agevolanti ed ausiliari consentirà di tratteggiare le caratteristiche di un 'sito interattivo'.

L'aggiunta di elementi relativi all'offerta incrementata (soprattutto in termini di strumenti di comunicazione a due vie) permetterà al sito di adempiere ad una nuova funzione che si identifica nella 'relazione e nella personalizzazione' dell'offerta.

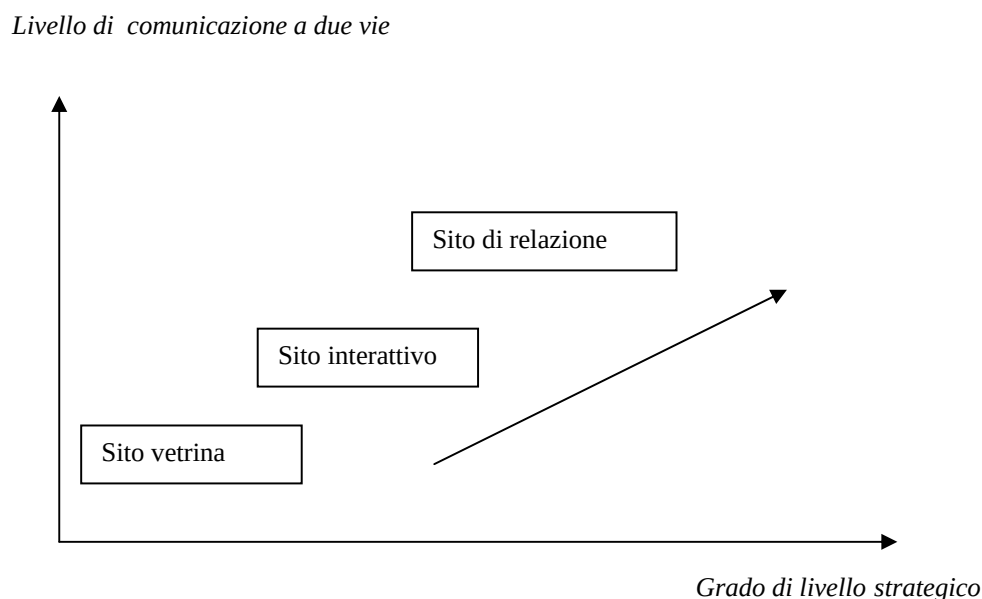
Rileggendo le caratteristiche del sito in chiave evolutiva, in una prima fase i siti web esplicano la funzione di 'biglietto da visita digitale' perseguendo la finalità esclusiva di 'presentare online l'organizzazione'. L'obiettivo per quest'ultima si identifica nell'essere presente nel mondo digitale in quanto molteplici attori operano sulla Rete. In una seconda fase evolutiva, vengono individuate le potenzialità che la tecnologia offre per consentire alle organizzazioni di 'comunicare la propria esistenza' a un universo ampio di interlocutori (clienti e partner), e di interagire con gli stessi. Inizia quindi a svilupparsi una comunicazione a due vie, attraverso la quale l'organizzazione 'si presenta' e chiede ai clienti, o agli attori, 'di presentarsi' attivando un feedback. In uno stadio evoluto, il sito web viene considerato dall'organizzazione quale strumento per creare e mantenere una relazione, la cui premessa è costituita dal dialogo.

Prendendo inoltre in considerazione il livello di orientamento all'e-business delle imprese (Corvi, 2007) si distingue :

- livello tattico: il canale elettronico è interpretato esclusivamente come una nuova leva operativa, introdotta rafforzando il communication mix tradizionale ma priva di significative implicazioni strategiche
- livello strategico: il progetto di business nel mercato virtuale viene sviluppato parallelamente all'attività originaria dell'impresa attraverso una logica interattiva
- livello di core business: l'impresa in tal caso sviluppa l'approccio al mercato da un punto di vista sia strategico sia operativo attraverso il marketing digitale.

Incrociando l'analisi effettuata secondo il modello di Gronroos e le linee guida di usabilità di Nielsen con l'orientamento proposto da Corvi (fig. 2), si perviene al seguente modello che evidenzia come un'orientamento core business sia supportato e richieda lo sviluppo di una comunicazione a due vie e un'approccio relazionale. L'orientamento tattico tenderà invece ad adottare un approccio di sito vetrina, mentre un orientamento strategico richiederà un maggior grado di interattività.

Fig. 2 – Le potenzialità dei web services



Fonte: nostra elaborazione

In una tendenza evolutiva il sito da vetrina statico rappresentativa dell'azienda e della sua offerta, diviene strumento interattivo e in modo più articolato strumento relazionale. In quest'ultimo caso attraverso il web l'impresa non solo propone la propria offerta ma è in grado di dialogare con la clientela e i diversi pubblici di riferimento al fine di conoscerne esigenze e personalizzare le soluzioni (Corvi, 2007).

La presenza e la modalità con cui i web services vengono presentati all'utenza, potranno determinare, anche per il franchising, la qualità del sito web.

La qualità del sito può essere riletta secondo il modello proposto da Polillo (Polillo, 2007) che identifica delle macrocaratteristiche, fondate su struttura e contenuti, che dovrebbero essere contemplate dai siti web per poter rispondere alle esigenze degli utenti.

Tra queste macrocaratteristiche, l'**architettura** del sito si riferisce alle caratteristiche strutturali del sito e alle modalità di navigazione (struttura, mappa del sito, navigazione). Altro elemento fondamentale della qualità si identifica nella **funzionalità**, l'insieme delle funzioni che il sito mette a disposizione dei suoi utenti (adeguatezza, affidabilità, sicurezza). Un sito è di qualità quando le funzioni sono adeguate allo scopo, affidabili (prive di errori) e sicure (i dati sono protetti da accessi non autorizzati).

Altro aspetto rilevante della qualità riguarda i **contenuti informativi** del sito (classificazione/etichettatura, stile, informazione, localizzazione), considerati dal punto di vista dell'affidabilità, del livello di aggiornamento, della comprensibilità del linguaggio in cui sono espressi i contenuti.

Un sito continuamente presidiato assicurerà inoltre il corretto funzionamento durante tutto il tempo di attivazione. Sarà in tal modo possibile misurare la **qualità di gestione** del sito durante la sua operatività (disponibilità, monitoraggio, aggiornamento, relazioni con gli utenti).

Il livello di qualità del sito dipende anche dalla sua **accessibilità**, dagli aspetti che permettono a tutti gli utenti di accedere rapidamente e senza problemi al sito (tempi di accesso, reperibilità, indipendenza dal browser, accessibilità per disabili).

Il sito inoltre sarà caratterizzato da **usabilità** se sarà facile e gradevole da usare (efficacia, efficienza, soddisfazione dell'utente). Non nasce da un'attività specifica ma da tutti gli attori coinvolti nello sviluppo e nella gestione del sito.

La qualità si valuta anche in funzione della **comunicazione** che considera vari aspetti tra cui lo scopo, la coerenza con l'immagine dell'organizzazione cui appartiene, l'attrattiva grafica e la relazione che il sito instaura con gli utenti (la home page comunica chiaramente gli obiettivi del sito? Il sito è coerente con l'immagine della marca? La grafica del sito è adeguata?). E' soprattutto ma non solo la fase di visual design che determina la qualità comunicativa del sito (Polillo, 2007).

L'architettura relazionale e l'elevato grado di connettività, supportata dalle nuove tecnologie, trasformano la logica sequenziale emittente-ricevente-feedback, in modelli più complessi e interattivi. Attraverso l'interattività, essenza della comunicazione digitale, aumenta il potenziale di gestione dei flussi comunicativi a due vie, la possibilità di rispondere in modo differenziato e flessibile al messaggio ricevuto. Risulta quindi più sfumata la separazione di ruolo tra emittente e ricevente, mentre accresce l'orientamento partecipativo di tutti i soggetti coinvolti. L'interazione sincrona e asincrona si sviluppa secondo una modalità interpersonale, considerando l'interazione mediata da tecnologia tra due interlocutori e tra una pluralità di soggetti in comunità virtuali. La tipologia di comunicazione sarà one to many, quando il messaggio è destinato ad una molteplicità di destinatari (ad esempio newsletter); one to one, quando il mittente contatta il singolo destinatario che viene incentivato ad attivare un feedback (ruolo attivo del destinatario); many to many quando l'interazione si sviluppa tra più mittenti e più destinatari (è il caso della mailing list). Tali modelli nel web vengono spesso integrati tra loro, consentendo di personalizzare la comunicazione funzione dell'utente.

