

THE ROLE OF FRANCHISE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE ICT ERA

Milica Stanković

College of Applied Professional Studies, Vranje, Republic of Serbia
milica.stankovic.visokaskola@gmail.com

Gordana Mrdak

College of Applied Professional Studies, Vranje, Republic of Serbia
gordanavranje@gmail.com

Abstract: Small and medium-sized enterprises have an important role in the economy of all countries around the world. In modern business conditions, the use of information and communication technology offers a number of advantages for SMEs, so an increasing number of franchised SMEs invest a large amount of funds in ICT. Franchising involves cooperation between franchise participants, franchisors and franchisees. The franchisee acquires the right to use the franchise business concept, for which he pays initial fee and current fee and royalties. The use of modern technology significantly contributes to the development of franchise companies, since it improves the competitiveness and productivity of enterprises, through better access to information, emerging in new markets and more efficient business management. The application of modern ICT can yield a number of advantages for franchise SMEs, but franchise SMEs face a number of challenges in implementing modern technology. Some of these challenges are: lack of capacity for ICT development and high costs of ICT implementation, insufficient awareness and insufficiently developed awareness of the importance of modern technology for the functioning of the franchise system, lack of IT skills and knowledge of the franchisor and franchisees and inadequate training program for ICT use or lack of IT training programs, lack of professional support, lack of time and poor infrastructure. One of the solutions to these challenges may be the formation of non-profit agencies that will be directed to providing technical support to franchise SMEs in terms of adopting modern ICT. Franchising and e-commerce can be viewed as conflict strategies, bearing in mind that e-commerce can reduce or even eliminate the need for franchise units, depending on the nature of the products and services and the way they are delivered. On the other hand, some researchers point out that franchise systems are particularly suitable for e-commerce because of their distinctive franchise brand. In the Internet era, there is a need for adapting franchise SMEs to new business conditions, given the new Internet trend that has a growing global impact. Previously, customers relied on the consistency of the franchise brand to eliminate uncertainty and get a standardized quality of products and services. Today, customers can rely on evaluation and user ratings, as they increasingly rely on searching online information about products and services. However, one should not put into question the importance that franchise businesses have and will have in the future. The aim of this paper is to point out the role of franchise SMEs in the era of information and communication technology and the importance of using the Internet and ICT for franchise SMEs.

Keywords: franchise SMEs, franchisor, franchisee, ICT, Internet era

ULOGA FRANŠIZNIH MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U ERI INFORMACIONO-KOMUNIKACIONE TEHNOLOGIJE

Milica Stanković

Visoka škola primenjenih strukovnih studija, Vranje, Republika Srbija
milica.stankovic.visokaskola@gmail.com

Gordana Mrdak

Visoka škola primenjenih strukovnih studija, Vranje, Republika Srbija
gordanavranje@gmail.com

Apstrakt: Mala i srednja preduzeća imaju značajnu ulogu u privredi svih zemalja širom sveta. U savremenim uslovima poslovanja, upotreba informaciono-komunikacione tehnologije nudi niz prednosti za MSP, te sve veći broj franšiznih MSP investira veliki iznos sredstava u IKT. Franšizing podrazumeva saradnju između franšiznih učesnika, davaoca i korisnika franšize. Korisnik franšize dobija pravo korišćenja franšiznog koncepta poslovanja, za šta davaocu franšize plaća inicijalnu naknadu i tekuće naknade u vidu tantijema. Upotreba savremene tehnologije značajno doprinosi razvoju franšiznih preduzeća, s obzirom da unapređuje konkurentnost i produktivnost preduzeća, kroz bolji pristup informacijama, nastup na novim tržištima i efikasnije upravljanje poslovanjem. Primena savremene IKT može da donese niz prednosti za franšizna MSP, ali se franšizna MSP

