

ADOPCIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS BASADAS EN INTERNET EN LA FRANQUICIA

VICTORIA BORDONABA JUSTE

LUCIA PALACIOS, LAURA

POLO REDONDO, YOLANDA

vbordon@unizar.es , llucia@unizar.es , ypolo@unizar.es

Universidad De Zaragoza

RESUMEN

Este trabajo en curso analiza el grado de adopción e integración en las empresas de las nuevas tecnologías basadas en Internet. En el contexto del sector de la franquicia, se plantea un modelo TOE sobre los antecedentes de tipo tecnológico, los factores organizativos y la presión que ejercen otros agentes dentro del entorno en el que opera las empresas sobre la adopción del e-business

Palabras clave:

e-businesss, modelo TOE, franquicia,

1. Introducción

La aparición y posterior desarrollo de diversas tecnologías basadas en Internet (e-business) ha tenido un impacto en la mayoría de empresas, y en particular, entre los agentes del canal. En este contexto, los beneficios de Internet para los comercios son múltiples: ventajas competitivas, reducción de coste, mejor gestión de clientes o incremento en las ventas (Alba *et al.*, 1997; Doherty *et al.*, 1999; Grewal *et al.*, 2003; Schoder y Madeja, 2004). Sin embargo, el hecho de que no todos los negocios utilicen las mismas tecnologías de la información ni con la misma envergadura implica que existen ciertas barreras en la adopción y grado de uso de las mismas (Bhat *et al.*, 2003; Corpuz y Peachman, 2003).

El sistema de franquicia es uno de los mayores beneficiados en la implantación de estas tecnologías. Este sistema puede beneficiarse de Internet y las tecnologías asociadas al mismo como cualquier otro establecimiento donde las mejoras van dirigidas hacia el cliente. Además, el franquiciador puede utilizar esta tecnología para compartir información con sus franquiciados, para mejorar la eficiencia en la comunicación entre ambas partes e incrementar los niveles de fidelidad, confianza y satisfacción y para proporcionar un mayor valor añadido a los franquiciados (Steinfeld *et al.*, 2002; Günhagen y Dorsch, 2003; Young *et al.*, 2004). Por otro lado, el desarrollo de intranets permitiría al franquiciador mejorar el proceso de selección de franquiciados, de formación, pudiendo ser ésta online. Sin embargo, a pesar de las numerosas ventajas que Internet y sus tecnologías proporcionarían a la gestión de la franquicia, el uso de dicha tecnología es limitado. Las franquicias suelen utilizar Internet como un mero instrumento para promocionar su producto y la empresa (Dixon y Quinn, 2004; Young *et al.*, 2004). Aunque muchas de las franquicias poseen sus propias páginas Web, el ratio de adopción de las tecnologías basadas en Internet es muy bajo.

Por lo tanto, el principal objetivo de este trabajo es analizar cuáles son los factores que influyen en la adopción y uso de nuevas tecnologías basadas en Internet (como CRM, ventas online, intranet, ...) en la franquicia. Concretamente, el objetivo es determinar con precisión cuál es el impacto de los diferentes factores (beneficios y barreras) sobre el grado de integración e intensidad de uso de las nuevas tecnologías desde el punto de vista del franquiciador. Así, se pretende examinar los determinantes de tipo tecnológico, organizativo y medioambiental en el uso del e-business y su integración en las redes de franquicia, un aspecto hasta el momento poco analizado en el comercio y, especialmente, en la franquicia.

La estructura de este trabajo es la siguiente. En el siguiente punto se analiza la adopción del e-business en el contexto del sector de la franquicia en España. Posteriormente, se revisará la literatura existente sobre nuevas tecnologías para identificar los determinantes más representativos de las mismas. El trabajo finaliza con un breve repaso del estado del mismo y de los resultados esperados.