4. Internet e franchising: i principali ambiti operativi attuali e potenziali

Tra gli ambiti operativi del marketing, la comunicazione, arricchita dall'interattività propria delle applicazioni Web, sta gradualmente modificando i sistemi di relazione tra gli attori della catena del valore aziendale, di sistema e di mercato (Costabile 2001 - Wayland, Cole 1997). In tale contesto, numerosissime imprese che fanno ricorso al franchising quale canale distributivo esclusivo o in mix con altri sistemi più tradizionali, stanno scoprendo il valore di Internet quale fonte di opportunità fruibili in un'ottica duale: verso la clientela finale (consumatori o utilizzatori del prodotto/servizio erogato) e nei confronti degli intermediari distributivi che costituiscono la 'comunità' degli affiliati. Si tratta, per il franchisor, di due territori ugualmente importanti, la cui cura influisce in modo determinante sul successo d'impresa (Manaresi, Marcati, 1990).

Esistono però tante varianti nel modo in cui i sistemi di franchising fanno ricorso alla tecnologia, quanti sono i sistemi in franchising stessi. Queste sono funzione delle dimensioni della rete, delle risorse finanziarie a disposizione, della cultura e di molte altre variabili. Addirittura è differente la sequenza in base alla quale i sistemi in franchising implementano le specifiche applicazioni: alcune reti realizzano dapprima una Intranet o una Extranet, altri privilegiano la generazione di contatti con potenziali franchisee, altri ancora focalizzano l'attenzione sull'e-commerce (Larson, 2002).

Nonostante gli approcci all'uso di Internet nel franchising siano molteplici, è indubbio che il ricorso alla rete sia fonte di numerosi ambiti di opportunità operativa per i franchisor, che possono interpretarlo rispettivamente come strumento:

- per comunicare con la clientela finale;
- di e-commerce per la promozione e la vendita di prodotti e servizi;
- per allargare i confini operativi d'impresa sui mercati internazionali, supportando le politiche di internazionalizzazione fondate sulla rete di negozi;
- per la ricerca di nuovi franchisee e per l'erogazione di informazioni sulla franchise;
- di comunicazione con il network dei propri affiliati, nonché con i propri fornitori;
- per raccogliere e veicolare informazioni relazionali e commerciali;
- di formazione e training, in affiancamento o in sostituzione alle modalità tradizionali.

I primi due punti richiamano un utilizzo più tradizionale del web, esprimendo la volontà del marchio di inserire Internet all'interno del proprio mix di comunicazione e di distribuzione. In tale contesto, a ragione della pluralità di punti di vendita sparsi sul territorio, nazionale ma anche internazionale, la Rete può altresì essere utilizzata come punto di riferimento per la gestione di un programma fedeltà, come peraltro stanno già facendo numerose imprese erogatrici di servizi (ferrovie, telefonia, ...).

In riferimento al secondo target citato, quello dei franchisee, Internet si rivela uno mezzo di grande utilità per la ricerca di nuovi affiliati, in quanto è in grado, a costi contenuti, di fornire ai potenziali interessati tutti gli elementi utili per valutare la propria candidatura. Inoltre, è possibile mettere a disposizione application forms dettagliate e ricevere le proposte di affiliazione alla rete. Lo screening di base da parte dell'affiliante è dunque facilitato, come pure maggiore è il livello di soddisfazione nella relazione da parte dei candidati che fanno domanda on line. Essi tendono infatti ad esigere una risposta immediata, obiettivo raggiungibile mediante l'utilizzo degli auto-responder (Alden, 1998).

Una volta siglato il contratto di affiliazione poi, la presenza di una sezione del sito dedicata può consentire la realizzazione di un collegamento tempestivo e continuo tra franchisor e affiliati. Infatti, la relazione e l'erogazione di servizi ai franchisee è un elemento cruciale per il successo dell'intera catena distributiva (Capaldo 1999). "If we care about people and are personally concerned with the value of their lives, we must demonstrate that concern. People will do things they would never do for merely money alone. Capture the hearts of franchisees

and employees, and you clarify the dignity of the business mission” (Wilkerson 2001, 30). Queste parole riassumono con efficacia il rilievo del marketing all’interno della rete dei franchisee: Internet può facilitare il compito difficile di soddisfare e far crescere la propria forza vendita, al fine di incidere in modo più efficace ed efficiente sulla satisfaction della clientela finale.

Non possiamo inoltre non ricordare che la formazione è uno dei fattori chiave per il successo di un negozio in franchising. I principali problemi per lo svolgimento di tale attività sorgono allorquando gli aderenti alla rete siano dislocati geograficamente in località distanti tra loro e dalla sede del franchisor (incidenza delle spese di viaggio e soggiorno, nonché della tempistica). Attraverso l’e-learning questi problemi possono essere superati, anzi è possibile estendere la formazione a tutti i collaboratori del punto di vendita senza spostamenti. Ulteriori vantaggi consistono nell’aggiornamento in tempo reale dei corsi erogati, nonché nella possibilità di sostituzione dei manuali cartacei, spesso ignorati dalla forza vendita perché troppo formali o non recenti (Tripodi E.M., Iannozzi P., 2005).

E’ inoltre agevolato lo sviluppo di servizi di supporto alla collaborazione interfunzionale e al teamworking (groupware, e-rooms, videoconferenze), come pure la comunicazione interattiva attraverso servizi sincroni (chat, instant messaging) e asincroni (forum, mailing list, communities) finalizzati alla gestione della conoscenza implicita (Gambetti R.C., 2005) tra attori della rete.

Al di là degli elementi evidenziati, Internet può anche impattare in modo significativo sull’attività dei singoli franchisee, nonché sulla struttura e l’efficacia del sistema informativo a supporto dei canali distributivi, influenzando positivamente sull’incremento delle performance per punto vendita e favorendo la diffusione delle analisi e dei trend realizzate a livello centrale e la conoscenza delle best practice.

In definitiva, i vantaggi offerti da Internet al mondo del franchising sono molti e tali da indurre i franchisor a riflettere sull’utilizzo di tale strumento nell’ambito delle proprie attività in un’ottica di marketing duale (cliente finale – cliente trade). In letteratura e nell’operatività sono riscontrabili alcuni modelli di approccio ad Internet da parte delle imprese affilianti: tali modelli verranno esaminati e discussi nel paragrafo che segue.

5. Modelli di presenza in Internet delle reti in franchising

Per sfruttare appieno le numerose opportunità offerte da Internet, i franchisor devono anzitutto definire con precisione gli obiettivi che intendono perseguire, successivamente decidere quale modello di presenza in Rete adottare al fine di poter raggiungere gli obiettivi individuati.

Per le reti in franchising, la determinazione di un’immagine comune e il coordinamento delle attività di e-commerce presentano maggiori complessità rispetto ad imprese che non fanno uso di tale canale. Infatti, il franchisor deve conciliare le esigenze di salvaguardia delle politiche distributive, di marca e delle relative strategie di comunicazione, con il desiderio di indipendenza e di iniziativa esprimibile dai proprietari dei singoli punti di vendita. Ogni franchisee potrebbe invero ritenere opportuno realizzare un proprio sito web con annessa attività di e-commerce.

