

Internet per il franchising: qualcosa di nuovo o semplicemente un modo diverso per comunicare?¹

**Elena Cedrola – Emanuela Pontiggia
Università degli Studi di Macerata**

Abstract

La presenza in Rete di un marchio che si appropria al mercato attraverso sistemi verticali di marketing, quale il franchising, è fonte di numerose opportunità di business. Infatti un'impresa affiliante ha la possibilità, con il proprio sito, di rivolgersi sia al consumatore finale che alla 'famiglia' dei propri affiliati, attraverso l'erogazione di servizi ad entrambi i target individuati. Informazione, relazione ed eventuale possibilità di acquisto on line nei confronti del primo segmento, informazione, formazione, supporto alle vendite e alle attività di approvvigionamento per quanto concerne il pubblico dei franchisee. Attraverso le informazioni raccolte mediante il watching di 30 siti di franchisor italiani, si è cercato di comprendere se, e in che misura, tali opportunità siano state sfruttate.

Parole chiave

Franchising – Internet – marketing.

1. Premessa

Sono in molti, studiosi ed operatori d'impresa, a sostenere la 'fecondità' di Internet in termini di nuove opportunità di crescita aziendale e di miglioramento delle performance d'impresa, fondate sulla possibilità, conferita dalla Rete, di instaurare relazioni commerciali sempre più strette e durature con la propria clientela. Tali opportunità vengono riconosciute sia in ambito B2B che B2C e si concentrano essenzialmente attorno a funzioni informative, distributive e relazionali.

L'interrogativo ispiratore del presente contributo è legato alla comprensione di quello che Internet può rappresentare nell'ambito dei rapporti di franchising. La Rete delle reti può indubbiamente offrire, anche a tale struttura distributiva, uno scenario ricco di opportunità e potenzialità economiche concretizzabili in innovazione di prodotto, di processo distributivo e di mercato². Fin qui nulla di nuovo, in quanto tali utilità sono comuni, in genere, a tutti i settori economici. Ciò che invece può rendere diversa la presenza in Rete di un marchio che si appropria al mercato attraverso sistemi verticali di marketing, quale il franchising, è la possibilità di rivolgersi sia al consumatore finale che alla 'famiglia' degli affiliati, attraverso l'erogazione di servizi ad entrambi gli utenti. Informazione, relazione ed eventuale possibilità di acquisto on line nei confronti del primo segmento di utenti individuato, informazione, formazione, supporto alle vendite e alle attività di approvvigionamento per quanto concerne il pubblico dei franchisee.

Questi elementi saranno discussi nel presente lavoro e costituiranno la base di analisi e commento dei dati ricavati da un'indagine - in corso di realizzazione - su un campione di siti di franchisor italiani. Tale indagine si propone, inoltre, di valutare il tipo di approccio adottato dai franchisor indagati in termini di orientamento al cliente(i) del web site.

¹ I paragrafi 1, 2, 3, 5 sono da attribuirsi ad Elena Cedrola, mentre il paragrafo 4 è stato elaborato congiuntamente dalle due autrici.

² Innovazione di prodotto: sviluppo di nuove caratteristiche per prodotti e servizi esistenti – sviluppo di nuove linee di prodotti e servizi – sviluppo di nuovi modi di configurare prodotti e servizi secondo i bisogni dei singoli clienti (personalizzazione). Innovazione di processo: progettazione dei processi in base al feedback del cliente – miglioramento di flessibilità e/o rapidità di risposta delle catene di fornitura e distribuzione – definizione di nuovi collegamenti tra le funzioni amministrative e di produzione. Innovazione di mercato: ampliamento della distribuzione geografica – aumento della capacità di accesso a nuovi gruppi di clienti – miglioramento delle relazioni con il proprio mercato – maggior possibilità di fidelizzare la clientela (Verhoest P., Hawkins R., 2001).

La metodologia utilizzata per la realizzazione di tale indagine, che verrà di seguito dettagliata, prende spunto da un modello di valutazione elaborato e testato per l'analisi di altri ambiti imprenditoriali quali i settori finanziario, ferroviario e postale³.

2. Lo sviluppo di Internet ed il franchising: i principali ambiti operativi attuali e potenziali

Non si può certamente negare che stiamo attualmente vivendo una trasformazione economica e sociale profonda. Ovunque, nell'industria, nelle piccole e medie imprese di produzione, di vendita e di servizio, nella scuola e nelle università, l'informazione interattiva in Rete Internet sta cambiando il modo di lavorare, di apprendere, di vivere, di intrattenere relazioni private e di business.

Alcuni dati statistici⁴ di seguito riportati presentano solo alcune delle evidenze che mostrano lo sviluppo progressivo a livello mondiale di Internet e la sua vivacità anche in termini di evoluzione delle opportunità di business:

- la popolazione del web nel 1998 era di 142 milioni, nel 1999 196 milioni, alla fine del 2003 sarà di 502 milioni di persone;
- le vendite Business to Business dei prodotti e servizi on line si aggireranno intorno a \$ 1,5 trilioni alla fine del 2003;
- l'importo speso on line nel 1999 è stato di \$ 1,9 miliardi e nel 2000 di \$ 4,6 miliardi;
- il commercio elettronico ha fatto registrare acquisti per 50 miliardi di dollari nel 1998, di 111 miliardi nel 1999 e le previsioni più prudenti stimano che alla fine del 2003 si raggiungeranno i 1,3 trilioni di dollari;
- il 32% dei viaggi sarà acquistato / prenotato alla fine del 2003 on line.

In particolare, 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. 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 numerose opportunità da poter sfruttare a supporto della propria attività in un'ottica duale: verso la clientela finale (consumatori o fruitori del 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. Volendo riassumere gli ambiti di opportunità operativa offerti attualmente da Internet agli affiliati, possiamo interpretarlo rispettivamente come:

- strumento per comunicare con la clientela finale;
- strumento di e-commerce per la promozione e vendita di prodotti e servizi;
- strumento per la ricerca di nuovi franchisees;
- strumento di comunicazione con il network dei propri affiliati, nonché con i propri fornitori;
- strumento per veicolare 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, in considerazione della pluralità di punti di vendita sparsi sul territorio

³Modello presentato in: Cedrola E., "Les nouveaux services bancaires liés à Internet. Comparaison entre l'Italie, l'Europe et les Etats Unis", Revue Française du Marketing, n° 189/190, 2002; Cedrola E., "L'impatto di Internet sull'attività degli intermediari finanziari: il caso delle banche in Rete", Quaderni di ricerca del Dipartimento di Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale, ISU Università Cattolica, Milano, 2002.

⁴Fonte: www.thestandard.com.

nazionale e, in alcuni casi, internazionale, la Rete può anche essere utilizzata come punto di riferimento per la gestione di un programma fedeltà, come peraltro stanno già realizzando numerose imprese erogatrici di servizi alla persona (ferrovie, telefonia, ...).

In riferimento al secondo target citato, Internet si rivela uno strumento di grande utilità per la ricerca di potenziali affiliati, in quanto è in grado, a costi contenuti⁵, di fornire ai potenziali interessati tutti gli elementi utili per valutare la propria candidatura. Inoltre, è possibile mettere a disposizione application forms esaustive e ricevere tempestivamente le proposte di affiliazione alla rete in franchising. Lo screening di base da parte dell'affiliante è dunque facilitato.

Una volta siglato il contratto di affiliazione, la presenza di una sezione del sito dedicata può consentire la realizzazione di un collegamento tempestivo e continuo tra franchisor e affiliati a costi contenuti, anche se ciò non costituisce l'elemento prevalente di questa opportunità che presenta, in realtà, un orizzonte maggiormente strategico. Infatti, il collegamento e l'erogazione di servizi ai franchisee è un elemento cruciale per il successo dell'intera catena distributiva. "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 J., 2001, p.30). Queste parole riassumono con efficacia il rilievo della tematica del marketing interno alla rete dei franchisee: Internet può facilitare il compito difficile, ma avvincente, di soddisfare e far crescere la propria forza vendita, al fine di incidere in modo più efficace ed efficiente sulla satisfaction della clientela finale.