2. Internet en la franquicia

La adopción de Internet y del comercio electrónico por parte de las empresas del canal de distribución es considerado un tema muy interesante entre los investigadores de marketing (Hart *et al.*, 2000). Sin embargo, son muy escasos los trabajos que han examinado la importancia y el uso que las franquicias hacen de estas nuevas tecnologías. La mayoría de los trabajos que versan sobre Internet o el comercio electrónico en la franquicia se centran en desarrollar meros estudios preliminares aportando resultados descriptivos (Dixon y Quinn, 2004; Rao y Frazer, 2005, 2006). Estos trabajos concluyen que, en general, la franquicia utiliza Internet como un medio de comunicación con los clientes, no utilizando ninguno de sus beneficios para la gestión de la relación con los franquiciados ni para la gestión de su actividad comercial. Por tanto, se produce una brecha entre el uso de estas tecnologías y su potencial a nivel estratégico.

Los principales beneficios que puede aportar Internet en la franquicia pueden derivarse tanto de la parte franquiciadora como de sus franquiciados (Fisher y Mullin, 2000; Florani y Lindser, 2001; Plave y Miller, 2001; Dixon y Quinn, 2004; Paswan, Wittmann y Young 2004; Young,

McIntyre y Paswan, 2004). Algunos de estos beneficios son la mejora de la gestión en aquellas franquicias que se encuentran dispersas geográficamente, mayor prestigio del nombre de marca, atracción de clientes y potenciales franquiciados, mejora de la relación franquiciador-franquiciado, mantener informados a los franquiciados de nuevos procesos de gestión, de nuevos productos o servicios, formación online, responder a cuestiones y dudas de los franquiciados creando una vinculación entre ellos a través del uso de chats y foros donde comentan o comparten experiencias y el ofrecer al mercado información sobre la empresa y sus productos.

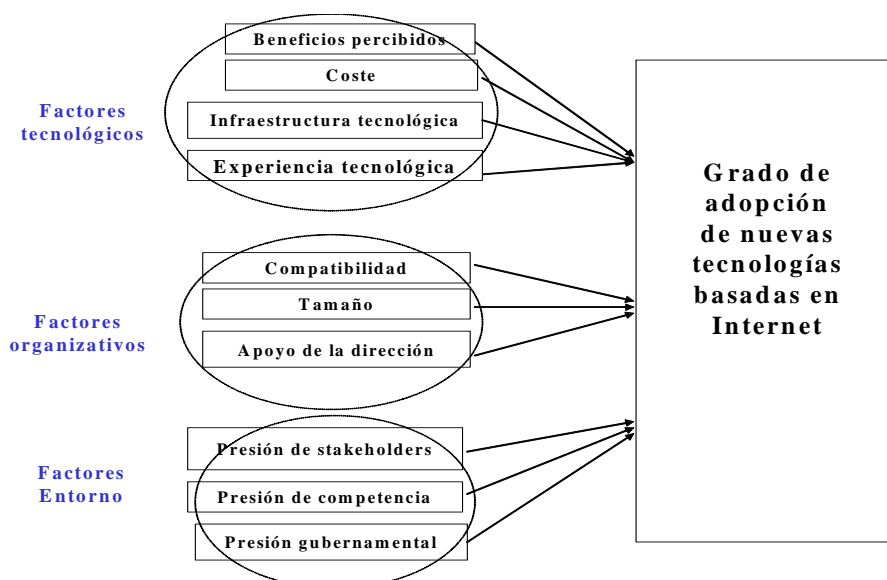
Sin embargo, las tecnologías basadas en Internet, también poseen ciertas desventajas y costes que generan una serie de barreras para su implementación dentro de la estrategia empresarial. Una de las principales barreras encontradas en la literatura hace referencia a la posible canibalización de las ventas de los franquiciados (Florani y Lindsay, 2001; Bhat *et al.*, 2003; Corpuz y Peachman, 2003). Sin embargo, varios estudios han determinado que Internet no reemplaza las ventas que se hacen en el propio establecimiento siendo un canal complementario al habitual y no un sustituto del canal tradicional (Ferrell, 2004).

3. Modelo conceptual de adopción de nuevas tecnologías

La literatura presenta diversos modelos de adopción de innovación y de tecnologías, como el modelo de difusión de Rogers (Rogers, 1995), el modelo de aceptación tecnológica (TAM), la teoría del comportamiento planeado (TPB), el modelo de disposición a Internet y la perspectiva de la Tecnología, Organización y Entorno (TOE). Analizando cada uno de ellos, el modelo más adecuado para lograr los objetivos del presente estudio es el TOE

La Figura 1 muestra el modelo conceptual sobre los factores que influyen en la adopción y uso de las nuevas tecnologías basadas en Internet. En él es posible comprobar cómo la adopción viene influenciada por: (1) factores tecnológicos (2) factores organizativos y (3) presión que ejercen otros agentes dentro del entorno en el que opera la empresa.