In linea generale, la presenza su Internet delle reti in franchising tende ad allinearsi ad uno dei seguenti quattro modelli (Plave, Amolsch 2000 – Cedrola, Pontiggia 2003):

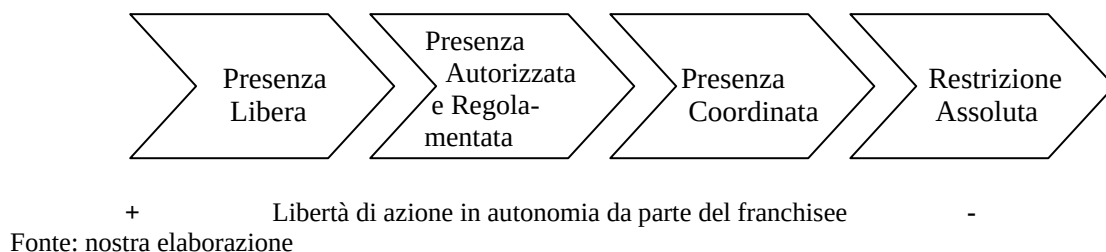
- modello 1: ‘presenza libera’ in base al quale il franchisor consente ai franchisee di predisporre i propri siti Internet e i relativi nomi di dominio senza porre alcuna restrizione o regola operativa;

- modello 2: ‘restrizione assoluta’ che vede il franchisor vietare qualsiasi forma di presenza del franchisee su Internet;
- modello 3: ‘presenza autorizzata e regolamentata’, in cui il franchisor concepisce l’utilizzo di Internet da parte del franchisee alla stessa stregua della comunicazione, dunque viene consentito a condizione che la struttura e quanto in essi pubblicato venga sottoposto ad approvazione ed eventuale revisione;
- modello 4: ‘presenza coordinata’, in base al quale il franchisor predispone il sito Web realizzando una sezione istituzionale e tante sezioni dedicate ai singoli franchisees.

Nella figura 3 i quattro modelli sono rappresentati cronologicamente rispetto al grado di libertà operativa concessa dall’impresa franchisor ai singoli franchisee.

I modelli riprodotti agli estremi della figura sono decisamente poco attrattivi, sia per l’affiliante che per i singoli affiliati. Il modello ‘restrizione assoluta’ prevede un anacronistico divieto alla presenza in rete dei franchisee, mentre il modello ‘presenza libera’ porta con sé tutti i rischi relativi all’immagine non coordinata e ad eventuali problemi legati alla credibilità e all’uniformità distributiva dell’azienda affiliante.

Fig. 3 I modelli di presenza in Internet delle reti in franchising



Il modello ‘presenza autorizzata e regolamentata’ manifesta la propria applicabilità nelle situazioni di approccio iniziale ad Internet, principalmente perché in questo modo i costi di realizzazione, gestione e manutenzione gravano sul singolo negozio in franchising. Tuttavia, se vengono meno le criticità relative all’immagine e all’uso del marchio, rimangono irrisolti i problemi relativi all’aggiornamento delle informazioni e al coordinamento dei domini.

Con il quarto approccio, che può essere inizialmente più costoso per il franchisor, vengono eliminati tutti gli svantaggi e i rischi propri dei precedenti modelli. Consente inoltre una maggior rispondenza collettiva ai cambiamenti richiesti dal mercato o decisi a livello centrale dal franchisor. Per quanto concerne la tematica dei costi, questo metodo permette di realizzare un livello di spesa inferiore alla sommatoria dei singoli esborsi effettuati da ciascun franchisee. I costi dipendono comunque dalle condizioni contrattuali di affiliazione, in quanto potrebbe essere prevista una quota di partecipazione alle spese sostenute da parte di ogni franchisee per la predisposizione e manutenzione del sito Internet.

Dal punto di vista empirico, un comportamento simile è stato riscontrato nella gestione delle attività di e-commerce, ove presenti, evidenziando situazioni di gestione esclusiva da parte del franchisor, da parte del franchisee, oppure contesti intermedi in cui l’ordine venga ricevuto dal franchisor ed effettivamente eseguito dal punto di vendita territorialmente competente.

Nei paragrafi che seguono verrà analizzata la presenza in Internet di 305 marchi in franchising, oltre all’attuazione della funzione di marketing duale (verso i clienti e verso i franchisee) precedentemente illustrata. Si cercherà inoltre di dedurre, dalle evidenze del watching, l’applicazione dei modelli di presenza in Internet e di conduzione delle attività di e-commerce.

6. La metodologia di ricerca

L'obiettivo principale dell'indagine è consistito nel comprendere il ruolo che Internet riveste nell'ambito delle reti in franchising, valutando il tipo di approccio adottato dai franchisor in termini di orientamento al cliente finale e alla 'famiglia degli affiliati'. A questo scopo sono stati analizzati, tra luglio e settembre 2006, 305 siti di franchisor internazionali³ appartenenti a 10 settori di attività: commercio alimentare specializzato, commercio despecializzato, articoli per la persona, articoli per la casa, altro commercio specializzato, servizi, alberghi e ristorazione, costruzione e manutenzione, industria, trading on line⁴.

Per la valutazione dei siti è stato utilizzato un questionario di rilevazione a risposte chiuse⁵ suddiviso in sette sezioni principali, alcune delle quali sono dedicate alle leve del marketing mix (prodotto, comunicazione istituzionale, prezzo, distribuzione) e altre dedicate ai metodi di comunicazione e interazione con i clienti e con i franchisee attuali e potenziali, alle caratteristiche strutturali e stilistiche dei siti, alla funzione informativa interpretata in rete nei confronti di entrambi i target individuati e all'analisi dettagliata delle funzioni di e-commerce. I temi approfonditi nell'ambito di ciascuna sezione sono esposti nella tabella 1.

Le aree citate sono funzionali a comprendere se, e in che misura, la presenza in rete sia effettivamente concepita sfruttando appieno le opportunità e potenzialità offerte dal Web, classificate da Hawkins e Verhoest in innovazione di prodotto, di processo e di mercato (Hawkins, Verhoest, 2002).

Tab. 1 Schema tematico della ricerca

Presentazione del franchisor (informativa generale)	• Disponibilità di informazioni sull'azienda • Disponibilità di informazioni sul franchising e le modalità di affiliazione
Caratteristiche del sito Internet	• Caratteristiche strutturali e stilistiche dei siti • Navigabilità e usabilità dei siti
Prodotto	• Segmentazione e disponibilità informativa sui prodotti/servizi • Personalizzabilità dei prodotti/servizi e relativa informativa sui clienti finali • Personalizzabilità dei prodotti/servizi e relativa informativa sui franchisee
Comunicazione	• Utilizzo di pubblicità on-line • Utilizzo di promozioni on-line • Partecipazione della clientela a promozioni on-line • Partecipazione dei franchisee promozioni on-line • Partnership con altre organizzazioni per comunicazione e promozioni • Disponibilità di informazioni sul marchio
Pricing	• Disponibilità di informazioni sui prezzi • Personalizzabilità dei prezzi sul cliente o gruppo di clienti • Tipologie di pagamento previste
Canale di vendita	• Disponibilità di informazioni sul singolo franchisee • Possibilità di effettuare ordini on-line e dettagli operativi dell'e-commerce • Possibilità di effettuare pagamenti on-line • Funzioni di approvvigionamento on line per i franchisee
Relazione con la clientela	• Disponibilità di erogare servizi personalizzati • Disponibilità di un servizio on line per clienti e franchisee • Disponibilità di comunicazioni on-line alla clientela e ai franchisee • Creazione di comunità di forum di discussione per clienti e per franchisee

Fonte: nostra elaborazione

³ Il campione è costituito da franchisors operanti nei seguenti paesi: Francia, Portogallo, Spagna, UK, Irlanda, Italia, Austria, Germania, Olanda, Svizzera, Ungheria, Russia, Svezia, Grecia, Canada, USA, Messico, Argentina, Brasile, Australia.

⁴ La selezione degli indirizzi è stata effettuata dai seguenti siti: www.infofranchising.it; www.franchiseeurope.com; www.franchise.org; www.franchiseemporium.com; www.franchise-now.com; www.franchisedirect.com; www.gonzales-franchise.com; www.franchising.com; www.entrepreneur.com; www.whichfranchise.org; www.whichfranchise.com; www.franchisewire.org; www.jetset.it; www.franchiseverband.ch; www.franchise1.com; www.assofranchising.it.