Da ultimo, non possiamo 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 principalmente allorché gli aderenti alla rete siano dislocati geograficamente in località distanti tra loro e dalla sede del franchisor. In tali situazioni infatti si registra una forte incidenza delle spese di viaggio e soggiorno, nonché nei tempi impiegati. Attraverso l'e-learning questi problemi possono essere superati, anzi, è possibile estendere la formazione non solo ai franchisees, ma anche a tutti gli impiegati, senza l'allontanamento dal luogo di lavoro. Internet si rivela uno strumento particolarmente efficace per erogare formazione, in quanto consente anche un aggiornamento in tempo reale dei corsi erogati. Inoltre, se sviluppati in modo appropriato, i programmi di formazione somministrati via web possono fornire un'ottima occasione per misurare l'efficacia della formazione stessa.

E' pur vero che le nuove tecnologie possono porre delle criticità in ordine al tipo di prodotto venduto dalla rete in franchising, all'evoluzione delle modalità di interazione tra franchisor e franchisee ed al livello di cultura 'informatica' di affiliati e loro dipendenti. Dunque, per favorire la penetrazione e l'utilizzo di questi strumenti è di rigore predisporre piattaforme e programmi che favoriscano la lenta ma graduale assimilazione, oltre che dei concetti da erogare, anche della nuova modalità di interazione. Questo per sostenere la progressiva sostituzione dei manuali cartacei, spesso ignorati dalla forza vendita perché troppo formali o non aggiornati, con testi di semplice lettura e soprattutto aggiornati⁶.

⁵ Anche se la predisposizione di una sezione relativa al reclutamento di franchisees comporta il sostenimento di costi aggiuntivi da parte dei franchisors (alcuni attori, in particolare negli Stati Uniti, hanno addirittura optato per la creazione di due siti aziendali separati, uno per la clientela finale e l'altro per la rete di affiliati attuali e potenziali), ma tali costi sono decisamente inferiori rispetto a quelli sostenuti dall'azienda per l'assemblaggio del materiale informativo da parte di personale interno e la spedizione. Inoltre minimizza i tempi intercorrenti tra richiesta e ottenimento delle informazioni.

⁶ Di seguito presentiamo alcuni consigli utili nella scelta e realizzazione di un programma di formazione erogabile su Internet:

- corsi graduabili su vari livelli;
- grande interattività;

La formazione della propria rete di vendita, unitamente al processo di comunicazione instaurato, può in parte incidere oltre che sul coinvolgimento, anche sulla riduzione del turnover del personale.

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.

Per quanto attiene allo sviluppo dell'attività dei franchisees, può consentire ai singoli punti vendita di operare in modo più efficiente e di estendere la propria area gravitazionale. La maggiore efficienza è da ricollegare, oltre alla funzione informativa curata dal franchisor, anche alla costituzione di comunità virtuali che promuovano una più stretta collaborazione tra franchisees operanti su piazze diverse, attraverso lo scambio di esperienze e consigli utili per migliorare le modalità di svolgimento della propria attività e l'aderenza al proprio mercato.

Da ultimo, non certamente per importanza, l'utilizzo del web può influire su struttura e livello di aggiornamento del sistema informativo distribuito. La modalità tradizionale per la creazione di un sistema informativo per il franchising prevede lo sviluppo di campi applicativi installati localmente sui computer dei singoli franchisee. Ciascun associato provvede poi alla gestione e alla raccolta dei dati relativi alla propria attività e alla base clienti. Il complesso di questi dati viene periodicamente raccolto su un database centrale, localizzato solitamente presso il franchisor, al fine di procedere ad analisi globali sull'attività svolta da parte di tutta la rete. Questi provvederà ad assemblarli e a realizzare analisi e rapporti, alcuni dei quali messi a disposizione dei franchisee. L'implementazione di un'applicazione per il sistema informativo web-based assomiglia molto al funzionamento appena descritto anche se viene costruito diversamente. Per utilizzare questo sistema ciascun franchisee deve semplicemente connettersi al sito dell'intero network (ad esempio, il sito del franchisor), accreditandosi con una franchisee id e password. In questo modo può avere accesso a tutte le funzioni di un'applicazione tradizionale, con l'unica differenza che la stessa lavora sul Web server localizzato presso il franchisor, dunque qualsiasi dato immesso viene registrato a livello centrale e può dar luogo ad analisi aggiornate in un tempo prossimo a quello reale.

I vantaggi offerti da Internet al mondo del franchising sono quindi indubbiamente molti e tali da indurre i capofila dei network a riflettere seriamente sull'utilizzo di tale strumento nell'ambito delle proprie attività, in un'ottica di marketing duale (cliente finale – cliente intermedio). 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.

3. Modelli applicativi per la definizione di una strategia da parte dei franchisors.

Per sfruttare appieno le numerose opportunità offerte da Internet, un franchisor deve anzitutto definire con precisione gli obiettivi che intende perseguire, successivamente decidere quale modello di presenza in Rete adottare al fine di poter raggiungere gli obiettivi definiti. Nell'ambito delle reti in franchising la determinazione di un'immagine comune ed il coordinamento delle attività di e-commerce presenta maggiori complessità rispetto ad imprese che non fanno uso di tale canale, in quanto il franchisor deve temperare l'esigenza di salvaguardia delle politiche di marca e delle relative strategie di comunicazione che pervadono l'interno network di punti vendita, e il desiderio di

-
- presenza di un database per la rilevazione di segnali emessi dal fruitore del corso durante lo svolgimento dello stesso;
 - eventuale supporto multilingua;
 - controllo centralizzato;
 - presenza del catalogo corsi. (Banhazi P., 2002).

indipendenza e di iniziativa da parte dei proprietari degli stessi punti di vendita, i quali potrebbero mettere a punto un proprio sito web con annessa attività di e-commerce.

La prima regola che deve essere rispettata nella definizione della presenza su Internet di un marchio, consiste nella creazione e nel mantenimento di un 'look and feel' uniforme per tutti i siti collegati allo stesso. Il mancato rispetto di questa regola può danneggiare la percezione di uniformità della rete in franchising da parte del pubblico in generale e dei clienti dell'impresa.

Secondariamente, nella definizione del modello di presenza in Rete, deve essere previsto e consentito un rapido e diffuso aggiornamento delle informazioni relative all'impresa ed ai suoi prodotti venduti su tutta la rete (ad esempio promozioni stagionali, prodotti nuovi o fuori produzione). Inoltre, se il sito fornisce informazioni complete ed aggiornate sul franchisor e la gamma di prodotti e servizi prestati, è parimenti importante, nell'ottica di servizio nei confronti di franchisees e clienti, erogare informazioni sui singoli punti vendita. Anche il coordinamento dei domini e dell'attività di e-commerce sono elementi cruciali per il buon funzionamento del network in generale. In particolare poi, il corretto e tempestivo soddisfacimento dell'ordine effettuato on line da parte di un cliente finale evita di pregiudicare l'intera attività di commercio elettronico del marchio.

In linea generale la presenza su Internet delle reti in franchising tende ad allinearsi ad uno dei seguenti quattro modelli (Plave L.J., Amolsch R.B., 2000):

1. modello '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;
2. modello 'restrizione assoluta', che vede il franchisor vietare qualsiasi forma di presenza del franchisee su Internet;
3. modello 'presenza autorizzata e regolamentata', in cui il franchisor concepisce l'utilizzo di Internet da parte del franchisee alla stessa stregua della comunicazione, dunque, la predisposizione dei siti in autonomia viene consentita a condizione che la struttura e quanto in essi pubblicato venga sottoposto ad approvazione ed eventuale revisione;
4. modello 'presenza coordinata', in base al quale il franchisor si fa carico della definizione della presenza web dell'intera rete in franchising, predisponendo una sezione istituzionale e tante sezioni dedicate ai singoli franchisees.

I primi due modelli sono decisamente poco attrattivi sia per l'affiliante che per i singoli affiliati. Eccezion fatta per il modello di 'restrizione assoluta' che prevede un anacronistico divieto alla presenza in rete dei singoli affiliati, il primo modello porta con sé tutti i rischi citati relativi all'immagine, alla credibilità ed all'uniformità distributiva dell'azienda affiliante. Il modello della 'presenza autorizzata e regolamentata' evidenzia 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, nell'ipotesi che vengano meno le criticità relative alla comune immagine del marchio, rimangono irrisolti i problemi relativi all'aggiornamento delle informazioni ed al coordinamento dei domini.

Con il quarto approccio, che può essere inizialmente più costoso per il franchisor, vengono eliminati tutti gli svantaggi ed 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 approccio concretizza un livello di spesa inferiore alla sommatoria dei singoli esborsi effettuati dal singolo franchisee (mod. 3) e, in ogni caso, dipendono dalle condizioni contrattuali proprie della rete, in quanto potrebbe essere prevista una quota di partecipazione alle spese

sostenute da parte del singolo franchisee per la predisposizione e manutenzione del sito Internet.