FIGURA 1
Grado de adopción de nuevas tecnologías: antecedentes



3.1. Factores tecnológicos

Los aspectos tecnológicos de la innovación son de gran importancia a la hora de adoptar dicha innovación. Los beneficios percibidos, el coste, los conocimientos sobre la misma o la infraestructura que la empresa posee son cuestiones que se incluyen dentro de este factor.

3.1.1. Beneficios percibidos

En la literatura se entiende como beneficios percibidos al grado en que la nueva tecnología genera más beneficios que la actual. Así, es más probable que una empresa adopte una tecnología si los beneficios que se esperan con ella son mayores que el seguir manteniendo la actual (Moore y Benbasat, 1991). Muchos son los estudios que han incorporado este factor como antecedente de la adopción, uso y difusión de la tecnología entre los procesos empresariales (Cooper y Zmud, 1990; Iacovou *et al.*, 1995; Ramamurthy *et al.*, 1999; Gibbs y Kraemer, 2004; Lin y Lin, 2008). Entre los beneficios percibidos del uso de las tecnologías basadas en Internet destacan el incremento en ventas, la eficiencia de los procesos, la reducción de costes de inventario y de comunicación mejorando la eficiencia en las transacciones comerciales, la mejora en la coordinación entre los agentes con los que la empresa interactúa, la expansión de las cadenas existentes (Kendall *et al.*, 2001, Lin y Lee 2005; Jackson y Harris, 2003; Lin y Lin 2008). En este contexto, proponemos que

H₁: los beneficios percibidos o esperados del uso y difusión de las tecnologías basadas en Internet afectan positivamente al grado de adopción de dichas tecnologías.

3.1.2. Coste

El coste o la inversión necesaria para la adopción de las nuevas tecnologías (acceso a Internet, página Web) es una de las principales barreras para las pequeñas y medianas empresas (Walczuch *et al.*, 2000). Aunque, en ocasiones, como los precios de los hardwares y softwares son cada vez menores, esto ya no es un impedimento para la adopción de las nuevas tecnologías por las pequeñas empresas (Palvia *et al.*, 1994). Por ejemplo, Grandon y Pearson (2004) observaron que el coste era un factor determinante en la adopción de Internet. Por ello proponemos:

H₂: las empresas que perciben una relación coste-beneficio más elevada asociada a las tecnologías de Internet, serán más proclives a adoptar e integrarlas en la empresa

3.1.3. Infraestructura tecnológica

Las empresas que ya tienen una infraestructura tecnológica tienen una mayor probabilidad de implementar nuevos sistemas de información (Zhu y Kraemer 2005; Lin y Lin 2008). De hecho, cuando una empresa no tiene la infraestructura le va a resultar bastante improbable que el e-business llegue a formar parte de su cadena de valor (Zhu *et al.*, 2003). Así,

H₃: las empresas con mayor infraestructura tecnológica es más probable que logren una mayor adopción de tecnologías basadas en Internet

3.1.4. Experiencia tecnológica

La experiencia tecnológica aumenta las oportunidades de la empresa implementar innovaciones tecnológicas (McGowan y Madey, 1998). Las empresas cuyos empleados tienen habilidades y conocimientos tecnológicos es más probable que adopten y usen las aplicaciones del e-business (Lin and Lee, 2005). Así,

H₄: las empresas con mayor experiencia tecnológica es más probable que logren una mayor adopción de tecnologías basadas en Internet

3.2. Factor organizativo

El estudio de los factores organizativos en este contexto incluye aspectos como la compatibilidad de la nueva tecnologías con las prácticas existentes en la empresa, sus valores y creencias, el tamaño de la empresa y el apoyo de los directivos a la nueva tecnología.