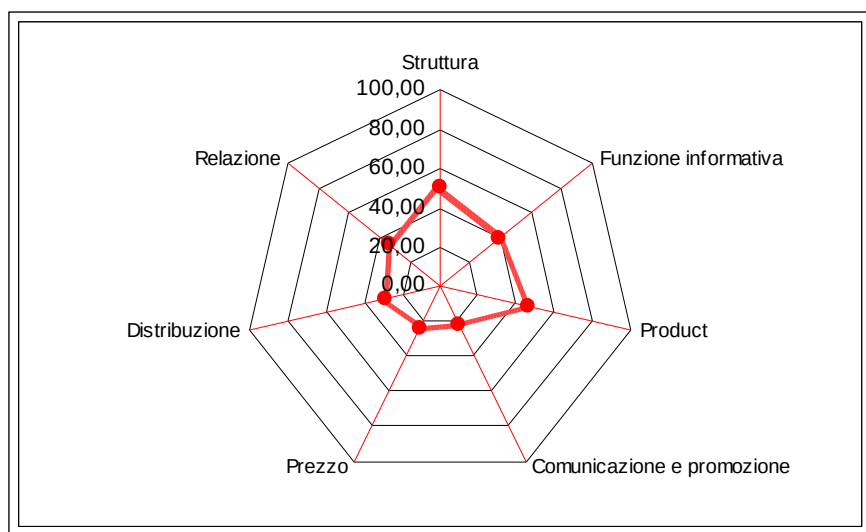
⁵ Nella maggior parte dei casi si tratta di risposte dicotomiche; solo in alcuni casi, quando si rendeva necessario un maggior approfondimento, sono state utilizzate scale di valutazione a più alternative di scelta. Il questionario consta di circa 160 domande.

Per quanto riguarda la comunicazione istituzionale e quella rivolta alla clientela finale, i macrogruppi di variabili sono poi stati esaminati, mediante la selezione delle tematiche più significative e la definizione di un sistema di ponderazione, al fine di determinare il livello di scostamento tra la situazione attuale e quella ideale dal punto di vista della soddisfazione del cliente⁶. In merito al target dei franchisee, la medesima disamina non è stata svolta a ragione della scarsa attenzione dedicata, dalla maggioranza dei siti analizzati, agli affiliati. Si è dunque proceduto con il commento dei dati raccolti e con la prosecuzione della ricerca mediante l'invio ai franchisor di un questionario, sempre a risposte chiuse e sempre via e-mail, definito al fine di indagare il loro rapporto privilegiato via web con i franchisee, ove presente. Nel prosieguo verranno esposte le principali evidenze della ricerca, suddividendo le considerazioni sui target clienti e franchisee.

6.1 I risultati della ricerca: valutazione generale e principali evidenze sul target cliente finale

L'analisi sulla **struttura generale dei siti** e della sezione BtoC ha consentito l'elaborazione dei seguenti grafici riepilogativi. La figura 4 offre una valutazione globale suddivisa per struttura del sito, funzione informativa sull'azienda, marketing mix e relazione rivolti al cliente, mentre la tabella 2 e la figura 5 (riportata nel prosieguo del lavoro) presentano i risultati riesposti, sempre come scostamento da una situazione ideale a punteggio 100, per settore e per Paese in cui ha sede la direzione dell'impresa affiliante.

Fig. 4 Valutazione dell'approccio ad Internet per tematica di analisi (cliente finale)



Fonte: nostra elaborazione

⁶ Il dettaglio della metodologia utilizzata è contenuto nei seguenti contributi:

Cedrola E., 2007, Le PMI italiane e Internet: luci ed ombre. I risultati di una ricerca empirica, in atti del 6th International Congress Marketing Trends, Parigi, 26-27 gennaio 2007.

Cedrola E., Memmo S., 2007, Internet for franchising: something new or just a different way of communicating? in Atti del Congresso Internazionale dell'Academy of Marketing Science, Verona, 11-14 luglio 2007.

Tab. 2 Valutazione dell'approccio ad Internet settore e tematica di analisi (cliente finale)

	Media Campione	CAS	CAD	AP	AC	ACS	S	A&R	C&M	I
Struttura	50,5%	50,3%	31,7%	54,1%	50,6%	48,9%	49,3%	52,6%	50,8%	38,3%
Funzione informativa	38,7%	37,4%	8,0%	36,8%	43,8%	36,2%	38,6%	48,7%	31,4%	22,3%
Prodotto	46,1%	43,4%	26,7%	45,4%	47,2%	43,9%	46,3%	51,8%	51,8%	48,8%
Comunicazione e promozione	21,7%	29,2%	0,0%	31,9%	20,3%	20,4%	17,2%	24,6%	14,5%	25,3%
Prezzo	24,6%	24,9%	0,0%	32,4%	22,0%	25,2%	22,6%	31,0%	18,7%	0,0%
Distribuzione	29,0%	32,2%	16,7%	34,0%	37,2%	24,8%	26,9%	34,6%	20,7%	16,5%
Relazione	33,5%	31,9%	0,0%	35,3%	29,2%	31,1%	34,7%	36,8%	30,9%	31,3%

CAS = commercio alimentare specializzato

S = servizi

CAD= commercio alimentare despecializzato

A&R = alberghi e ristoranti

AP = articoli per la persona

C&M = costruzioni e manutenzione

AC = articoli per la casa

I = industria

ACS = altro commercio specializzato

Fonte: nostra elaborazione

In sintesi estrema si può notare una situazione piuttosto arretrata dell'utilizzo di Internet, sia per quanto concerne la struttura che per la parte **informativa**. Se infatti l'89% delle imprese contempla una sezione dedicata alla presentazione dell'azienda, anche se con un approccio sintetico (storia, missione e valori d'azienda 77%, informazioni sull'azienda e sulla rete territoriale dei negozi 74%), decisamente inferiore è la presenza di altre informazioni, quali ad esempio dati sull'andamento economico dell'azienda (questi ultimi di particolare interesse per i potenziali franchisee nazionali ed internazionali, nonché potenziali investitori e imprese estere). Il comportamento dei franchisor è simile in quasi tutti i settori di attività analizzati.

Per quanto attiene alla gestione del **prodotto** on line, l'80% dei siti osservati fornisce informazioni sulla gamma di prodotti e servizi offerti, anche se solo il 16% di essi conferisce distintività alla propria offerta, ad esempio attraverso suggerimenti d'uso, informazioni sugli ingredienti e materiali, la presentazione di prodotti e servizi correlati a quelli visualizzati dall'utente. Scarsamente presente è invece la profilazione dell'offerta su gruppi di clienti, rilevata solo nel 36% dei casi, e la personalizzabilità del prodotto sul cliente finale (media 26,9% con picchi relativi al settore costruzioni e manutenzione - 45% - e servizi - 37% -).

Parallelamente alla scarsità di indicazioni dettagliate sul prodotto, anche il **prezzo** è limitatamente presente. Il 41% dei franchisor fornisce informazioni chiare sui prezzi dei propri prodotti e servizi. Nel 28% dei casi il prezzo è disponibile per tutti i prodotti forniti, mentre in numerose situazioni sono state riscontrate informazioni parziali: il 5,6% indica una quotazione solo per la merce in promozione, il 4,3% per le novità, il 2,3% per i prodotti venduti esclusivamente on line, mentre l'1,3% segnala soltanto i fine serie. Il watching ha rilevato la totale assenza di pricing per i settori industria e commercio alimentare despecializzato.

A fronte poi della acclarata propensione del cliente ad un approccio al mercato di tipo multi-canale, nonché dell'opportunità di raggiungere attraverso il Web target sensibilmente diversi da quelli del mercato fisico, si è verificato che la maggior parte dei franchisor (67,9%) non ha intrapreso iniziative di **commercio elettronico**, limitandosi a fornire informazioni sulla rete fisica quale unico canale di riferimento per gli acquisti. Nel 10% dei casi invece, il franchisor rimanda ai siti dei franchisee per l'acquisto on line: sono soprattutto i settori alberghi/ristorazione, commercio alimentare specializzato e articoli per la casa ad utilizzare questa tipologia commerciale. Nel 21% dei casi, invece, è il franchisor a gestire direttamente

l'e-commerce, indubbiamente con il fine di mantenere uno standard qualitativo e di razionalizzare la logistica (tab.3).