Nella pratica sono inoltre riscontrabili quattro differenti approcci strategici alla conduzione delle attività di e-commerce verso la clientela finale:

1. il franchisor svolge l'attività di e-commerce B2C in via esclusiva, senza prevedere alcun intervento da parte dei franchisees, e trattiene tutti i proventi derivanti da questa attività;
2. il franchisor svolge l'attività di e-commerce in via esclusiva, ma accorda ai franchisees una percentuale dei proventi derivanti da tale attività;
3. Il franchisor svolge l'attività di e-commerce con la partecipazione degli affiliati ed accorda loro una percentuale dei proventi derivanti da tale attività;
4. il franchisor consente agli affiliati di condurre in proprio l'attività di e-commerce.

Ciascun approccio comporta vantaggi e svantaggi. Alcuni franchisor potrebbero decidere di affrontare l'attività completamente in autonomia, perché la rete di affiliati non è ancora completamente sviluppata, oppure per realizzare la vendita di prodotti e servizi non disponibili nei singoli punti vendita. In altre situazioni, tale modalità potrebbe comportare la reazione non positiva degli affiliati, o quanto meno una non adeguata collaborazione allo svolgimento delle politiche di marketing impostate a livello di marchio.

Il secondo modello appare maggiormente percorribile nelle situazioni in cui risulti particolarmente difficile o impossibile per gli affiliati di una rete in franchising disporre di risorse necessarie per partecipare a tale processo, oppure nel caso in cui le richieste di prodotti siano talmente esigue da giustificare il coinvolgimento o nelle situazioni di particolare complessità dei prodotti. La partecipazione agli utili consente però un coinvolgimento emotivo da parte di ogni singolo negoziante aderente.

Nel caso in cui, invece, i franchisees abbiano la possibilità di partecipare al programma di e-commerce, ci si trova di fronte all'alternativa di centralizzare l'attività in capo al franchisor, oppure decentralizzarla rendendo responsabili i franchisees che intendono avviare in proprio un'attività di commercio elettronico. Nel primo caso il franchisor raccoglie i singoli ordini e li smista per lo svolgimento ai singoli franchisees. In questo caso i singoli punti vendita avrebbero anche la responsabilità di gestire gli eventuali reclami e il cattivo funzionamento dei prodotti, nonché di rendere più semplice l'esercizio della rescissione del contratto nei termini previsti per le vendite effettuate su Internet. Nella seconda ipotesi la vendita su Internet viene delegata agli affiliati: questo può comportare problemi di uniformità nello svolgimento delle operazioni e creare difformità di trattamento tra franchisees più forti finanziariamente e piccoli franchisees.

Al di là delle scelte strategiche operate, di seguito analizziamo l'orientamento al cliente dei siti di 30 marchi in franchising italiani, oltre al recepimento della funzione duale citata nel capitolo precedente.

4. I risultati della ricerca

L'obiettivo principale dell'indagine è consistito nel comprendere il ruolo che Internet può rappresentare nell'ambito dei rapporti di franchising, valutando il tipo di approccio adottato dal franchisor in termini di orientamento non solo al cliente finale del web site, ma anche alla 'famiglia degli affiliati'. A questo scopo è stato analizzato un campione totale di 30 siti di franchisor italiani⁷ di seguito elencati (tab. 4.1)

Tab. 4.1 Il campione di siti analizzati

Ambito di attività del Franchisor	Franchisor	Indirizzo sito Internet
Articoli per la persona	BATA	www.compar.it
Articoli per la persona	BIMBUS	www.bimbus.it
Articoli per la persona	BLUE SPIRIT	www.bluespirit.com
Altro commercio specializzato	BOTTEGA VERDE	www.bottegaverde.it
Articoli per la persona	CALZEDONIA	www.calzedonia.it
Industria	CICRESPI SEGNALETICA ED IMMAGINE	www.cicrespi.com
Altro commercio specializzato	CLIMAMTO	www.climamto.it
Commercio despecializzato	COIN	www.coin.it
Servizi	COKA CLUB	www.cokaclub.net
Alberghi e ristorazione	CRAZY BULL CAFE'	www.crazybull.it
Articoli per la casa	DIVANI E DIVANI	www.divaniedivani.it
Altro commercio specializzato	DOMOTECNICA ITALIANA	www.domotecnica.it
Servizi	FONDOCASA FRANCHISING IMMOBILIARE	www.fondocasa.it
Servizi	FRIGERTO VIAGGI NETWORK	www.frigertoviaggi.net
Articoli per la persona	FRUSCIO SRL	www.fruscio.it
Servizi	GABETTI OP. IMM.	www.gabetti.it
Servizi	GALLERY	www.gallery-immobiliare.com
Servizi	GIRAMONDO VIAGGI	www.giramondo.it
Servizi	GONDRAND	www.gondrand.it
Altro commercio specializzato	GULLIVER LIBRERIE	www.librieriemondadori.com
Altro commercio specializzato	INSIP TELECOM ITALIA	www.telecomitalia.it
Articoli per la persona	INTIMISSIMI	www.intimissimi.it
Commercio alimentare specializzato	JUNGLE JUICE	www.junglejuice.it
Articoli per la casa	KASANOVA	www.kasanova.it
Servizi	LE MARMOTTE	www.lemarmotte.it
Articoli per la persona	LIOLA'	www.liola.it
Servizi	MADE IN IT	www.madeinit.it
Servizi	MAIL BOXES ETC	www.mbe.it
Servizi	MEETING	www.meetingitalia.it
Servizi	ONDA BLU	www.ondablu.com

Per la valutazione dei siti è stato utilizzato un questionario a risposte chiuse⁸ suddiviso in sette sezioni principali, alcune delle quali sono dedicate alle leve del marketing mix (prodotto, comunicazione, prezzo, distribuzione) ed altre, proprio in considerazione della loro rilevanza in ambito web, sono invece relative alle modalità di far relazione con la clientela e con i franchisee tramite Internet, alle caratteristiche strutturali e stilistiche dei siti, alla funzione informativa interpretata dalla rete e all'utilizzo del marchio su Internet. I temi approfonditi nell'ambito di ciascuna sezione sono esposti di seguito nella tabella riassuntiva (tab. 4.2).

Tab. 4.2 Schema tematico della ricerca

⁷ E' stata presa come riferimento una lista di aziende associate all'Assofranchising, Associazione Italiana del Franchising, rispettandone la classificazione dell'ambito di attività.

⁸ 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.

Presentazione del franchisor e caratteristiche del sito Internet	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilità di informazioni sul franchisor • Caratteristiche strutturali e stilistiche dei siti • Navigabilità dei siti
Prodotto	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilità informativa sui prodotti/servizi on-line • Personalizzabilità dei servizi sui clienti finali • Personalizzabilità dei servizi sui franchisee
Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzo della pubblicità on-line • Utilizzo delle promozioni on-line • Partecipazione della clientela alla promozione on-line • Partecipazione dei franchisee alla promozione on-line • Partnership con altre organizzazioni nella disposizione delle promozioni on-line
Pricing	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilità di informazioni sui prezzi on-line • Possibilità per il franchisee di personalizzare prezzi al cliente
Canale di vendita	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilità di informazioni sul singolo franchisee • Possibilità di effettuare ordini on-line • Possibilità di effettuare pagamenti on-line • Esecuzione degli ordini in tempo reale • Distribuzione dei prodotti on-line
Relazione con la clientela	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilità di erogare servizi personalizzati • Disponibilità di un servizio clienti • Disponibilità di comunicazioni on-line alla clientela • Creazione di comunità di clienti on-line • Sollecitazione di risposte on-line dai clienti
Marchio	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzo del marchio on-line • Disponibilità di informazioni sul marchio • Comunicazione dell'immagine ai franchisee e ai clienti finali • Disponibilità di informazioni sugli investimenti effettuati nella comunicazione relativa al marchio

Come si può notare, la prima sezione della ricerca riguarda sia la presentazione del franchisor (relativamente all'ambito di attività svolta all'indirizzo del sito e della sede sociale, al numero di telefono e al numero di negozi in Italia e all'estero), sia l'aspetto e la struttura del sito Internet, allo scopo di comprendere quanto, in che modo e con quale grado di approfondimento, le imprese che operano con una organizzazione in franchising utilizzino la rete per diffondere informazioni sull'azienda e sulla sua attività.