3.2.1. Compatibilidad

La compatibilidad hace referencia a la consistencia de la nueva tecnología con los valores y creencias existentes y con los procesos de gestión implantados ya con la empresa. La importancia de la compatibilidad reside en que permite a la innovación ser interpretada en un contexto familiar y conocido por la empresa (Rogers, 1995). La nueva tecnología puede

modificar y alterar procesos de gestión y trabajo burocrático y/ o ser reemplazado por aplicaciones electrónicas. En algunas circunstancias, la nueva tecnología puede imponer un cambio en la propia cadena de valor. Además es importante recalcar que la adopción de las tecnologías basadas en Internet es sencilla y fácil, no así la integración de la misma en todos los procesos productivos y de gestión (Nambisan y Wang, 1999). Así, la incompatibilidad de la nueva tecnología con los procesos existentes es una barrera en la adopción y difusión de la misma en la empresa (Chung y Snyder, 2000). Además de ser consistente y compatible con los procesos existentes, también ha de serlo con los valores y creencias de la empresa (Teo y Pian, 2003).

En la literatura, varios son los trabajos que han encontrado evidencias de la importancia e influencia de la compatibilidad de la nueva tecnología en el grado de adopción de la tecnología (Prekumar y Roberts, 1999; Grandon y Pearson, 2004). Así, cuanto mayor es la percepción de que la nueva tecnología es compatible con los procesos y gestión de la empresa así como con sus valores, creencias y cultura, mayor es la probabilidad de que la empresa la adopte y tenga una actitud positiva para su difusión interna. Por tanto

H₅: la compatibilidad de las tecnologías basadas en Internet con los procesos de gestión y con la cultura y valores de la empresa ejercerá una influencia positiva en la adopción y grado de difusión interna de las mismas.

3.2.2. Tamaño

El tamaño de la empresa es otro factor de especial relevancia para la adopción de las tecnologías basadas en Internet (Nicholls y Watson, 2005; Zhu et al., 2003; Wu et al., 2003). En este contexto, los comercios o empresas pequeñas tienen que examinar y considerar si poseen recursos necesarios para afrontar los cambios y para realizar transacciones vía web. Por el contrario, las empresas grandes son más proclives a obtener economías de escala lo que permitirá recuperar la inversión realizada en estas nuevas tecnologías de forma más rápido (Zhu et al., 2003). Además, las empresas grandes tienen más recursos para afrontar el riesgo asociado a la adopción e integración de estas tecnologías (Wu et al., 2003) y pueden dedicar más recursos a contratar empleados dedicados a la adopción de estas tecnologías o con los conocimientos necesarios para su uso y difusión (Mazzucatto, 2000). Por ello proponemos:

H₆: las empresas más grandes tendrán una actitud positiva para la adopción y uso de las nuevas tecnologías basadas en Internet.

3.2.3. Apoyo de la dirección

La decisión de adoptar o no una innovación tecnológica es una decisión estratégica (Goldberg y Sifonis, 1998). Por lo tanto, el apoyo de la dirección puede incrementar la importancia dada al papel de la tecnología dentro de la organización (Teo y Too, 2000).

Dentro de la literatura sobre los antecedentes de la adopción de tecnologías se ha observado que el apoyo de la dirección es un factor discriminante entre las empresas que adoptaron la tecnología y las no adoptantes de la misma (Prekumar y Roberts, 1999). Las empresas en las que los directivos tienen un nivel de conocimiento sobre las ventajas de las nuevas tecnologías, también se observa que se designan más recursos de gestión, financieros y tecnológicos a la adopción e incremento de uso de la nueva tecnología (Wang y Ahmed, 2009). Además, el entusiasmo de los directivos por la nueva tecnología influye en su adopción (Mirchandani y Motwani, 2001) y puede ser trasladado a los empleados, motivándoles e incentivando su uso (Teo et al. 1997-1998). Por lo tanto, el apoyo de los directivos será fundamental en la adopción y nivel de uso de las tecnologías basadas en Internet.

H₇: el apoyo de los directivos está relacionado positivamente con la adopción y mayor nivel de uso de las nuevas tecnologías basadas en Internet

3.3. Entorno

La empresa no se encuentra sola en el mercado, sino que interactúa con otras instituciones y organizaciones empresariales, influenciando en sus estrategias (Iacovou *et al.*, 1995). Las empresas adoptan las tecnologías debido a las presiones institucionales que ejerce su entorno, como los stakeholders y la competencia (Srinivasan *et al.*, 2002). Además de estos agentes, también se considera que el entorno gubernamental ejerce una influencia e incluso presión en la adopción y uso de la tecnología (Kraemer *et al.*, 2006).