Tab. 3 La funzione di e-commerce

	Media campione	CAS	CD	AP	AC	ACS	S	AR	C&M	I
Possibilità di e-commerce nel sito del franchisor	21,0%	29,0%	0,0%	27,0%	25,0%	16,4%	17,6%	27,0%	18,2%	0,0%
Possibilità di e-commerce nel sito del franchisee	10,2%	19,4%	0,0%	8,1%	12,5%	7,3%	6,5%	24,3%	0,0%	0,0%
Presenza di Demo interattiva del servizio di e-commerce	1,6%	6,5%	0,0%	8,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

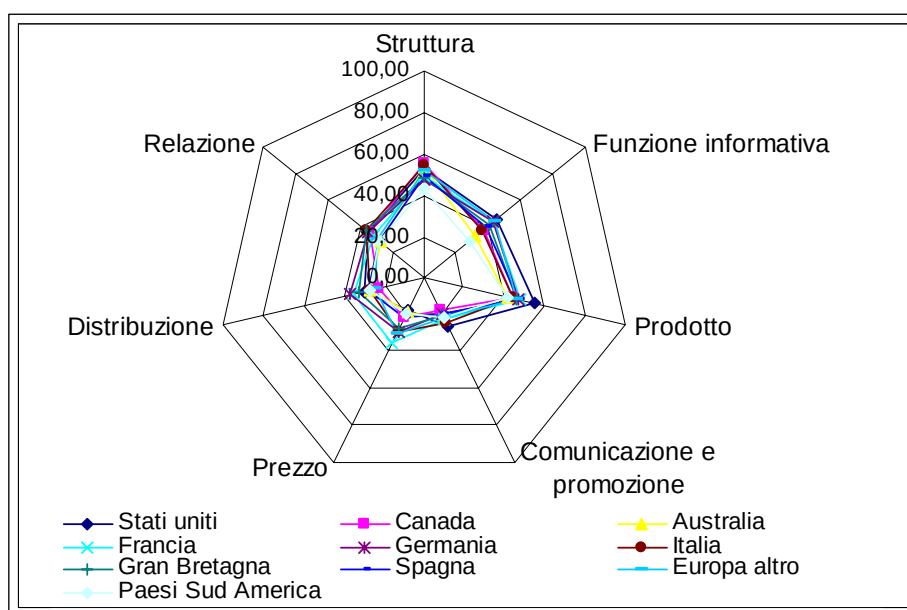
Fonte: nostra elaborazione

Per quanto attiene alla **comunicazione**, dall'indagine emerge che solo nel 43% dei siti viene attuata una strategia pubblicitaria on line, permanendo ampie disparità nei settori indagati: quello degli articoli per la persona appare il più evoluto, seguito dal settore commercio specializzato, da alberghi e ristorazione, dal settore articoli per la casa e dell'industria. Sui contenuti della comunicazione, questi riguardano essenzialmente i prodotti novità e le promozioni, ovvero si riferiscono ad una selezione dei prodotti venduti e servizi erogati ai quali si intende dare particolare rilievo. Sono stati riscontrati sporadici casi di personalizzazione dei contenuti della comunicazione sul profilo del navigatore: questa opportunità di generazione di valore sia per l'utente che per il franchisor viene colta solo dal 2,6% dei siti interessati, con variazioni minime tra settori.

La leva delle comunicazione on line è in assoluto la più trascurata. Maggiore attenzione viene invece dedicata alle modalità di **relazione**: il 92% delle imprese mette a disposizione diverse tipologie di contatto, fra le quali la posta elettronica, presente nell'83% dei casi (nel 30% supportata dalla sezione FAQ). Servizi più innovativi, legati alla gestione strutturata e integrata on line del customer care quali il sistema forum on line e di chat sono disponibili rispettivamente solo nel 19,34% e nel 2,62% dei siti.

La figura 5, come preannunciato, evidenzia i risultati comparando la valutazione degli ambiti di analisi della ricerca a seconda della sede centrale del franchisor.

Fig. 5 Valutazione dell'approccio ad Internet Paese sede del franchisor e tematica di analisi (cliente finale)



Fonte: nostra elaborazione

Da questo punto di vista, si può agevolmente desumere il comportamento simile delle imprese, che prescinde dunque dalla nazionalità, segno di una diffusa arretratezza dell'utilizzo dello strumento.

6.2 I risultati della ricerca: valutazione generale e principali evidenze sul target franchisee

Focalizzando l'attenzione sulle opportunità offerte da Internet nell'ambito della relazione tra franchisor e franchisee, vengono di seguito riassunte le principali indicazioni emerse dalla ricerca.

In primo luogo è stata analizzata la **funzione informativa nei confronti dei potenziali affiliati**. In questo caso, le informazioni fornite sono numerose: in media il 66% dei siti contiene notizie su investimenti iniziali, superficie dei punti vendita, formazione, diritti di entrata, durata del contratto e altro ancora (vedi dettaglio in tabella 4). Interessante risulta la presenza, solo in alcuni sporadici casi, del testo del contratto di affiliazione, nonché di uno schema di business plan, che dovrà poi essere redatto a cura dell'aspirante franchisee.

La sezione 'informativa per i potenziali franchisee' ha ricevuto attenzione da tutti i settori analizzati, ad eccezione di quello delle costruzioni e manutenzione e industria.

Tab. 4 Informativa per i franchisee potenziali

Attributo rilevato	Media campione	CAS	CD	AP	AC	ACS	S	A&R	C&M	I
Presenza di area informativa sulle modalità di associazione	66,6%	71,0%	66,7%	73,0%	68,8%	70,9%	63,0%	73,0%	27,3%	25,0%
investimento iniziale richiesto	43,9%	51,6%	33,3%	43,2%	37,5%	49,1%	36,1%	59,5%	18,2%	25,0%
Superficie media del pdv	28,2%	38,7%		43,2%	37,5%	21,8%	24,1%	35,1%		
Ubicazione ottimale	28,2%	38,7%		48,6%	31,3%	21,8%	20,4%	45,9%	9,1%	
Bacino di utenza	21,0%	12,9%	66,7%	35,1%	25,0%	25,5%	16,7%	29,7%		
Personale richiesto	21,6%	25,8%	33,3%	24,3%	31,3%	29,1%	17,6%	16,2%		
Fatturato medio annuo	16,1%	22,6%	33,3%	16,2%	12,5%	10,9%	13,9%	27,0%	9,1%	
Durata del contratto	21,3%	29,0%	33,3%	35,1%	12,5%	20,0%	13,9%	29,7%	9,1%	
Formazione e addestramento iniziale	43,3%	45,2%	66,7%	48,6%	37,5%	41,8%	43,5%	51,4%	18,2%	
Diritto di entrata	24,3%	35,5%	66,7%	37,8%	12,5%	20,0%	17,6%	29,7%	9,1%	
Canoni periodici	29,8%	35,5%		21,6%	12,5%	32,7%	27,8%	40,5%	18,2%	25,0%
Contributi per pubblicità	23,0%	32,3%	33,3%	29,7%	12,5%	21,8%	18,5%	32,4%		
Possibilità di visualizzare su richiesta il contratto di affiliazione	10,8%	19,4%			6,3%	7,3%	14,8%	8,1%		
Possibilità di visualizzare su richiesta il business plan	3,9%	9,7%	66,7%			1,8%	3,7%	8,1%		