suočavaju i sa nizom izazova pri implementaciji savremene tehnologije. Neki od tih izazova su: nepostojanje kapaciteta za razvoj IKT-a i visoki troškovi implementiranja IKT-a, nedovoljna informisanost i nedovoljno razvijena svest o značaju savremene tehnologije za funkcionisanje franšiznog sistema, nedostatak IT veština i znanja davaoca i korisnika franšize i neadekvatni program obuke za korišćenje IKT-a ili nepostojanje programa IT obuke, nedostatak stručne i profesionalne podrške, nedostatak vremena i loša infrastruktura. Jedno od rešenja ovih izazova može biti formiranje neprofitnih agencija koje će biti usmerene ka pružanju tehničke podrške franšiznim MSP u smislu usvajanja savremene IKT. Franšizing i elektronska trgovina se mogu posmatrati kao konfliktne strategije, imajući u vidu da e-trgovina može umanjiti ili čak eliminisati potrebu za postojanjem franšiznih jedinica, u zavisnosti od prirode samih proizvoda i usluga i načina njihove isporuke. Sa druge strane, neki istraživači ističu da su franšizni sistemi posebno pogodni za e-trgovinu zbog njihovog prepoznatljivog franšiznog brenda. U Internet eri, javlja se potreba za prilagođavanjem franšiznih malih i srednjih preduzeća novim uslovima poslovanja, s obzirom na novi Internet trend koji ima sve veći globalni uticaj. Ranije su se kupci oslanjali na konzistentnost franšiznog brenda kako bi eliminisali neizvesnost i dobili standardizovani kvalitet proizvoda i usluga. Danas se kupci mogu osloniti i na evaluaciju i ocene korisnika, jer se sa pojavom Interneta sve više oslanjaju na pretraživanje online dostupnih informacija o proizvodima i uslugama. Ipak, ne treba dovoditi u pitanje značaj koji franšizna preduzeća imaju i koji će imati u budućnosti, s obzirom na značajan udeo koji imaju na tržištu. Cilj rada je da se ukaže na ulogu franšiznih MSP u eri informaciono-komunikacione tehnologije i značaj koji upotreba Interneta i IKT-a imaju za franšizna MSP.

Ključne reči: franšizna MSP, davalac franšize, korisnik franšize, IKT, Internet era

1. UVOD

Franšizing podrazumeva saradnju između franšiznih učesnika, davaoca i korisnika franšize. Korisnik franšize dobija pravo korišćenja franšiznog koncepta poslovanja, za šta davaocu franšize plaća inicijalnu naknadu i tekuće naknade u vidu tantijema. Mala i srednja preduzeća imaju značajnu ulogu u privredi svih zemalja širom sveta. U savremenim uslovima poslovanja, upotreba informaciono-komunikacione tehnologije nudi niz prednosti za MSP, te sve veći broj franšiznih MSP investira veliki iznos sredstava u IKT. U Internet eri, javlja se potreba za prilagođavanjem franšiznih malih i srednjih preduzeća novim uslovima poslovanja, s obzirom na novi Internet trend koji ima sve veći globalni uticaj. Cilj rada je da se ukaže na ulogu franšiznih MSP u eri informaciono-komunikacione tehnologije i značaj koji upotreba Interneta i IKT-a imaju za franšizna MSP. U prvom delu rada se analizira upotreba savremene IKT u franšiznim MSP, sa naglaskom na korišćenje informacionih sistema kako bi se obezbedila konzistentnost franšiznog sistema i smanjilo oportunističko ponašanje franšiznih učesnika. U drugom delu rada se navode prednosti i izazovi upotrebe IKT-a od strane franšiznih MSP. Treći deo rada je posvećen analizi franšiznog poslovanja i elektronske trgovine, kao potencijalno konfliktnih modela poslovanja. U četvrtom delu rada se akcenat stavlja na ulogu franšiznih MSP u eri Interneta i uticaj Interneta na franšizne aktivnosti. Na osnovu detaljne analize, daju se relevantni zaključci.