3.3.1. Presión de los stakeholders

Los stakeholders son un factor importante a la hora de implementar y difundir el uso de las nuevas tecnologías (Chaum y Tam, 1997; Wang y Ahmed, 2009). Dentro de los stakeholders estarían los clientes, socios, inversores, instituciones financieras, proveedores y empleados. Los proveedores y los clientes ejercen una gran presión, ya que los beneficios de estas tecnologías se maximizan cuanto más agentes lo utilicen (efectos de red) (Iacovou *et al.*, 1995). El conocimiento y experiencia de dichos stakeholders sobre el uso de las tecnologías también es un factor importante para la implantación de la misma (Simtupang *et al.*, 2002). Así, los stakeholders podrían utilizar métodos coercitivos tales como las recomendaciones, las promesas o las amenazas (Iacovou *et al.*, 1995). Además si los proveedores y/o clientes han adoptado ya esas tecnologías, la empresa será presionada para ajustar y adaptar sus procesos productivos y de gestión si quiere seguir manteniendo una relación contractual con ellas. De lo contrario, la empresa se enfrentará al riesgo de ser excluida del mercado (Chwelos *et al.*, 2001; Kuan y Chau, 2001). Por tanto

H₈: la presión de los stakeholders afecta positivamente en la adopción (en el grado de adopción y difusión) de las tecnologías basadas en Internet

3.3.2. Presión de la competencia

Además de los stakeholders, la empresa se puede ver presionada para adoptar la nueva tecnología por la propia competencia. Cuando un competidor adopta una nueva tecnología la empresa ha de decidir si sigue la misma estrategia y la adopta o por el contrario no la adopta. Si la empresa opta por esta última opción, la empresa se enfrenta a la posibilidad de ser menos eficiente y más incompetente que su competencia, perdiendo así, su posición competitiva dentro del mercado (Wang y Ahmed, 2009). Así, por miedo a quedarse atrás respecto a la competencia, muchas empresas adoptan las nuevas tecnologías. Finalmente, una temprana adopción y difusión interna de las tecnologías basadas en Internet muestra al mercado el grado de astucia tecnológica de la empresa (Srinivasan *et al.*, 2002). Por todo ello, la presión de la competencia es un factor relevante en el grado de adopción y difusión de las tecnologías basadas en Internet (Ramamurthy *et al.*, 1999, Zhu *et al.*, 2003). Así

H₉: la presión de la competencia afecta positivamente en la adopción (en el grado de adopción y difusión) de las tecnologías basadas en Internet

3.3.3. Presión y entorno gubernamental

El entorno regulador en el que la empresa ejerce su actividad tiene también una influencia en la adopción y difusión del uso de las tecnologías basadas en Internet (Zhu *et al.*, 2003). El gobierno tiene dos vías para enfatizar la adopción y uso de estas tecnologías entre las empresas. Una vía está relacionada con los beneficios fiscales y la otra con el clima de adopción. En esta última es donde más puede influir el propio gobierno facilitando y mejorando aspectos para que se produzcan intercambios y transacciones por Internet. Así, por ejemplo, el gobierno puede mejorar la seguridad y la privacidad de los datos de aquellos que realicen transacciones y crear un marco legal sobre el comercio electrónico. Al mismo tiempo, el gobierno también puede ejercer presión en el uso y difusión de estas tecnologías al incentivar y obligar a realizar ciertas transacciones legales, fiscales o gubernamentales a través de Internet (Kraemer *et al.*, 2006). Por tanto

H₁₀: el entorno regulador ejerce una influencia positiva en la adopción y uso de las tecnologías basadas en Internet.

4. Resultados previsibles

Las ventajas de esta investigación se centran en la presentación de un modelo que mide el grado de adopción de las nuevas tecnologías basadas en Internet. Este trabajo pretende obtener conclusiones sobre los determinantes de la adopción de estas tecnologías que sirvan de referencia a los franquiciadores para diagnosticar el nivel adecuado de dicha adopción.