Dall'analisi dei risultati delle visite dei 30 siti si può notare che il 93,33% delle aziende in franchising prevede una sezione dedicata alla storia o presentazione dell'azienda, anche se con un approccio molto sintetico, dunque senza offrire la possibilità di ottenere approfondimenti sulle strategie e sugli obiettivi aziendali. Questo può far riflettere sulle modalità di utilizzo della rete Internet: è importante far percepire al navigatore un'immagine di affidabilità dei servizi erogati in via telematica e la presenza di una sezione, anche minima, dedicata alla storia dell'azienda è in grado di rafforzare questa immagine, rassicurando il navigatore senza caricarlo eccessivamente di informazioni che potrebbero risultare troppo dispersive. Suddividendo il campione in base all'ambito di attività si possono riscontrare le seguenti percentuali (tab. 4.3):

Tab. 4.3

Attributo rilevato	Media Campione	Articoli per la persona	Articoli per la casa	Industria	Servizi	Commercio alimentare specializzato	Altro commercio specializzato	Commercio despecializzato	Alberghi e ristorazione
Storia/presentazione dell'azienda	93,3%	85,71%	100,0%	100,0%	91,67%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Ugualmente importanti risultano essere le informazioni relative all'andamento economico dell'azienda, riscontrate nel 90% delle istituzioni analizzate. Queste informazioni, tuttavia, non sono tanto riferite ai dati economici veri e propri, quanto alla capillarità distributiva sul mercato. Infatti, dati quali numero di punti vendita in franchising, informativa su ultime e prossime aperture e presenza in Italia e all'estero sono previste mediamente dal 62,96% dei siti, sono facilmente individuabili e leggibili in quanto esposti in tabelle o grafici e soprattutto presenti nella home page o nelle pagine dedicate alla storia dell'azienda; i dati

riferiti al fatturato, al numero di dipendenti e numero di clienti sono previste mediamente solo nel 12,35% dei casi.

Confrontando i vari gruppi di aziende sulla base dei diversi settori di attività considerati (tab. 4.4), si può notare che quasi tutti i settori dedicano ampio spazio alla divulgazione di notizie aziendali, ad eccezione dell'industria, nella quale non si ravvisano informazioni di tal genere, anche a motivo della maggiore tecnicità del settore e della tipologia di clientela, forse più attenta e interessata a ricercare notizie specifiche sui prodotti più che sull'andamento dell'azienda in sé. Il settore più completo e più ricco di informazioni aziendali risulta essere quello del commercio despecializzato, nel quale l'informativa presente comprende tutte le categorie descritte.

Tab. 4.4

Attributo rilevato	Media Campione	Articoli per la persona	Articoli per la casa	Industria	Servizi	Commercio alimentare specializzato	Altro commercio specializzato	Commercio despecializzato	Alberghi e ristorazioni
Presenza di informazioni relative all'andamento economico dell'azienda	90,0%	85,71%	100,0%	0,0%	91,67%	100,0%	80,0%	100,0%	100,0%
Fatturato	18,52%	42,86%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	100,0%	0,0%
Numero dipendenti	11,11%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	100,0%	0,0%
Numero punti vendita in franchising	88,89%	100,0%	100,0%	0,0%	16,67%	100,0%	20,0%	100,0%	100,0%
Informativa su ultime e prossime aperture	37,04%	42,86%	0,0%	0,0%	41,67%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Presenza in Italia e all'estero	37,04%	57,14%	100,0%	0,0%	25,0%	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%

La funzione informativa di Internet non è invece quasi per nulla utilizzata per la promozione di iniziative sia da parte dell'azienda che di altre associazioni, né per l'allestimento di spazi di approfondimento su tematiche di vario genere, più o meno connesse con il core business. Soltanto il 13,33% delle aziende analizzate presenta nel sito le attività 'esterne' nelle quali è impegnata. Nella maggioranza dei casi, inoltre, si tratta di informazioni relative al solo settore di appartenenza, rappresentate da convegni, sponsorizzazione di eventi e fiere (come nel caso di Domotecnica Italiana, che organizza e promuove congressi, forum e giornate professionali). Pressoché ignorata sui siti analizzati è la funzione dei link: non si sono rilevati infatti collegamenti reciproci che stimolano la navigazione del sito aziendale, con organizzazioni e associazioni che organizzano e/o realizzano tali iniziative. Questi dati mettono in luce una scarsa interpretazione delle potenzialità di Internet da parte dei franchisor, i quali sono attentissimi ad illustrare la "vetrina" dei propri prodotti e i vari negozi affiliati, ma poco attenti a soddisfare le esigenze allargate della clientela navigante.

All'interno del questionario utilizzato per il monitoraggio dei siti di franchisor sono stati dedicati alcuni quesiti alla loro struttura, alla tipologia di grafica ed alle immagini utilizzate, la cui scelta si rileva di particolare importanza per conferire concretezza e tangibilità non solo al servizio, ma anche e soprattutto al rapporto a distanza. Quasi tutti i siti (96,67%) fanno ricorso ad immagini fisse e a fotografie (93,33%), mentre meno utilizzate sono le icone (23,33%) e i testi scorrevoli (50%), nonostante questi ultimi rivelino una notevole efficacia per richiamare e focalizzare l'attenzione su quelle notizie che non devono passare inosservate.

Anche con riferimento ad elementi strettamente legati alla comunicazione via Internet, dalle analisi svolte emerge una pressoché totale staticità dei siti visitati, nella maggior parte dei quali non esiste una barra di navigazione (80%), non sono presenti mappe dei siti (80%) e nemmeno motori di ricerca (70%). Sono presenti, tuttavia, menù (96,67%) e sottomenù (66,67%) situati in tutte le pagine e sempre nella stessa posizione ed inoltre

nella maggioranza dei casi (80%) esiste una indicazione della posizione della pagina corrente così che l'utente non sia troppo disorientato durante la navigazione (tab. 4.5).

Tab. 4.5

Tipologia di grafica utilizzata ed elementi di navigabilità del sito	Media campione	Articoli per la persona	Articoli per la casa	Industria	Commercio alimentare specializzato	Altro commercio specializzato	Commercio despecializzato	Alberghi e ristorazione
- immagini fisse	96,7%	85,7%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
- immagini animate	53,3%	57,1%	0,0%	0,0%	0,0%	80,0%	0,0%	0,0%
- icone con possibilità di ottenere dettagli "cliccando" sulle stesse	23,3%	14,3%	0,0%	100,0%	0,0%	40,0%	100,0%	0,0%
- testi scorrevoli	50,0%	14,3%	100,0%	100,0%	100,0%	80,0%	0,0%	0,0%
- fotografie	93,3%	71,4%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Presenza di barre di scorrimento	53,3%	0,0%	50,0%	100,0%	100,0%	60,0%	100,0%	0,0%
Presenza di barra di navigazione	20,0%	28,6%	50,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Presenza di menù	93,3%	85,7%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Presenza di sottomenù	66,7%	71,4%	50,0%	100,0%	100,0%	80,0%	100,0%	0,0%
Presenza di un link, visibile da ogni pagina, che consente il ritorno alla home page	46,7%	57,1%	100,0%	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	100,0%
Presenza di mappa del sito	20,0%	14,3%	50,0%	0,0%	0,0%	40,0%	0,0%	0,0%
Presenza di motore di ricerca	30,0%	0,0%	100,0%	100,0%	0,0%	60,0%	0,0%	0,0%

Le pagine web di queste aziende offrono un contenuto poco complesso: gli elementi principali dominanti i siti Web (80%) sono rappresentati dai testi scritti, troppo simili a semplici depliant elettronici, quasi delle cyberbrochures, che rendono la visita forse poco attraente e poco utile scoraggiando il "ritorno" dell'utente. Si può notare, quindi, una bassa attrattività dei siti, influenzata anche dai pochi o quasi nulli effetti multimediali come i colori nella quasi totalità dei casi (86,67%) descritti dal bianco e nero, i suoni in nessun caso utilizzati e il movimento e le animazioni presenti solo nel 26,67% dei siti visitati.