2. UPOTREBA SAVREMENE IKT U FRANŠIZNIM MSP

Franšizing podrazumeva saradnju između davaoca i korisnika franšize, pri čemu korisnici franšize dobijaju pravo korišćenja franšiznog brenda i koncepta poslovanja u zamenu za inicijalnu naknadu i tantijeme (Magretta, 2002). U prilog franšiznom modelu poslovanja ide činjenica da franšizne jedinice posluju profitabilnije nego tradicionalne kompanije (Hua & Dalbor, 2013). Uspešan franšizni sistem se sastoji od serije integrisanih aktivnosti, pri čemu treba naglasiti sledeće (King, 2016):

- Tokom vremena, izgrađuje se uspešan franšizni brend i obezbeđuje kontinuirano pozitivno iskustvo kupaca.
- Davaoci franšize obučavaju korisnike franšize da implementiraju njihov sistem.
- Davalac franšize vrši monitoring i sankcije korisnika franšize koji ne ispunjavaju standarde i mogu potencijalno da naruše franšizni brend.
- Davalac franšize se aktivno uključuje u razvoj proizvoda i usluga kako bi se zadržala konkurentns ponuda.

Jedan od ključnih ciljeva davaoca franšize je da obezbede uniformnost franšiznog koncepta, know-how-a i franšiznog brenda. U svrhu realizacije ovog cilja, neophodno je da davaoci franšize opredele značajne resurse za kontrolu i monitoring korisnika franšize (Kidwell et al., 2007; Wathne & Heide, 2000; Joshi & Arnold, 1997). Kako bi se ograničilo oportunističko ponašanje korisnika franšize, davaoci franšize se oslanjaju na 2 osnovna tipa kontrole: personalnu i nepersonalnu kontrolu. Personalna kontrola se ostvaruje kroz angažovanje franšiznih konsultanata koji deluju kao posrednici između davaoca i korisnika franšize, sa misijom da motivišu i nadziru korisnike franšize pružajući istovremeno informacije davacima franšize o poslovanju franšiznih jedinica. Nepersonalna kontrola se realizuje kroz jačanje različitih kontrolnih mehanizama kao što su franšizni ugovori, implementaciju informacionih sistema (IS) i razvoj relacionih normi (Boulay, 2010).

Franšizni ugovor je kamen temeljac franšiznog odnosa, imajući u vidu da definiše prava i obaveze franšiznih partnera (Felstead, 1992; Stanworth, 1991). Dakle, franšizni ugovor je ključan za kontrolu i upravljanje franšiznim odnosom, pri čemu davaoci franšize u ugovoru navode i specificiraju sve stavke važne za nesmetano funkcionisanje franšiznog sistema (Boulay, 2010). Implementacija informacionih sistema je od značaja za upravljanje franšiznim jedinicama, posebno udaljenim franšiznim jedinicama. IS omogućavaju efikasniju kontrolu i monitoring, prvenstveno kroz automatsku analizu podataka i smanjenje troškova i vremena neophodnog za prikupljanje podataka (Sia et al., 2002; Sewell & Wilkinson, 1992; Orlikowski, 1991; Zuboff, 1985). Asimetrija informacija u franšiznom sistemu se može značajno smanjiti primenom IS, s obzirom da davaoci franšize mogu svakodnevno dobijati i slati informacije od i do svojih korisnika franšize (Dickey & Ives, 2000). Zapravo, informacioni sistemi obezbeđuju davaocima franšize pristup podacima o poslovanju korisnika franšize, te oni mogu identifikovati eventualne greške ili propuste svojih korisnika. Korisnici franšize će se, svesni da ih davaoci franšize, iako fizički udaljeni, nadziru i kontrolišu njihove poslovne aktivnosti primenom savremene tehnologije, truditi da posluju u skladu sa franšiznim konceptom i očekivanjima davaoca (Boulay, 2010). Svrha relacionih normi je da povežu franšizne partnere kroz usklađivanje njihovih ciljeva i postavljanje okvira prihvatljivog ponašanja (Heide & John, 1992). Norme treba da spreče devijantno ponašanje i oportunitizam (Gundlach, 1994, Brown et al., 2000) i ograniče rizik od konflikta (Young & Wilkinson, 1989; Kaufmann & Stern, 1988).