En la actualidad, nos encontramos en la fase del trabajo de campo, obteniendo información a través de cuestionarios enviados por e-mail. Una vez finalizada esta fase, se procederá al tratamiento y análisis de resultados para la formulación de conclusiones.

Referencias bibliográficas

- ALBA, J.; LYNCH, J.; WEITZ, B.; JANISZEWSKI, C.; LUTZ, R.; SAWYER, A.; WORD, S. (1997). "Interactive home shopping: consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces". *Journal of Marketing*, Vol. 61, pp. 38-53
- BHAT, C.R., SIVAKUMAR, A., AXHAUSEN, K.W. (2003). "An analysis of the impact of information and communication technologies on nonmaintenance shopping activities". *Transportation Research B* 37 (10), 857–881.
- CHUNG, S., SNYDER, C. (2000). "ERP adoption: a technological evolution approach", *International Journal of Agile Management Systems*, Vol. 2 N.1,
- COOPER, R.B.; ZMUD, R.W. (1990). Information technology implementation research: a technological diffusion approach, *Management Science*, Vol. 36, n° 2, pp. 123
- CORPUZ, G., PEACHMAN, J. (2003). "Measuring the impacts of Internet usage on travel behaviour in the Sidney Household Travel Survey". *26th Australian Transport Research Forum Conference*, 1–3 October 2003, Wellington, New Zealand. /<http://www.atrf.info/papers/2003/18-Corpuz.pdf>
- DIXON, H., QUINN, B. (2004): "Franchising and the Internet: an exploratory analysis of franchisor websites". *Internet Research*, Vol. 14, n° 4, pp. 311-322
- DOHERTY, N.F., ELLIS-CHADWICK, F.E., HART, C.A. (1999), "Cyber retailing in the UK: the potential of the internet as a retail channel", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 27, n°1, pp. 22-36.
- FISHER, L. MULLIN, C.L. (2000). "To 'e' or not to 'e'? using electronic communication in franchise sales", *Franchising World*, Vol. 32 N. 1, pp. 30-3.
- FLORIANI, B.; LINDSEY M. (2001): "The continuing impact of the internet on international franchising". *International Journal of Franchising and Distribution Law*, Vol. 3, n° 3, pp.175-237
- GIBBS, J.L., KRAEMER, K.L., (2004). "Cross-country investigation of the determinants of scope of e-commerce use: an institutional approach", *Electronic Markets*, Vol. 14, n° 2, pp.124–137
- GOLDBERG, B., SIFONIS, J.G. (1998), "Focusing your e-commerce vision", *Management Review*, Vol.87 N.8, pp.48-51.
- GREWAL, D.; IYER, G.R.; KRISHNAN, R.; SHARMA, A. (2003). The Internet and the price-value-loyalty chain". *Journal of Business Research*,
- GRANDON, E.E.; PEARSON, J.M. (2004). "Electronic commerce adoption: an empirical study of small and medium US businesses" *Information & Management*, vol. 42, págs. 197–216.
- GRÜNHAGEN, M.; DORSCH, M.J. (2003), "Does the Franchisor Provide Value to Franchisees? Past, Current and Future Value Assessments of Two Franchisee Types", *Journal of Small Business Management*, Vol.41, n 4, pp.366-384.
- HART, C.; DOHERTY, N.; ELLIS, F. (2000). "Retailer adoption of the Internet: implications for retail marketing". *European Journal of Marketing*, Vol. 34, n° 8, pp. 954-974
- IACOVOU, C.L., BENBASAT, I., DEXTER, A.S., (1995). "Electronic data interchange and small organization: adoption and impact of technology". *MIS Quarterly*, Vol. 19, n° 4, pp. 465–485
- JACKSON, P., HARRIS, L., (2003). "E-business and organizational change". *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, n° 5, pp. 497–511.
- KENDALL, J.D., TUNG, L.L., CHUA, K.H., DENNIS NG, C.H., TAN, S.M. (2001)." Receptivity of Singapore's SMEs to electronic commerce adoption. *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 10, n° 3, pp. 223–342.
- KRAEMER, K.L., DEDRICK, J., MELVILLE, N., AND ZHU, K. (eds.). (2006). *Globalization, The Internet and E-Business: The Influence of National Environments on Innovation Outcomes*, Cambridge University Press
- LIN, H.F., LEE, G.G. (2005). Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption, *Management Decision*, Vol. 43, n° 2, pp.171–188