È importante anche sottolineare la scarsa propensione delle aziende italiane di franchising ad operare sul mercato globale: una percentuale bassissima, solo il 46,67% dei siti visitati, dà all'utente la possibilità di consultare il sito anche in altre lingue. La lingua quasi maggiormente considerata, è l'inglese (85,71% dei siti con opzione multilingua) alla quale fanno seguito lo spagnolo (35,71%), il francese (14,29%) ed infine il tedesco (7,14%).

La seconda sezione del questionario si propone di indagare sull'utilizzo della rete Internet da parte delle aziende di franchising riguardo alla disponibilità informativa sui prodotti/servizi on-line e la personalizzazione dei servizi nei confronti sia dei clienti finali che dei franchisee. I risultati della ricerca testimoniano la diffusione sul web di veri e propri "cataloghi on-line", grazie ai quali i clienti finali (66,67%) possono consultare le diverse alternative all'interno della gamma di prodotti/servizi disponibile e i franchisee (70%) possono avere informazioni più dettagliate anche di carattere tecnico sugli stessi (tab. 4.6). I prodotti/servizi, a volte corredati da fotografie o immagini (43,33%) vengono quasi esclusivamente proposti sia ai clienti finali (90%) che agli stessi affiliati (89,29%) come prodotti/servizi non segmentati, quindi segnalati sul sito ma riferiti ad un target indifferenziato. Esiste solo qualche sporadico esempio di prodotti/servizi suddivisi per target di segmentazione del sito a livello regionale (Cricrespi segnaletica e immagine, Frigerto viaggi network, Meeting). Si può inoltre notare che la possibilità di personalizzare i prodotti è veramente minima per i clienti finali (3,33%) e addirittura nulla per i franchisee; solo nel 10% dei siti esiste un'area di commercio elettronico e solo nel 7,14% esiste uno spazio, nell'area riservata agli affiliati, dedicato all'education, con corsi on line e di formazione per dipendenti (Bata) e per i partner fornitori (Domotecnica italiana).

Tab. 4.6

	Media campione	Articoli per la persona	Articoli per la casa	Industria	Commercio alimentare specializzato	Altro commercio specializzato	Commercio Alberghi e despecializ ristorazione	
Disponibilità informativa sulla gamma di prodotti/servizi	66,7%	28,6%	100,0%	100,0%	100,0%	60,0%	100,0%	100,0%
Fotografie o immagini dei prodotti/servizi	43,3%	57,1%	100,0%	0,0%	0,0%	40,0%	0,0%	100,0%
Presenza di un'area di commercio elettronico	10,0%	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%

Quest'ultimo punto costituisce, in particolare, una grave mancanza da parte delle aziende di franchising analizzate. Il fatto di adottare le moderne soluzioni di e-learning (che consistono nel mettere in rete filmati audio e video per la formazione e l'aggiornamento continuo dei franchisee) consentirebbe, infatti, di trarre molti benefici permettendo l'interazione in tempo reale di più soggetti e, in alcuni casi, la creazione di vere e proprie aule virtuali con risparmi di costi e ampliamento dei programmi formativi. Tale situazione è illustrata nella tabella sottostante (tab. 4.7), dalla quale si evince, quindi, la scarsa possibilità offerta al cliente finale di identificarsi con le formule di servizio erogate e la limitata attenzione del franchisor nei confronti delle necessità dei suoi affiliati (tab. 4.7).

Tab. 4.7

Attributo rilevato	Media campione sul cliente finale	Media campione sui franchisee	Articoli per la persona	Articoli per la casa	Industria	Servizi	Commercio alimentare specializzato	Altro commercio specializzato	Commercio despecializzato	Alberghi e ristorazione
Prodotti e servizi non segmentati	90,0%	89,29%	100,0%	100,0%	0,0%	83,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Segmentazione su target del sito	10,0%	10,71%	0,0%	0,0%	100,0%	16,67%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Personalizzazione dei prodotti/ servizi sul cliente finale e sui franchisee	3,33%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	8,33%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Da quanto analizzato è possibile allora sottolineare che le aziende osservate erogano informazioni sia alla clientela che agli affiliati sui prodotti e servizi disponibili, ma sono ancora molto distanti nel dare il 'giusto valore' al cliente e nel motivare e incentivare i propri affiliati.

La terza sezione della ricerca prende in considerazione la leva comunicazione; più in particolare l'attenzione viene focalizzata sulla presenza di pubblicità on-line e sull'utilizzo di promozioni in ambiente multimediale. Anche se la pubblicità su Internet è un valido strumento di comunicazione ed un mezzo di straordinario interesse, dai dati raccolti si evince che, in media, solo il 26,67% delle aziende di franchising destina parte dello spazio Web alla pubblicità e solo nel 13,33% dei casi sono presenti pop up pubblicitarie. La motivazione può essere ricondotta alla volontà di non ostacolare la navigazione degli utenti, oppure, alle esperienze poco remunerative maturate fino ad oggi in settori che prima di altri hanno fatto uso massiccio di questa modalità di comunicazione. Di tale situazione sono indubbiamente responsabili l'inserimento di banners e links scarsamente coordinati con la politica di comunicazione del sito.

Le promozioni, come la pubblicità, possono trarre grande giovamento dall'interattività consentita da Internet, generando non poche aspettative da parte degli operatori. Tuttavia, l'esperienza testimonia che "l'impiego di Internet per azioni di promozione può apparire facile, ma richiede fantasia, creatività e capacità di sfruttamento strategico del nuovo mezzo. Moltissime forme di promozione tradizionale, rivolte sia al trade sia al consumatore finale, possono essere gestite o enfatizzate attraverso Internet, con il vantaggio per

l'impresa di poter godere dell'interattività nel rapporto con il target di riferimento"⁹. L'elaborazione dei dati emersi dalla ricerca rivela, tuttavia, una ancora minore attenzione, rispetto alla leva pubblicitaria, da parte delle aziende in franchising del campione: in media solo il 6,67% delle aziende dedica spazio Web alle promozioni soprattutto attraverso sconti su prodotti/servizi del franchisor e i prodotti/servizi del mese (il 50% dei casi rilevati). Inoltre, soltanto in rarissimi casi (3,33%) viene data la possibilità al singolo internauta di partecipare alle promozioni on-line: in sostanza, dunque, si tratta di dare notizia sul web dell'esistenza di promozioni fruibili sui singoli punti di vendita, senza sfruttare le potenzialità di interattività offerte dalla rete ed il potenziale di coinvolgimento e fidelizzazione al sito di tali iniziative. In definitiva, le aziende italiane di franchising non investono le proprie risorse adeguatamente: effettuano una comunicazione inadeguata e talvolta superficiale e spesso "non conoscono nemmeno i basilari strumenti per fare pubblicità"¹⁰.

Sempre in ambito comunicazione, si segnala un caso (azienda Jungle Juice) di ricorso a questionari on-line: l'utente viene invitato a completare i campi presentati in una form, contribuendo così a migliorare la conoscenza dei suoi bisogni ed aspettative. Da più parti giunge però il monito che i consumatori sarebbero sempre più infastiditi a causa della grande quantità di informazioni raccolte dalle aziende; ciò non tanto per il desiderio di proteggere la loro privacy, quanto piuttosto per il fatto che spesso il controvalore che essi ne ricevono non è considerato soddisfacente.¹¹ Per questo motivo è stata inserita nel questionario della ricerca la seguente domanda: "Nel caso in cui siano chiesti dati personali al cliente, ne vengono spiegati i motivi e gli eventuali vantaggi che ne derivano?". La risposta vede il 6,7% delle aziende positive a tale attributo (ma non si tratta della Jungle Juice).

Come già accennato, l'indagine ha esaminato anche la presenza di offerte in co-marketing con altre organizzazioni ed aziende. Tali iniziative sono considerate come molto influenti nella generazione di contatti e di visite prolungate dei siti. A fronte di questa profonda convinzione, sottolineata peraltro da numerosi esperti di comunicazione Web, l'attenzione dei franchisors è nulla: nessun sito tra i 30 analizzati contempla promozioni in partnership con altre aziende.

A conclusione della sezione dedicata alla comunicazione, non possiamo che ribadire, anche in quest'ambito, la presenza di ampi spazi di miglioramento che, se colmati adeguatamente, potranno contribuire grandemente alla fidelizzazione della clientela Internet e non Internet.