3. PREDNOSTI I IZAZOVI UPOTREBE IKT-a OD STRANE FRANŠIZNIH MSP

Mala i srednja preduzeća (MSP) imaju značajnu ulogu u privredi svih zemalja širom sveta, kroz kreiranje radnih mesta i doprinos socio-ekonomskom razvoju zajednice. U modernim uslovima poslovanja, upotreba informaciono-komunikacione tehnologije se ne smatra opcijom, već neizbežnim resursom koji određuje rast i opstanak preduzeća (Kohli & Devaraj, 2004). IKT može da pomogne preduzećima da dobiju bolji pristup informacijama, dopru do novih tržišta i potrošača, efikasnije upravljaju poslovanjem (Qureshi, 2005). Imajući u vidu značaj savremene tehnologije u smislu unapređenja konkurentnosti i produktivnosti preduzeća, sve veći broj franšiznih MSP investira veliki iznos sredstava u IKT (Sheppard & Hooton, 2006). Jedna od ključnih prednosti korišćenja savremene tehnologije u preduzeću jeste svakako obezbeđenje lakšeg nastupa na globalnom tržištu (Gunasekaran et al., 1996). Mala i srednja preduzeća teže ne samo pružanju visokog kvaliteta proizvoda i usluga, već treba da teže kontinuiranom uvođenju inovacija u svoje poslovanje. Važno je naglasiti da je čak 75% inovacija nastalih u period između 2004. i 2005. godine u Evropskoj uniji rezultat primene savremene IKT (Chibelushi & Costello, 2009).

Primena savremene tehnologije može da donese niz prednosti za franšizna MSP, ali usvajanje IKT nije lako i jednostavno. Pri usvajanju i korišćenju savremene tehnologije, franšizna MSP se suočavaju sa nizom izazova. Neki od tih izazova su sledeći (Wolcott, Kamal & Qureshi, 2008):

- Nepostojanje kapaciteta za razvoj IKT-a i visoki troškovi implementiranja IKT-a. Franšizna MSP nemaju dovoljno finansijskih resursa za investiranje u usvajanje i primenu novih tehnologija (Maguire et al., 2007).
- Nedovoljna informisanost i nedovoljno razvijena svest o značaju savremene tehnologije za funkcionisanje franšiznog sistema (Barba-Sanchez et al., 2007).
- Nedostatak IT veština i znanja davaoca i korisnika franšize i neadekvatni program obuke za korišćenje IKT-a ili nepostojanje programa IT obuke.
- Nedostatak stručne i profesionalne podrške. Franšizna MSP retko imaju zaposlene IT stručnjake i retko mogu sebi priuštiti da zaposle IT konsultante.
- Nedostatak vremena. Franšizna MSP nemaju dovoljno vremena da se posvete uvođenju IKT-a u franšizni sistem.
- Loša infrastruktura. Veliki broj franšiznih MSP ima ozbiljne infrastrukturne probleme, prvenstveno u smislu loše internet veze ili nepostojanja internet konekcije.

Jedno od rešenja ovih izazova može biti formiranje neprofitnih agencija koje će biti usmerene ka pružanju tehničke podrške franšiznim MSP u smislu usvajanja savremene tehnologije i inkorporiranja u poslovanje preduzeća (Wolcott, Kamal & Qureshi, 2008).