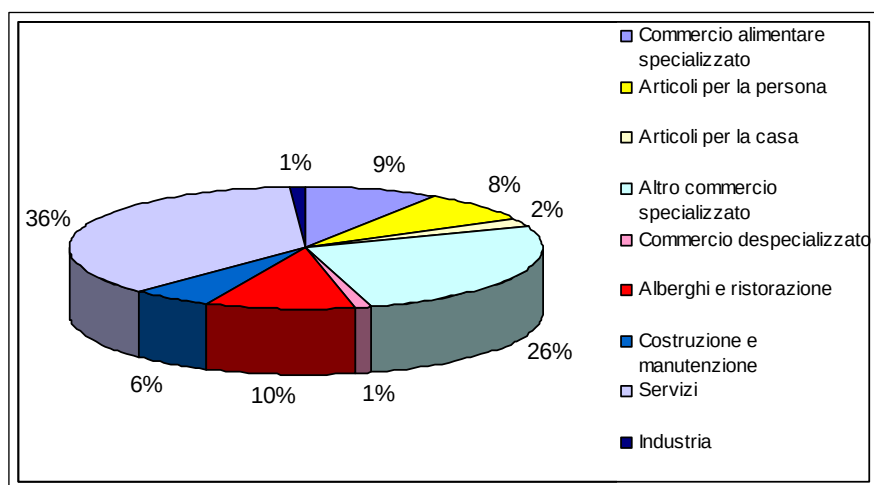
Fonte: nostra elaborazione

Nei siti sono anche contenute notizie sui requisiti richiesti al singolo franchisee (50,5%, tra le quali, in ordine di frequenza, motivazioni personali, istruzione e formazione, capacità di investimento, precedenti esperienze nel settore e, da ultimo, disponibilità del locale) e sulle modalità di interazione con il franchisor (87,2%).

Per quanto riguarda questo secondo tema, gli strumenti di relazione più utilizzati sono il telefono e il fax (71,5%), seguiti da e-mail (54,4%) e dal recapito postale dell'azienda (53,4%). Poco spazio è invece attribuito a forum e chat, numero verde e sms.

Sul totale dei siti analizzati, soltanto il 29,2% delle imprese prevede in Internet una sezione visibile dedicata ai franchisee, mentre un ulteriore 27,9% rende disponibili sezioni accessibili solo attraverso immissione di user id e password. La figura 6 illustra la distribuzione per settore dei siti con **sezione franchisee visibile**, suggellando la supremazia, come comprensibile, dei servizi e, a seguire, del commercio specializzato.

Fig. 6 Rappresentatività per settore dei siti che hanno sezione dedicata ai franchisee



Fonte: nostra elaborazione

Di queste imprese, il 30% fa registrare più di 100 negozi in rete sia a livello nazionale che e internazionale (il 15% supera i 500 punti vendita). Correlato a questo dato è quello relativo alla presenza delle opzioni multilingua, presenti appunto nel 31% delle sezioni franchisee. Le lingue con le frequenze più elevate sono l'inglese (25%), il tedesco (13%), il francese (11%) e lo spagnolo (10%). Non è tuttavia raro il ricorso ad altre lingue come il portoghese, il russo e l'italiano.

Proseguendo nell'analisi degli 89 siti di franchisor con sezione franchisee visibile, risulta interessante esaminare l'**internet marketing mix**. Da questo punto di vista, la maggiore evidenza è quella di una scarsa differenziazione dello stesso rispetto al target clientela finale: in molti casi infatti, sia per quanto concerne i prodotti che per prezzi, distribuzione e comunicazione, viene fatto rimando ad altra sezione del sito. Di certo questa è un'occasione persa per comunicare direttamente con il target e per creare una community che si ritrova e scambia informazioni on line.

In dettaglio, nel 42% dei casi viene prevista la opportunità di accedere on line alla gamma di **prodotti e servizi** offerti dal franchisor, come da tabella di dettaglio (tab.5)

Tab. 5 Disponibilità di informazioni sulla gamma di prodotti e servizi erogati dal franchisor

NO	58%
SI	42%
- Possibilità di visualizzazione/download/stampa di immagini e scheda tecnica dei prodotti o servizi	35%
- Possibilità di visualizzazione/download/stampa degli attuali listini dei prodotti o servizi	6%
- Possibilità di visualizzazione/download/stampa in anteprima dei prossimi listini dei prodotti o dei prodotti novità e stagionali	2%
- Possibilità di richiedere/ricevere sul punto vendita il listino dei prodotti	10%
- Altro	9%

Fonte: nostra elaborazione

Per quanto concerne la possibilità di profilazione del navigatore finalizzata alla segmentazione delle informazioni accessibili, tale opzione è fruibile nel 20% dei siti: in

dettaglio sono disponibili sezioni differenziate a livello geografico (13%) e per tipologia di franchisee (10%).

Ancora più deficitario è lo spazio dedicato alle altre leve di marketing. Si riscontra infatti la presenza di un **pricing** dedicato al target in 10 siti su 100, la **presenza di messaggi pubblicitari** in misura del 15% (nella maggior parte dei casi vengono comunicate le novità, i prodotti in promozione e i servizi di partner commerciali). In nessun caso sono state riscontrate situazioni di personalizzazione dei messaggi sul navigatore.

L'opportunità di effettuare approvvigionamenti dal sito Internet è stata ravvisata in un caso soltanto, quindi possiamo concludere che si tratta di una funzione inesistente.

Migliore, anche se non ottimale, è la situazione dal punto di vista dell'erogazione di **informazioni a supporto del business**. Alcuni franchisor forniscono infatti:

- informazioni sull'andamento dei mercati, settore e concorrenza 13%
- aggiornamenti su materie legislative e concernenti il lavoro 4%
- informazioni sulle attività o sulle politiche del franchisor 20%
- informazioni sulle nuove e future aperture di punti vendita 25%
- area FAQ 16%.

Da ultimo sono state analizzate le attività di formazione a aggiornamento erogate on line. Se il 20% dei siti prevede l'erogazione di corsi on line, il ricorso a videoconferenze è relativo soltanto al 3% dei siti. Più frequenti sono le modalità di formazione più statiche (file download) e meno relazionali. Per quanto attiene alle tematiche affrontate, le più presenti sono quelle relative all'aggiornamento prodotti e tecniche di vendita, oltre che all'utilizzo dei sistemi informativi (dettaglio in tabella 6).

Tab. 6 Tematiche affrontate dalla formazione on line

Utilizzo del sistema informativo	10%
Visual e display delle categorie merceologiche	4%
Merchandising	4%
Informazioni sui prodotti	12%
Tecniche di vendita (selling)	10%
Sviluppo delle capacità relazionali-manageriali	10%
Altro	9%

Fonte: nostra elaborazione

Se ne deduce, in definitiva, uno scarso sfruttamento delle opportunità effettivamente disponibili attraverso il Web, soprattutto per la 'famiglia degli affiliati', verso i quali le imprese dovrebbero dimostrare particolare attenzione. Questi risultati sono tuttavia parziali, in quanto riflettono solamente la situazione connessa alle sezioni a libero accesso. Parte delle informazioni potrebbero essere in effetti erogate attraverso Extranet oppure nelle sezioni accessibili mediante inserimento di user id e password.

A tal proposito è in corso un'indagine che prevede il contatto diretto dei franchisor, tramite invio di questionario via e-mail, volto a reperire le informazioni utili a trarre conclusioni definitive. Al momento sono state raccolte le risposte di 6 franchisor (2 italiani, 2 francesi, 1 svedese, 1 canadese), i quali si sono espressi unanimemente sull'utilizzo di internet per comunicare con la rete di franchisee. Le motivazioni addotte sono la maggiore velocità, il minore costo e la sistematicità degli scambi informativi, mentre alcuni ostacoli all'impiego effettivo sarebbero riscontrati nella preferenza, da parte di alcuni affiliati, per altri mezzi di comunicazione più tradizionali e nella necessità di specifica formazione.

Quasi totale (5 su 6) è la presenza di informazioni dettagliate sui prodotti e servizi forniti dal franchisor ed i relativi prezzi (anche se non è prevista la possibilità di personalizzare i prezzi e di negoziarli on line). Tuttavia nessuno prevede la funzione acquisto on line e sempre scarsa rimane l'attenzione verso la pubblicità e la promozione on line. Assenti totalmente sono le forme di comunicazione pubblicitaria e le promozioni personalizzate.

Da ultimo, contrariamente a quanto emerso nel precedente campione, i 6 franchisor interpellati direttamente non stanno prevedendo alcuna possibilità di formazione on line.