La successiva area tematica del questionario riguarda le politiche di pricing. Dall'analisi condotta sono emerse le seguenti considerazioni. Anzitutto, la disponibilità di informazioni sui prezzi rivolta alla clientela finale è presente solo nel 13,3% dei siti (la percentuale si eleva a al 16,3% nel caso della pubblicazione dei prezzi a beneficio degli affiliati, con concentrazione nei settori degli articoli per la persona e altro commercio specializzato). E' stata inoltre osservata la disponibilità di strumenti di pagamento on line e la situazione prospettata mostra che, in media, solo il 6,7% offre tale possibilità, rispecchiando l'ancora scarsa propensione ad offrire servizi di e-commerce.

Strettamente connesso al pricing è il tema del ricorso alla Rete in qualità di canale di vendita. Da un attento esame dei siti è possibile constatare uno scarso utilizzo di tale

⁹ Guidotti E., Internet e comunicazione, Franco Angeli, Milano, 1997, pag. 115.

¹⁰ Intervento di Fumagalli, della D.I.F., società di consulenza per il franchising, coordinatore della tavola rotonda: "Come selezionare i franchisees; come farci selezionare tra i tanti franchisor.", organizzata da Assofranchising il 20 gennaio 2000.

¹¹ Hagel J., Rayport J. F., I dati sul cliente diventano merce cara, in "Harvard Business Review" (edizione italiana), settembre-ottobre 1997.

funzione da parte dei franchisor, sia nei confronti della clientela finale che verso i franchisee. Le percentuali medie sono del 13,3% nella prima situazione e del 16,7% nella seconda. Anche in questo caso, la tabella che segue (tab. 4.8) mette in evidenza i risultati dell'indagine, a sostegno della convinzione che il sito Web raccolga ancora, nell'ambito del franchising italiano, manifestazioni di scarso interesse, sia nei confronti degli utilizzi più tradizionali (quali la distribuzione) che di attività più innovative¹². Unica eccezione da segnalare è il commercio alimentare specializzato, che più degli altri settori ha recepito le opportunità del mercato e le istanze di alcune tipologie di clientela, particolarmente propense alla ricerca di informazioni e all'acquisto di prodotti particolari su Internet (quali prodotti commerciali tipici).

Tab. 4.8

La funzione distributiva verso la clientela finale	Media campione	Articoli per la persona	Articoli per la casa	Industria	Commercio alimentare specializzato	Altro commercio specializzato	Commercio despecializzato	Alberghi e ristorazione
Possibilità di effettuare acquisti on line da parte della clientela	13,3%	14,3%	0,0%	0,0%	100,0%	20,0%	0,0%	0,0%
Offerta di servizi on line	36,7%	14,3%	50,0%	0,0%	100,0%	40,0%	0,0%	0,0%
Possibilità di selezionare orario di consegna	3,3%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilizzo del canale telefonico per ordini	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	20,0%	0,0%	0,0%
- Numero verde	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
- Numero telefonico tradizionale	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	20,0%	0,0%	0,0%
Sviluppo di partnership con altre organizzazioni per la distribuzione di prodotti/servizi	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%

In un'ottica di orientamento al cliente, è stata verificata anche la possibilità di fruire dei servizi informativi e dispositivi attraverso il canale telefonico. Da tale indagine, i dati esposti nella tabella precedente lo testimoniano, si evince che ancora molta strada deve essere percorsa nella prospettiva di un servizio completo ai propri clienti, che tenga conto anche delle attuali necessità di spostamento e di accesso alle informazioni attraverso i canali wireless.

Da ultimo, sempre nell'ottica di esplorare la capacità dei siti di attirare e fidelizzare i 'navigatori', sono state ricercate ed analizzate le partnership esistenti con operatori di mercato in merito alla distribuzione di prodotti e servizi. A livello generale, riscontriamo una irrisoria penetrazione di questi rapporti di collaborazione (verificati nel 6,7% dei Web sites analizzati), segno ulteriore dell'ancora scarso impegno verso la costituzione di veri e propri market space di servizio¹³.

In definitiva, anche in questo caso ci troviamo di fronte ad una leva di marketing non valorizzata appieno, dunque a un'interpretazione della Rete ancora distante da quella di canale alternativo/complementare alla distribuzione tradizionalmente utilizzata, nonché quale strumento atto a snellire i rapporti interni, in particolare quelli di fornitura verso la propria rete in franchising.

L'ultima sezione dell'indagine affronta la delicata questione delle 'relazioni con la clientela'. Dalle indicazioni emerse è chiaro che le aziende operanti attraverso canali in franchising avranno, nell'immediato futuro, molta strada da percorrere sulla via dell'orientamento al cliente finale ed alla rete di franchisees. Ad esempio, la possibilità di ottenere dal sito

¹² Per quanto concerne i servizi on line si tratta di proposte molto tradizionali, in quanto si sostanziano, nella maggioranza dei casi, della disponibilità di newsletters o di richiedere omaggi relativi ai prodotti commercializzati.

¹³ Le uniche partnership riscontrate si riferiscono al servizio consegna a domicilio delle merci, dunque con corrieri nazionali ed internazionali.

l'erogazione di servizi personalizzati, contemplata dal 16,7% dei siti analizzati, è limitata a iniziative sporadiche e di poco conto negli articoli per la casa e altro commercio specializzato (anche qui ci troviamo di fronte a possibilità di richiedere informazioni, magari sotto forma di newsletter, oppure di sollecitare l'invio di campioni prova). La disponibilità di un servizio clienti on-line, se pur maggiormente diffusa (15 siti su 30), viene realizzata prevalentemente mediante posta elettronica (36,7%), cioè attraverso uno strumento di comunicazione differita. Trascurate, invece, sono le altre modalità di interazione: numeri verdi e numeri di telefono (13,3%), prenotazione di colloqui con il personale dell'azienda (3,3). La tabella seguente (tab. 4.9) mostra il dettaglio per settore.

Tab. 4.9

	Media campione	Articoli per la persona	Articoli per la casa	Industria	Commercio alimentare specializzato	Altro commercio specializzato	Commercio despecializzato	Alberghi e ristorazione
Disponibilità di un servizio clienti per chi visita il sito	50,0%	42,9%	50,0%	100,0%	100,0%	40,0%	0,0%	0,0%
- Come viene realizzato: comunicazioni dirette via posta elettronica	36,7%	42,9%	50,0%	0,0%	100,0%	20,0%	0,0%	0,0%
- prenotazione di colloqui con il personale di vendita	3,3%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
- numero verde	13,3%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
- altro (specificare)	6,7%	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%

Riguardo alle altre tematiche analizzate, segnaliamo che nessuno sforzo viene fatto dai franchisor per promuovere l'interazione con la clientela, soprattutto se si fa riferimento alla gestione dei motivi di insoddisfazione. Infatti, nessun sito analizzato prevede una sezione dedicata alle lamentele. Rarissimi sono pure i casi di aree di discussione on line (6,7%), che si sostanziano nella predisposizione della classica area domande statica (FAQ). A fronte di questa scarsissima volontà di utilizzare internet come strumento di relazione, stupisce la preoccupazione di ben 14 siti su 30 di ottemperare alla normativa sulla privacy. Anche sul fronte della relazione attraverso il canale virtuale dovranno essere diretti ingenti sforzi nei prossimi anni, proprio per attribuire a questo importante strumento di dialogo quel ruolo che è stato molto ben interpretato in altri settori merceologici. Tuttavia, i citati impegni non potranno prescindere dall'impostazione di relazioni di più ampio respiro, che fino ad oggi sono state accuratamente evitate, preferendo un tipo di comunicazione "one way direction", certamente meno rischiosa e con un impatto nullo sulle strategie e sulle tattiche d'impresa.

5. Conclusioni

A questo punto dell'analisi, è possibile tradurre le valenze insite in ogni attributo analizzato in 'vettori' di orientamento al cliente, nonché fare il punto della situazione sul livello evolutivo raggiunto dai franchisor esaminati nello sfruttamento delle peculiarità di Internet quale strumento di comunicazione. Al fine di concretizzare tale intendimento, è stato definito un sistema di ponderazione dei dati che consentisse, in prima istanza, di riunire in categorie omogenee le varie tematiche osservate e, in secondo luogo, di apprezzare i singoli ambiti operativi con scale di valutazione omogenee e comparabili. Tale operazione rende altresì possibili valutazioni differenziali tra situazione attuale e situazione auspicabile, in un'ottica di maggior soddisfazione delle esigenze della clientela 'consumatrice' e 'distributrice'.