4. FRANŠIZNO POSLOVANJE I ELEKTRONSKA TRGOVINA

Rast popularnosti franšizinga kao strategije rasta je važno istraživačko pitanje u mnogim oblastima. Istovremeno, elektronska trgovina ubrzano postaje važno polje istraživanja i sve veći broj firmi posluje u virtuelnom svetu. U osnovi, franšizing i elektronska trgovina se mogu posmatrati kao konfliktna strategije. Zapravo, globalna priroda e-trgovine i način na koji ona omogućava firmama da prevaziđu tradicionalne fizičke i geografske barijere predstavlja značajan izazov za franšizne sisteme. Ipak, sve veći broj franšiznih sistema ima prisustvo na Internetu. Važno je pomenuti da davaoci franšize putem Interneta ne promovišu samo svoje

proizvode i usluge, već i sam franšizni concept. Ipak, davaoci franšize pri definisanju svoje internet strategije moraju voditi računa da izbegnu konflikt sa svojim korisnicima franšize. U suštini, e-trgovina može umanjiti ili čak eliminisati potrebu za postojanjem franšiznih jedinica, u zavisnosti od prirode samih proizvoda i usluga i načina njihove isporuke (Dixon & Quinn, 2004). Watson et al. (2002) ističu da ako se većina proizvoda može kupiti online, biće manje potrebe za postojanjem franšiznih jedinica, te će se stoga i atraktivnost franšizinga kao poslovnog modela smanjiti. Ipak, neki istraživači ističu da su franšizni sistemi posebno pogodni za e-trgovinu zbog njihovog prepoznatljivog brenda i uspostavljene mreže franšiznih jedinica (Floriani & Lindsey, 2001; Plave & Miller, 2001).

Upotrebom e-trgovine se ostvaruje niz prednosti, kako za davaoce i korisnike franšize, tako i za krajnje kupce. E-trgovina ima značajne prednosti u odnosu na tradicionalnu prodaju, uključujući širi domet, veći izbor proizvoda, kupovinu 24h dnevno i slično (Enders & Jelassi, 2000). Hoffman et al. (1995) ističu da potrošači ostvaruju prednost od povećane dostupnosti i lakog pristupa informacijama, kao i sposobnosti da vide proizvode online, što im omogućava da donesu odluku o kupovini na osnovu velikog broja relevantnih informacija o samom proizvodu ili usluzi. Sajtovi franšiznih preduzeća obično uključuju informacije o proizvodima i uslugama preduzeća, ali i informacije o korisnicima franšize i franšiznim lokacijama (Martin, 1999). Pored toga što koriste sajtove da privuku potrošače, davaoci franšize mogu da koriste svoj sajt i da privuku potencijalne korisnike franšize (Martin, 1999; Fisher & Mullin, 2000). Veliki broj franšiznih preduzeća koristi Internet i za slanje materijala za obuke svojim korisnicima franšize po relativno niskim troškovima. Pored toga, online testiranje potencijalnih korisnika franšize postaje sve učestalija praksa (Banhazl, 2002). Značajan aspekt upotrebe IKT-a u franšiznim sistemima je Intranet koji omogućava komunikaciju između davaoca i korisnika franšize i između samih korisnika franšize (Martin, 1999).

5. INTERNET ERA I FRANŠIZNA MSP

U Internet eri, a posebno sa pojavom e-trgovine, javlja se potreba za prilagođavanjem franšiznih malih i srednjih preduzeća novim uslovima poslovanja. Maloprodajne franšize koje prodaju proizvode i usluge koje je teško slati do udaljenih lokacija, kao što su lako kvarljivi proizvodi, hrana i slično, nisu bile previše pogođene pojavom online kupovine. Međutim, franšizna MSP koja prodaju proizvode koji se lako mogu slati do udaljenih lokacija, kao što su elektronski uređaji, su osetila negativan uticaj elektronske trgovine koja se pojavila kao konkurencija korisnicima franšize (King, 2016). U Internet eri, korisnici franšize postaju sve manje zavisni od davaoca franšize i sve prisutniji na društvenim mrežama (Constantinides & Fountain, 2008). Novi Internet trend koji ima sve veći globalni uticaj je korišćenje aplikacija i veb sajtova koje korisnici mogu oceniti. Tokom protekle decenije, korisnici su bili u mogućnosti da daju ocene i komentare o proizvodima i uslugama koje su pružila preduzeća putem veb sajtova kao što su Google Maps i Trip Advisor (Jeacle & Carter, 2011). U skorije vreme, ove usluge se premeštaju na mobilne platform, čime se jača njihov uticaj, imajući u vidu ogroman broj korisnika smart telefona (The Economist, 2015).