Queste prime interviste, se evidenziano una situazione di maggiore utilizzo di Internet per interfacciare i franchisee, testimoniano comunque un orientamento ancora tradizionale allo strumento. Ne sono dimostrazione la scarsa presenza di personalizzazione e interazione sul Web, nonché l'assenza di corsi, formazione e scambio di informazioni all'interno del network.

7. Conclusioni

La realtà operativa del franchising distributivo internazionale evidenzia in generale un approccio a Internet ancora tradizionale. Internet è uno strumento, e il termine utilizzato – strumento – è sintomatico della mancata influenza strategica della relazione sul ricorso al Web, sia nei rapporti tra franchisor e clientela finale che tra franchisor e comunità dei franchisee. Questa affermazione è dimostrata anche dalla prevalenza, rilevata nel corso della ricerca, del modello di presenza in Internet denominato 'restrizione assoluta', in cui ogni decisione e applicazione in rete è in capo al franchisor. Si riscontra tuttavia un'apertura verso il modello 'presenza coordinata', in cui i franchisee ottengono spazio e margini di manovra più o meno ampi per la realizzazione di propri siti (28% in media, con percentuali superiori di dieci punti per i settori articoli per la casa, alberghi e ristoranti e servizi) sui quali viene veicolata anche l'attività di e-commerce (in questo caso la percentuale si riduce al 10%).

In merito all'effettivo sfruttamento delle opportunità e potenzialità economiche e relazionali, rifacendoci alla schematizzazione proposta da Hawkins e Verhoest, possiamo descrivere una situazione a macchia di leopardo, sia per quanto concerne l'impegno delle diverse utilità che dal punto di vista settoriale (tab. 7).

Tab. 7 Lo sfruttamento delle opportunità offerta da Internet

	Cliente finale	Franchisee
Innovazione di prodotto		
- nuovi prodotti e servizi	B	B
- personalizzazione di prodotti e servizi	B	B
Innovazione di processo		
- distribuzione	B	B
- integrazione di canali	M	B
- informazione/formazione on line	M	B
Innovazione di mercato		
- ampliamento della distribuzione geografica	M	B
- miglioramento delle relazioni con i mercati target	M	B
- maggior possibilità di fidelizzare la clientela	B	B
A = alto M = medio B = basso		

Fonte: nostra elaborazione

Decisamente l'attenzione maggiore viene dedicata, per quanto concerne il cliente finale, alla parte informativa e relazionale, mentre le maggiori difficoltà sono legate alle possibili innovazioni di prodotto e di processo. Da questo punto di vista, infatti, sono scarse le personalizzazioni rese possibili dalla rete, nonché l'offerta di servizi innovativi. Per il target franchisee invece, viene riscontrata una scarsa attenzione sotto tutti i profili indagati. In particolare sono state individuate, almeno per la parte pubblica del sito, poche sezioni dedicate alla diffusione di manuali aggiornati e alla formazione on line (20% dei siti che prevedono una sezione specifica per i franchisee). Tuttavia, e questo fornisce uno spunto per il proseguimento della ricerca (effettivamente in corso), sussiste la possibilità che informazioni dettagliate e di interazione vengano fornite attraverso reti intranet o aree non visibili ai generici visitatori. In effetti la ricerca ha riscontrato numerose aree dedicate ai franchisee accessibili solo con l'utilizzo di user id e password (27% media campione e punte del 36% e del 50% rispettivamente nei settori delle costruzioni e manutenzione e in quello industriale).

Per quanto attiene invece alla comparazione settoriale risulta chiaro dalle tabelle esposte, ma anche dalla lettura della totalità delle informazioni raccolte, che gli utilizzi più limitati sono a carico del commercio despecializzato e dell'industria.

Da ultimo, si evidenzia uno sfruttamento non ottimale del sito per favorire la conoscenza internazionale dell'impresa e dei suoi prodotti. In particolare, se possiamo definire buona l'erogazione di informazioni utili per conoscere l'impresa in generale (ed esempio mission, storia dell'impresa, rete di vendita, presenti in media nell'89% dei siti), minore è l'attenzione rivolta alla pubblicazione del bilancio (17% medio) o dei dati di fatturato (6% medio). Queste informazioni sarebbero invece utilissime, soprattutto per quelle imprese appartenenti a nazioni in cui, per alcune tipologie di impresa, non esiste obbligo di deposito di bilancio (ovvero la sanzione per la non ottemperanza è di esigua entità). La situazione viene resa più difficile dalla scarsa attenzione dedicata alla traduzione del sito nelle principali lingue del business.

Le evidenze empiriche ora delineate conducono a rilevare, per il franchising, la prevalenza di una finalità riconducibile ad una prima fase del ciclo di vita del sito web. In tal caso l'impresa adotta un orientamento tattico e una configurazione di sito vetrina vs sito interattivo. In particolar modo viene ad essere realizzata parte della comunicazione istituzionale che, sviluppandosi, rafforzerebbe il messaggio delle altre componenti della comunicazione rivolte a singoli pubblici (Corvi, 2007). Considerando le potenzialità del web, attraverso quest'ultimo l'organizzazione potrebbe non solo presentarsi ma anche mettersi in ascolto degli utenti per sviluppare un dialogo. Tale obiettivo richiede dei supporti per consentire all'organizzazione di raccogliere informazioni sui suoi interlocutori, rilevare i loro bisogni e rispondere a questi in modo efficace. Emerge così la necessità del passaggio da una comunicazione "one way" a "two way", trasformando il web in un vero strumento di relazione. Il web si identificherebbe in tal caso quale strumento per realizzare una strategia di personalizzazione e differenziazione, consentendo il raggiungimento di un vantaggio competitivo difendibile nel lungo termine.

La lettura delle potenzialità del web trovano riscontro nel contesto del franchising, oggi in prevalenza legato ad una comunicazione ad una via che potrebbe essere potenziata con l'integrazione di aree dedicate (forum moderati o non, chat, aule virtuali, spazi per videoconferenze).

Viene pertanto confermata l'ipotesi indagata, la rete franchising potrebbe beneficiare delle potenzialità del web solo adottando un approccio strategico nella sua gestione. Ciò significa che occorre passare, anche nel contesto franchising, da un orientamento interno e al prodotto (alla tecnologia), ad un orientamento esterno (all'utente, fruitore dei servizi). Anche sul web, e attraverso il web, può essere realizzata una strategia di marketing, di web marketing, per

definire un'offerta adeguata alle esigenze della clientela e di altri attori coinvolti nell'attività economica.

La Rete si rivela nello stesso tempo supporto e generatore di un'innovazione di prodotto e di processo che potrebbero essere sviluppate nel contesto attuale del franchising. Tutto ciò implica un reengineering dei processi interni ed esterni connaturati all'impresa e alla sua *core activity*. In una prospettiva di innovazione di processo, la Rete può accrescere efficienza ed efficacia dei processi chiave in una prospettiva di relazioni verticali ed orizzontali. A questi si affianca l'utilizzo della Rete per processi interni concernenti ad esempio training e formazione franchisor-franchisee.

La tecnologia consente quindi di ottimizzare i processi e, nello stesso tempo, potrebbe accrescere il valore dell'offerta presentandosi in modo significativo quale componente *soft* della stessa. Tutto questo in una logica di innovazione di prodotto, area ancora sviluppabile nel contesto delle relazioni sia verso i franchisee sia verso il cliente finale. In particolar modo lo strumento web consente di realizzare uno scambio di informazioni e di conoscenza e, per tal fine, un ruolo di primo piano viene ad essere assunto dalla comunicazione sempre più orientata alla fruibilità. Nella medesima prospettiva, lo sviluppo di Intranet, rafforzerebbe la comunicazione interna che costituisce un'attività strategica della rete (Quattrocchi, 2003). Verrebbe in tal modo ad accrescersi il senso di appartenenza e la motivazione dei franchisee, garantendo una crescita comune. La comunicazione interna e la condivisione del sapere permettono al franchisee di essere seguito nella propria attività anche dopo il training iniziale. La comunicazione pertanto è indispensabile sia per acquisire e per produrre conoscenze per un corretto perseguimento degli obiettivi della rete, sia per un'attività di coordinamento.