Il citato sistema di ponderazione individua anzitutto sette macro gruppi di variabili:

- *la funzione informativa*, che racchiude sia notizie inerenti l'azienda affiliante che dati e informazioni di vario genere e di utilità;

- *la struttura*, sezione che attribuisce un giudizio, dal punto di vista delle peculiarità di Internet, circa la capacità di rendere agevole, ma nel contempo attraente, la navigazione del proprio sito;
- *il prodotto, la comunicazione, il prezzo, la distribuzione*, che contengono una valutazione riguardo all'adattamento del modello di business all'operatività virtuale e multicanale (dunque alla gestione dell'Internet marketing mix);
- *la relazione*, che focalizza l'attenzione sull'utilizzo del Web per la costruzione di rapporti "one to one" con la propria clientela.

A ciascuna variabile appartenente alle singole macro aree è stato successivamente attribuito un valore d'importanza (o peso), che ha consentito l'elaborazione del seguente grafico riepilogativo (fig. 5.1).

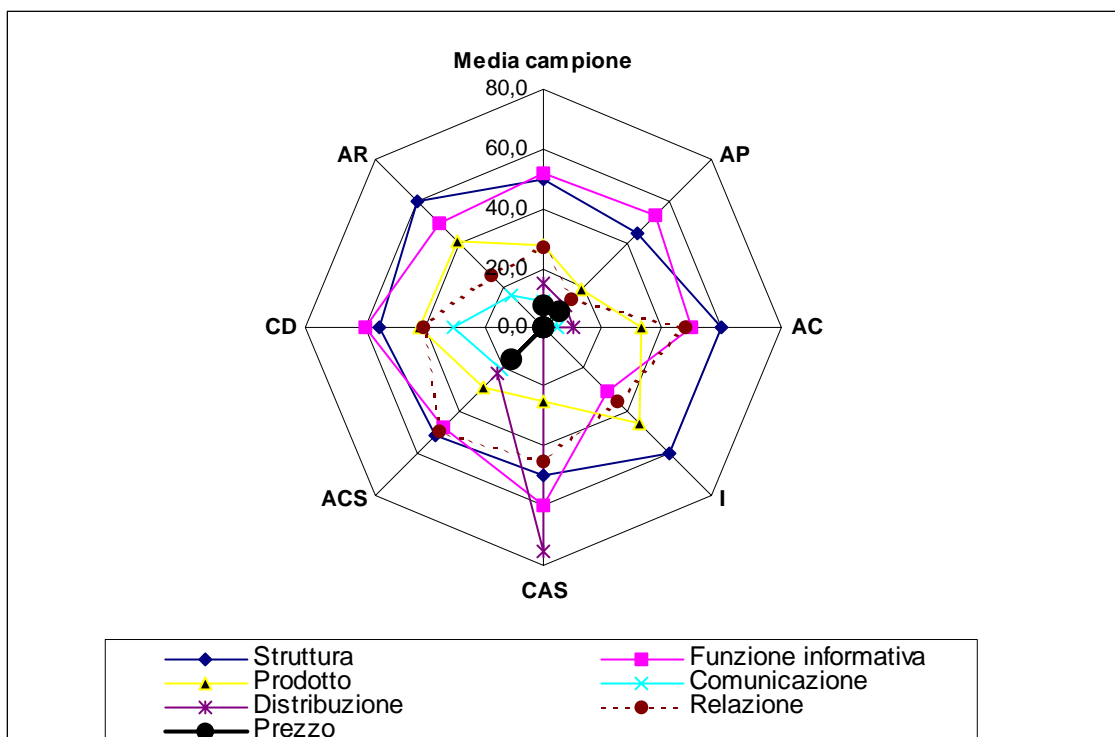
Se ne ottiene, anzitutto, un'indicazione di accentuata arretratezza che persiste, sia dal punto di vista della struttura dei siti internet che della funzione informativa di base. E' un risultato che sottolinea la relativa novità dello strumento per il comparto distributivo indagato, in quanto, anche a livello Italia, tutti gli altri settori analizzati con la medesima metodologia (finanziario, ferroviario, postale)¹⁴ evidenziano un ricorso corretto alla rete, nel senso che vengono rispettate tutte le indicazioni per la definizione di un buon sito internet (negli altri casi analizzati le percentuali sono vicine al 90%). La sensazione, dunque, è che i franchisor italiani abbiano attualmente impostato i propri spazi web seguendo più le regole della comunicazione generale che quelle dell'internet communication. Anche la funzione informativa è poco sfruttata: l'unica informazione diffusa uniformemente è la localizzazione dei punti vendita in franchising.

Per quanto concerne invece l'orientamento ai due target di clientela individuati, i dati espressi in tabella evidenziano il notevole sforzo che dovrà essere compiuto dalle imprese per sfruttare appieno tutte le opportunità offerte dalla rete in termini di utilizzo di internet come leva di marketing. Gli ambiti decisamente più arretrati fanno riferimento, peraltro, a comunicazione e distribuzione, che classicamente rappresentano i punti di forza di tutte le modalità relazionali quale la rete Internet.

Le analisi mettono anche in luce il diverso livello di sviluppo dell'internet marketing nei vari settori in cui sono stati ripartiti i 30 siti campione. I campi di attività più tradizionalmente sviluppati, sia sotto il profilo della comunicazione interattiva che della distribuzione veicolata dal web, sono quelli che fanno registrare, anche in ambito franchising, i maggiori sforzi operativi (ad esempio il commercio alimentare specializzato). Possiamo dunque concludere che le opportunità nel campo dell'innovazione di prodotto, di processo e di mercato, citati nel paragrafo introduttivo, sono ancora ampiamente inesplorate. La funzione informativa nei confronti della clientela finale è poco sviluppata, la relazione scarsamente curata e le situazioni di commercio elettronico molto scarse. Dunque Internet non viene, se non in pochissimi casi, utilizzato per costruire un rapporto 'evoluto' e duraturo con la propria clientela.

Fig. 5.1 Il comportamento su Internet dei franchisor italiani

¹⁴ Cedrola E., "L'impatto di Internet sull'attività degli intermediari finanziari: il caso delle banche in Rete", Quaderni di ricerca del Dipartimento di Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale, ISU Università Cattolica, Milano, 2002 - Cedrola E., Internet e i servizi di pubblica utilità: i trasporti ferroviari in Europa, in Atti del Convegno "I processi di deregolamentazione dei servizi pubblici, vincoli, opportunità istituzionali e condizioni operative" Università degli Studi di Salerno, Fisciano, giugno 2002.



	Media campione	AP	AC	I	CAS	ACS	CD	AR
Struttura	49,7	45,0	60,0	60,0	50,0	51,0	55,0	60,0
Funzione informativa	51,7	52,9	50,0	30,0	60,0	48,0	60,0	50,0
Prodotto	27,6	18,3	33,0	46,0	25,0	29,0	42,0	41,0
Comunicazione	8,7	5,7	5,0	0,0	0,0	20,0	30,0	15,0
Distribuzione	14,5	10,0	10,0	0,0	75,0	22,0	0,0	0,0
Relazione	27,2	13,6	47,5	35,0	45,0	50,0	40,0	25,0
Prezzo	7,5	7,1	0,0	0,0	0,0	15,0	0,0	0,0

La situazione è ancora più arretrata se il riferimento viene fatto al target degli affiliati, che in generale sembrano ancora non ricevere 'cure particolari' attraverso quello che viene ad oggi considerato come lo strumento principe per fare relazione, reclutamento, in prospettiva formazione. Non si sono registrati esempi di comunità virtuali di affiliati, o situazioni di eccellenza per quanto concerne lo sviluppo di rapporti di raccolta/evasione ordini via web.

Internet è importante per il franchising, ma sembra che gli operatori italiani non abbiano ancora programmato interventi di respiro significativo in questo campo. Secondo Grunberg (Grunberg D.B., 1999) alcuni settori del franchising potrebbero essere seriamente danneggiati da una 'non presenza' o da un non adeguato sviluppo in Rete. Potrebbero incontrare seri problemi di concorrenza nel prossimo futuro le attività economiche appartenenti al gruppo A (tab. 5.1), mentre sarebbero già pregiudicati nello svolgimento delle proprie attribuzioni i settori appartenenti al gruppo B. Probabilmente la situazione di urgenza viene stemperata da alcune istanze della domanda, quali la richiesta da parte della clientela di assistenza personale, la deperibilità dei prodotti o la necessità di visionare i prodotti stessi prima dell'acquisto (ad esempio gioielli). Tuttavia alla luce del mancato sviluppo in Rete evidenziato dal presente lavoro, interventi nel breve periodo sono senza dubbio auspicabili: in particolare, il target degli affiliati merita una maggior attenzione, sia on che off line.