Upotreba Interneta ima ogroman uticaj na franšizna MSP. U Tabeli 1 se sumira uticaj Internet ere na 4 ključne aktivnosti davaoca franšize. Ranije su se kupci oslanjali na franšize kako bi eliminisali neizvesnost i dobili standardizovani kvalitet proizvoda i usluga. Danas kupci ne moraju da se oslanjaju samo na konzistentnost franšiznog brenda, već se mogu osloniti i na evaluaciju i ocene korisnika. Na primer, ukoliko kupac pretražuje najbolju kafeteriju u svojoj blizini, ne mora značiti da će izabrati franšizno preduzeće kao što je Dunkin' Donuts, već se može odlučiti i za samostalno preduzeće koje ima odlične komentare i ocene korisnika usluga. Ne treba dovoditi u pitanje značaj koji franšizna preduzeća imaju i koji će imati u budućnosti, s obzirom na značajan udeo na tržištu. Međutim, kupci postaju mobilni, ne oslanjaju se više samo na franšizni brend, već pretražuju online sve dostupne informacije o proizvodima i uslugama (King, 2016). Izazov za sve poslovne ljude, bilo da su u pitanju korisnici ili davaoci franšize ili nezavisna preduzeća, je da otkriju kako da najbolje prilagode svoje poslovanje savremenim uslovima i savremenoj tehnologiji. Obezbeđenje konzistentnog kvaliteta je od velikog značaja, kao i implementacija standard kvaliteta, a sve sa ciljem zadovoljenja potreba potrošača (King, 2016).

Tabela 1. Uticaj ere Interneta na franšizne aktivnosti

Franšizne aktivnosti	Uticaj Internet ere
1. Organizovanje zajedničkog marketinga i promocije	Lakše prikupljanje i distribucija podataka. Internet olakšava marketing i promociju.
2. Obuka korisnika franšize	Niski troškovi obuke i komunikacije sa korisnicima franšize zahvaljujući Intranet-u.
3. Nadzor korisnika franšize	Istraživanja o zadovoljstvu potrošača putem Interneta čine lakšim identifikovanje korisnika franšiza koji ne posluju u skladu sa franšiznim konceptom.
4. Inovacije i razvoj proizvoda i usluga	Inovacije se ubrzavaju. Putem Interneta se dobijaju brze povratne informacije od potrošača.

Izvor: Prilagođeno na osnovu King, 2016

5. ZAKLJUČAK

Upotreba savremene tehnologije značajno doprinosi razvoju franšiznih preduzeća, s obzirom da unapređuje konkurentnost i produktivnost preduzeća, kroz bolji pristup informacijama, nastup na novim tržištima i efikasnije upravljanje poslovanjem. Primena savremene IKT može da donese niz prednosti za franšizna MSP, ali se franšizna MSP suočavaju i sa nizom izazova pri implementaciji savremene tehnologije. Neki od tih izazova su: nepostojanje kapaciteta za razvoj IKT-a i visoki troškovi implementiranja IKT-a, nedovoljna informisanost i nedovoljno razvijena svest o značaju savremene tehnologije za funkcionisanje franšiznog sistema, nedostatak IT veština i znanja davaoca i korisnika franšize i neadekvatni program obuke za korišćenje IKT-a ili nepostojanje programa IT obuke, nedostatak stručne i profesionalne podrške, nedostatak vremena i loša infrastruktura. Jedno od rešenja ovih izazova može biti formiranje neprofitnih agencija koje će biti usmerene ka pružanju tehničke podrške franšiznim MSP u smislu usvajanja savremene IKT.