In tale prospettiva le nuove tecnologie non solo supporterebbero ma potenzierebbero lo scambio di informazioni e la condivisione della conoscenza B2B (franchisor-franchisee) e B2C (franchisor-cliente finale; franchisee-cliente finale). Questo consentirebbe anche lo sviluppo del franchising attraverso alleanze strategiche con aziende esterne, l'espansione all'estero, la localizzazione di punti vendita non tradizionali. Il web, attraverso una gestione strategica, potrebbe quindi facilitare lo scambio e condivisione di informazioni e conoscenza sia verso l'interno sia verso l'esterno, consentendo la crescita della rete.

Bibliografia

- Abell M., Scott A., 2000, The e-commerce challenge for franchising. *Managing Intellectual Property*, 101 (Jul/Aug).
- Alden M., 1998, Franchise marketing on line: from novelty to necessity, *Franchising World*, luglio/agosto, 30/4.
- Aldrich H., 1979, Organizations and environments, Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- American Economic Review (May): 356-62.
- Amoroso M., Quattrocchi B., 2003, Analisi del sistema franchising nel territorio nazionale: la propensione all'internazionalizzazione delle reti italiane, in *Sinergie Rapporto di Ricerca*, n° 14
- Armstrong A., Hagel III J., 1996, "The real value of on-line communities", *Harvard Business Review*, 74/3, (May/Jun).
- Banhazi P., 2002, "E-learning: technology delivers training to franchising's door", *Franchising World*, 34/2, (Feb/Mar).
- Bigley N. A., 2006, "Online training: things to know before you launch", *Franchising World*, 38/8, (August).
- Blattberg R. C., Deighton J., 1991, "Interactive marketing: exploiting the age of addressability", *Sloan Management Review*, 33/1.

Bradley S. P., Nolan R.L., 1998, eds. *Sense and Respond: Capturing Value in the Network Era*. Harvard Business School Press.

Capaldo A., 1999, "Lo studio delle capacità relazionali dell'impresa, scelte epistemologiche, impianto teorico ed una proposta metodologica", *Finanza Marketing e Produzione*, 17/1.

Cedrola E., 2007, "Le PMI italiane e Internet: luci ed ombre. I risultati di una ricerca empirica", in *Atti del 6th International Congress Marketing Trends*, Parigi, 26-27 gennaio 2007.

Cedrola E., Memmo S., 2007, "Internet for franchising: something new or just a different way of communicating?" in *Atti del Congresso Internazionale dell'Academy of Marketing Science*, Verona, 11-14 luglio 2007.

Cedrola E., Pontiggia E., 2003, "Internet per il franchising: qualcosa di nuovo o semplicemente un modo diverso per comunicare?", *Atti del Convegno I sistemi a rete nel retailing. Modelli di relazione, regole e creazione di valore*, Istituto Tagliacarne, Roma, 21-22 novembre

Corvi E., 2007, *La comunicazione aziendale. Obiettivi, tecniche, strumenti*. Egea, Milano

Costabile M., 2001, *Il capitale relazionale*, Mc-Graw Hill, Milano.

Dai Q., Kauffman R.J., 2006, "To be or not to B2B: Evaluating managerial choices for Evaluating managerial choices for e-procurement channel adoption", *Inf Technol Manage* 7:109-130.

Deighton J., 1996, "The future of Interactive Marketing", *Harvard Business Review*, 74 (November/December).

Delli, Priscoli L., 2000, "Franchising e tutela dell'affiliato" Giuffrè Editrice Milano

Dixon H., Quinn B., 2004, "Franchising and the Internet: an exploratory study of franchisor Web sites", *Internet Research*, 14/4.

Faith, R. L., Higgins, Richard S., Tollison, R. D., 1984, "Managerial rents and outside recruitment in the coasian firm", *American Economic Review*, 74.

Gallucci F., 2001, *Web management*, Apogeo, Milano.

Gambetti R. C., 2005, *Le relazioni Internet-based nei mercati industriali: premesse strategiche e modalità di governo*, Vita e Pensiero, Milano.

Grandori A., 1995, "Interfirm networks: antecedents, mechanisms and form" in *Organization Studies*, n.16.

Gronroos C., 2002, *Service Management and Marketing*, John Wiley & Sons, Chichester, 2000, Trad It. UTET, Torino.

Hakansson H., 1987, *Industrial technological development: a network approach*, Croom Helm, London.

Hawkins R., Verhoest P., 2002, "A transaction structure approach to assessing the dynamics and impacts of business-to-business electronic commerce", *Journal of Computer-Mediated Communication*, 7/3.

Klein B., 1980. "Transactions cost determinants of unfair contractual arrangements", in *American Economic Review*, vol. 70, issue 2, p.356-62.

Kotler P., 2004, *Marketing Management*, Pearson, Milano.

Larson P., 2002, "Technology 2002: promises and challenger", *Franchising World*, luglio/agosto, 34/5.

Manaresi A., 1995, *Le relazioni interorganizzative nelle reti distributive in franchising*, Giappichelli, Torino.

Manaresi A., Marcati A., 1990, *Controllo delle attività e dell'immagine nel franchising*, in Pilotti L., Pozzana R., (a cura di), *I contratti di franchising: organizzazione e controllo di rete*, Egea, Milano.

Manzelli P., 2000, "Strategie del e-Business. Dai portali generalisti ai portali per lo sviluppo sostenibile", Firenze, Convegno Confesercenti.

Mukhopadhyay T., Kekre S., Kalathur S., 1995, "Business value of information technology: A study of electronic data interchange", *MIS Quarterly* 19, 137–156.

Nielsen J., 2000, *Web usability*, Apogeo, Milano.

Oxenfeldt A.R., Thompson D., 1968-69, "Franchising in perspective", *Journal of Retailing*, Vol. 3 pp.69-83.

Plave L.J., Amolsch R.B., 2000, "How to implement Dot.com franchising solutions: two aspects of a multi-faceted issue", *Franchising World*, 32/5, (Sep/Oct).

Plave L.J., Dombek B., 1998, "What you should know about franchising and the Internet", *Franchising World*, 30/4, (Jul/Aug).

Polillo R., 2007, *Plasmare il web*, Apogeo, Milano.

Prandelli E., Verona G., 2002, *Marketing in rete*, McGraw-Hill, Milano.

Riggins F.J., Kriebel C.H., Mukhopadhyay T., 1994, "The growth of interorganizational systems in the presence of network externalities", *Management Science* 40, 984– 998.

Sibley, S.D., Michie, D.A., 1982, "An exploratory investigation of cooperation in a franchise channel", *Journal of Retailing*, Vol. 58 pp.23-45.

Soda G., 1998, *Reti tra imprese*, Carocci, Roma.

Teece D., 1989, *The competitive challenge. Strategies for industrial innovation and renewal*, Ballinger, Cambridge, Mass, 1987, Trad It., McGraw-Hill Milano.

Thompson, J. D., 1967, *Organizations in Action*, New York: Mc-Graw-Hill.

Tripodi E. M., Iannozzi P., 2005, *Franchising e commercio elettronico: il franchising on line*, in Tripodi E.M., Pandolfini V., Iannozzi P. (a cura di), *Il manuale del franchising, la disciplina normativa, la giurisprudenza, i modelli contrattuali*, Giuffrè, Milano.

Varaldo R., Dalli D., 1990, "Le relazioni strategiche tra industria e distribuzione", *Sinergie*, n.5 p.37-74.

Vicari S., 1991, *L'impresa vivente. Itinerario in una diversa concezione*, Etas Libri Milano.

Wayland R.E., Cole P.M., 1997, *Customer connections: new strategies for growth*, Harvard Business School Press Books, Boston.

Wilkerson J., 2005, "Maintaining a profitable workforce", *Franchising World*, maggio, 37/5, pp. 55-57.

Yadav M.S., Varadarajan R.P., 2005, "Understanding product migration to the electronic marketplace: a conceptual framework", *Journal of Retailing*, 81/2.