Tab. 5.1

Gruppo A	Gruppo B
Automobile	Batterie

Chimica	Negozi di libri
Abbigliamento e Scarpe	Computer e elettronica
Negozi di articoli vari	Servizi di reclutamento personale
Negozi di fiori	Articoli sportivi
Arredamento per la casa	Negozi di vendita e prestito prodotti audio/video
Assicurazioni	
Animali domestici	
Articoli per il tempo libero	
Hardware e software	

Fonte: traduzione ed adattamento da Grunberg D.B., 1999, p.39.

Internet per il franchising: qualcosa di nuovo o semplicemente un modo diverso per comunicare? L'interrogativo ispiratore del presente lavoro ci conduce ad una duplice risposta: Internet per il franchising rappresenta potenzialmente una fonte di numerosissime opportunità in un'ottica di marketing duale, ma la realtà operativa italiana evidenzia un approccio allo 'strumento' Internet 'primordiale'. 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.

Obiettivo delle prossime ricerche in questo ambito sarà sicuramente quello di approfondire l'analisi su un campione più allargato di imprese, nonché di inserire elementi qualitativi ricavabili attraverso interviste al management. Tuttavia, nonostante la limitatezza del campione è parere di chi scrive che la situazione espressa sia di per sé emblematica, tanto da poter affermare che, allo stato attuale, Internet rappresenti per il franchising italiano solamente uno strumento diverso per comunicare.

Bibliografia

- AA.VV., Affiliazione e tecnologie: un'accoppiata riuscita, in Repubblica – Affari&Finanza, 3 novembre 1997.
- Abell M., Scott A., The e-commerce challenge for franchising, in Managing Intellectual Property, issue 101, jul/aug 2000, pp. 34-37.
- Adams M., Net gains, in Restaurant Business, vol. 95, issue 16, 1/11/1996, pp.100-101.
- Amoroso M., Bonani G., Grassi P., Il franchising, Il Sole 24 Ore, Milano, 2001.
- Amoroso M., Come migliorare i rapporti nel sistema franchising, Utet, Torino, 1996.
- Amoroso M., Gandolfo A., Il franchising in Italia, scenari attuali e prospettive, SEDI Editore, Torino, 1996.
- Bacchini F., Le nuove forme speciali di vendita ed il franchising, Cedam, Milano, 2000.
- Banhazi P., E-learning: technology delivers training to franchising's door, in Franchising World, vol. 34, issue 2, feb/mar 2002, pp.41-42.
- Blattberg R. C., Deighton J., Interactive Marketing, in "Harvard Business Review", november/december 1996.
- Bonani G., Il reclutamento degli affiliati, AZ Franchising, n.10, 2002.
- Bonani G., Internet, nuovo metodo di marketing delle franchises, 25 gennaio 2002, www.infofranchising.it.
- Bonani G., Le stime sulla crescita del Franchising nel 2000, 10 giugno 2002 www.infofranchising.it.
- Busacca B., Costabile M., I processi di consumo nell'economia delle reti digitali. La prospettiva delle imprese sull'evoluzione del comportamento del consumatore, in "Atti del convegno L'impresa e-based nella nuova economia digitale", III Workshop SISEI, Egea, Milano, 2001.
- Busacca B., Il valore della fedeltà e del cliente, in Busacca B., Castaldo S., Il potenziale competitivo della fedeltà alla marca e all'insegna commerciale, Egea, Milano, 1996.
- Cedrola E., "L'impatto di Internet sull'attività degli intermediari finanziari: il caso delle banche in Rete", Quaderni di ricerca del Dipartimento di Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale, ISU Università Cattolica, Milano, 2002.

- Cedrola E., Internet e i servizi di pubblica utilità: i trasporti ferroviari in Europa, in Atti del Convegno "I processi di deregolamentazione dei servizi pubblici, vincoli, opportunità istituzionali e condizioni operative" Università degli Studi di Salerno, Fisciano, giugno 2002.
- Cedrola E., "Les nouveaux services bancaires liés à Internet. Comparaison entre l'Italie, l'Europe et les Etats Unis", Revue Française du Marketing, n° 189/190, 2002.
- Confesercenti, Tutto Franchising 2003, Annuario del Franchising in Italia, Edizioni Commercio, Roma, 2002.
- Delli Priscoli L., Franchising e tutela dell'affiliato, Giuffrè Editrice, Milano, 2000.
- Devasini P., Il sistema franchising. Deontologia, normativa, giurisprudenza, creazione e sviluppo della rete, aspetti internazionali, Bompiani, Sonzogno, 1990.
- Di Carlo G., Internet marketing. Strategie di marketing e di comunicazione sul Web, Etas Libri, Milano, 1998.
- Greenwald D., Dettori G., Fare marketing con internet, Apogeo, Milano 1998.
- Grunberg D.B., Internet: friend or foe?, in Franchising World, vol. 31, issue 5, sep/oct 1999, pp. 39.
- Grunberg D.B., Web-based applications, in Franchising World, vol. 30, issue 4, jul/aug 1998, p.47.
- Guidotti E., Internet e comunicazione, Franco Angeli, Milano, 1997
- Jones I., Far flung franchises, in World Trade, vol.10, issue 9, sep 1997, pp.84-85.
- Kanellos M., Internet gives franchise concept new life, in Computer Reseller News, issue 715, 16/12/1996, pp.59-60.
- Larson P., Technology 2000: promises and challenges, in Franchising world, vol. 34, issue 5, jul/aug 2000, pp.6-8.
- Manzelli P., Le imprese di Franchising nella new digital economy, Atti del Convegno della Promofranchising Nazionale aderente alla Confesercenti, Siracusa, 14 aprile 2000.
- Manzelli P., Scognamiglio L., Il Franchising nell'era di Internet e il progetto ECKTAF, IV Salone del franchising, Roma, 15 settembre 2000
- Martin D., , Real word Internet applications, in Franchising World, vol. 31, issue 4, jul/aug 1999, pp.22-26.
- McGinty R.L., Free advisory services create an entrepreneurial opportunity, in Journal of Consumer Marketing, col. 15, issue 2, 1998, pp.55-63.
- Negroponte N., Essere digitali, Sperling & Kupfer, Milano, 1995.
- Pilotti L., Pozzana R., I contratti di franchising: organizzazione e controllo di rete, EGEA, Milano, 1990.
- Plave L. J., Amolsch R.B., How to implement Dot.com franchising solutions : two aspects of a multi-faced issue, in Franchising World, vol. 32, issue 5, sep/oct 2000, pp. 17-19.
- Plave L.J., Dombek B., What you should know about franchising and the Internet, vol. 30, issue 4, jul/aug 1998, pp.27-30.
- Robertshaw N., Technology bits, in Franchising World, vol.32, issue 5, sep/oct 2000, pp. 27-29.
- San Filippo M., Abrams S., Franchise of the future, in Travel Agent, vol. 299, issue 6, 4/24/2000, pp.22-25.
- Scott W. G., Murtula M., Stecco M., Il commercio elettronico, Isedi, Torino, 1999.
- Seideman T., Franchising and technology: achieving a balance, in Franchising World, vol. 31, issue 4, jul/aug 1999, pp. 6-10.
- Seideman T., Tying it all together, in Franchising World, vol. 30, issue 4, jul/aug 1998, pp. 8-12.
- Seth N. J., Parvatiyar A., Handbook of relationship marketing, Sage Publications, Londra, 2000.
- Tapscott D., Growing up digital: the rise of the new generation, McGraw-Hill, New York, 1998.
- Tarrandell A.L., Spain embraces the growth of Franchising, in Franchising World, vol.33, issue 4, may/jun 2001, pp.48-49.
- Valdani E., I quattro fondamenti dell'economia digitale, in "Economia & Management", n.3, 2000.
- Vassos T., Strategic Internet Marketing, Que Corporation, Indianapolis, 1996.
- Verhoest P., Hawkins R., Impatti e prospettive del commercio elettronico, in "Lettera Marketing ABI", n°2 marzo aprile 2001.
- Zeidman P., F., Beginning of the millennium brings evidence of fundamentally new phenomena, in Franchising World, vol.33, issue 2, mar 2000, pp.57-58.

www.thestandard.com
www.infofranchising.it,