Franšizing i elektronska trgovina se mogu posmatrati kao konfliktne strategije, imajući u vidu da e-trgovina može umanjiti ili čak eliminisati potrebu za postojanjem franšiznih jedinica, u zavisnosti od prirode samih proizvoda i usluga i načina njihove isporuke. Sa druge strane, neki istraživači ističu da su franšizni sistemi posebno pogodni za e-trgovinu zbog njihovog prepoznatljivog franšiznog brenda. Ranije su se kupci oslanjali na konzistentost franšiznog brenda kako bi eliminisali neizvesnost i dobili standardizovani kvalitet proizvoda i usluga. Danas se kupci mogu osloniti i na evaluaciju i ocene korisnika, jer se sa pojavom Interneta sve više oslanjaju na pretraživanje online dostupnih informacija o proizvodima i uslugama. Ipak, ne treba dovoditi u pitanje značaj koji franšizna preduzeća imaju i koji će imati u budućnosti, s obzirom na značajan udeo koji imaju na tržištu.

LITERATURA

- [1] Banhazl, P. (2002). E-learning: technology delivers training to franchising's door. *Franchising World*. 34(2), pp. 41-2.
- [2] Barba-Sanchez, V., Martinez-Ruiz, M.P., Jimenez-Zarco, A.I. (2007). Drivers, benefits and challenges of ICT adoption by small and medium sized enterprises (SMEs): a literature review. *Problems and Perspectives in Management*. 5(1), p. 103.
- [3] Boulay, J. (2010). The role of contract, information systems and norms in the governance of franchise systems. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 38(9), pp.662-676.
- [4] Brown, J.R., Dev, C.S., Lee, D.J. (2000). Managing marketing channel opportunism: the efficacy of alternative governance mechanism. *Journal of Marketing*. 6(2), pp. 51-65.
- [5] Chibelushi, C., Costello, P. (2009). Challenges facing W. Midlands ICT-oriented SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 16(2), pp.210-239,
- [6] Constantinides, E., Fountain, S.J. (2008). Web 2.0: conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*. 9(3), pp. 231-244.
- [7] Dickey, M., Ives, B. (2000). The impact of intranet technology on power in franchisee-franchisor relationships. *Information Systems Frontiers*. 2(1), pp. 99-114.
- [8] Dixon, H., Quinn, B. (2004). Franchising and the Internet: an exploratory study of franchisor Web sites, *Internet Research*. 14(4), pp.311-322.
- [9] Enders, A., Jelassi, T. (2000). The converging business models of Internet and bricks-and-mortar retailers. *European Management Journal*. 18(5), pp. 542-50.
- [10] Felstead, A. (1992). Franchising, self-employment and the enterprise culture: a UK perspective. in Leighton, P. and Felstead, A. (Eds), *The New Entrepreneurs: Self-employment and Small Business in Europe*, Kogan Page, London.
- [11] Fisher, L., Mullin, C.L. (2000). To 'e' or not to 'e'? using electronic communication in franchise sales. *Franchising World*. 32(1), pp. 30-3.
- [12] Floriani, B., Lindsey, M.K. (2001). The continuing impact of the Internet on international franchising. *International Journal of Franchising and Distribution Law*. 3(3), pp. 175-237.
- [13] Gunasekaran, A., Okko, P., Martikainen, T., Yli-Olli, P. (1996). Improving productivity and quality in small and medium enterprises: cases and analysis. *International Small Business Journal*. 15(1), pp. 59-72.
- [14] Gundlach, G.T. (1994). Exchange governance: the role of legal and non legal approaches across the exchange process. *Journal of Public Policy & Marketing*. 13(2), pp. 246-58.
- [15] Heide, J.B., John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing*. 56(2), pp. 32-44.
- [16] Hoffman, D.L., Novak, T.P., Chatterjee, P. (1995). Commercial scenarios for the Web: opportunities and challenges. *Journal of Computer-Mediated Communication*. 1(3)

- [17] Hua, N., Dalbor, M.C. (2013). Evidence of franchising on outperformance in the restaurant industry: a long term analysis and perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 25(5), pp. 723-739.
- [18] Jeacle, I., Carter, C. (2011). In TripAdvisor we trust: rankings, calculative regimes and abstract systems. *Accounting, Organizations and Society*. 36(4), pp. 293-309.
- [19] Joshi, A.W., Arnold, S.J. (1997). The impact of buyer dependence on buyer opportunism in buyer supplier relationships: the moderating role of relational norms. *Psychology & Marketing*, 14(8), pp. 823-45.
- [20] Kaufmann, P.J., Stern, L.W. (1988). Relational exchange norms, perceptions of unfairness and retained hostility in commercial litigation. *Journal of Conflict Resolution*. 32(3), pp. 534-52.
- [21] Kidwell, R.E., Nygaard, A., Silkoset, R. (2007). Antecedents and effects of free riding in the franchisor-franchisee relationship. *Journal of Business Venturing*. 22, pp. 522-44.
- [22] King, B.L. (2016). Caught in the middle: franchise businesses and the social media wave. *Journal of Business Strategy*. 37(2), pp.20-26.
- [23] Kohli, R., Devaraj, S. (2004). Realising the business value of information technology investment: an organisational approach. *MIS Quarterly Executive*. 3(1), pp. 53-68.
- [24] Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*. 80(5), pp. 86-92.
- [25] Maguire, S., Koh, S., Magrys, A. (2007). The adoption of e-business and knowledge management in SMEs. *Benchmarking: An International Journal*. 14(1), pp. 37-58.
- [26] Martin, D. (1999). 'Real World' Internet applications (that franchise companies actually use). *Franchising World*. 31(4), pp. 22-6.
- [27] Orlikowski, W.J. (1991). Integrated information environment or matrix of control? The contradictory implications of information technology. *Accounting, Management and Information Technology*, 1(1), pp. 9-42.
- [28] Plave, L.J., Miller, M. (2001). International franchising and e-commerce: adapting franchise systems to the global electronic marketplace. *International Journal of Franchising and Distribution Law*. 3(4), pp. 259-313.
- [29] Qureshi, S. (2005). How does information technology effect development? Integrating theory and practice into a process model. Proceedings of the 11th Americas Conference on Information Systems, Omaha, NE.
- [30] Sewell, G., Wilkinson, B. (1992). Someone to watch over me: surveillance, discipline and the just-in-time labour process. *Sociology*, 26(2), pp. 271-89.
- [31] Sheppard, S., Hooton, S. (2006). *Regional Economic Impact of ICT and the Role of RDAs/Das*. Adroit Economics and Regeneris, Birmingham.
- [32] Sia, S.K., Tang, M., Soh, C., Boh, W.F. (2002). ERP systems as a technology of power: empowerment or panoptic control. *Database for Advances in Information Systems*. 33(1), pp. 23-37.
- [33] Stanworth, J. (1991). Franchising and the franchise relationship. *International Journal of Retail, Distribution and Consumer Research*. 1(2), pp. 175-99.
- [34] The Economist (2015). The truly personal computer: the Smartphone is the defining technology of the age. *The Economist Newspaper*. London.
- [35] Wathne, K.H., Heide, J.B. (2000). Opportunism in inter firms relationships: forms, outcomes, and solutions. *Journal of Marketing*. 64, pp. 36-51.
- [36] Watson, A., Kirby, D.A., Egan, J. (2002). Franchising, retailing and the development of e-commerce. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 30(5), pp. 228-37.
- [37] Wolcott, P., Kamal, M., Qureshi, S. (2008). Meeting the challenges of ICT adoption by microenterprises. *Journal of Enterprise Information Management*. 21(6), pp.616-632.
- [38] Young, L.C., Wilkinson, I.F. (1989). The role of trust and co-operation in marketing channels: a preliminary study. *European Journal of Marketing*. 23(2), pp. 109-22.
- [39] Zuboff, S. (1985). Automate/informate: the two faces of intelligent technology. *Organizational Dynamics*. 14(2), pp. 5-18.