- LIN, H-F.; LIN, S.M. (2008). "Determinants of e-business diffusion: A test of the technology diffusion perspective". *Technovation*, Vol. 28, pp. 135-145
- MCGOWAN, M.K.; MADEY, G.R. (1998). "The influence of organisation structure and organisational learning factors on the extent of EDI implementation in US firms". *Information Resources Management Journal*, v 11, n. 3, pp. 17-27
- MIRCHANDANI, D.A.; MOTWANI, J. (2001) Understanding Small Business Electronic Commerce Adoption: An Empirical Analysis, *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 41, n° 3, pp. 70 – 73
- MOORE, G.C.; BENBASAT, I. (1991). "Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation". *Information systems research*
- NAMBISAN, S.; WANG, (1999). "Roadblocks to Web technology adoption?". *Communications of the ACM*, Vol. 42, N. 1, pp. 98-101
- NICHOLLS, A.; WATSON, A. (2005). "Implementing e-value strategies in UK retailing". *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33, n. 6, pp. 426-443
- Palvia , P.C.; Means, D.B.; Jackson, W.M.(1994). "A model and instrument for measuring small business user satisfaction with information technology", *Information & Management*, Vol. 27, n° 3, pp. 161 - 174
- PASWAN, AK., WITTMANN, M.; YOUNG, J.A. (2004): "Intra, Extra and Internets in Franchise Networks Organizations". *Journal of Business to Business Marketing*, Vol 11 n. 1&2, pp. 103-129.
- 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*, Vol. 3 N.. 4, pp. 259-313.
- PREMKUMAR, G.; ROBERTS, M. (1999). Adoption of new information technologies in rural small businesses, *Omega*, Vol. 27, n° 4, pp. 467-484
- RAMAMURTHY, K., PREMKUMAR, G., CRUM, M.R., 1999. Organizational and interorganizational determinants of EDI diffusion and organizational performance: a casual model. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, Vol. 9, n° 4, pp. 253-285.
- RAO S., FRAZER, L. (2006): "Australian Franchisors Websites: Moving towards network behaviour". *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, Vol. 1, n° 1, pp. 56-64
- RAO S., FRAZER, L. (2005). "The use of Internet-based technologies in Australian Franchise Systems. A preliminary study". *Journal of Internet Business*, Vol. 2, pp. 1-19.
- ROGERS, E.M. (1995). *Diffusion of innovations*, 4^a ed., New York, Free Press
- SCHODER, D.; MADEJA, N. (2004). "Is customer relationship management a success factor in electronic commerce?". *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol. 5, n° 1, pp. 38-53
- SRINIVASAN, R.; LILIEN, G.L.; RANGASWAMY, A. (2002). "Technological opportunism and radical technology adoption: an application to e-business". *Journal of Marketing*, Vol. 66, pp. 47-60
- STEINFELD, C., BOWMAN H.; ADELAAR, T. (2002): "The Dynamics of Click-and-Mortar Electronic Commerce: Opportunities and Management Strategies". *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 7, n° 1, pp. 93-119.
- TEO, TSH., PIAN, Y. (2003), "A contingency perspective on internet adoption and competitive advantage", *European Journal of Information Systems*, Vol. 12 No.2, pp.78-92.
- TEO, TSH., TAN, M.; WONG, KB. (1997-98). "A contingency model of Internet adoption in Singapore". *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 2, n° 2, pp.95-118.
- TEO, TSH.; TOO, BL. (2000) Information systems orientation and business use of the Internet: an empirical study. *International Journal of Electronic Commerce* Vol. 4, n° 4, pp.105-130
- YOUNG, J., MCINTYRE, F.; PASWAN, A. (2004). Franchisors' websites: documenting promotional activities. *Proceedings of the Annual Conference of the International Society of Franchising*. Las Vegas.
- WALCZUCH, R.; VAN BRAVEN, G.; LUNDGREN, H. (2000). "Internet adoption barriers for small firms in The Netherlands", *European Management Journal*, Vol. 18, n°5, pp. 561-572
- WANG Y.; AHMED P. (2009) The moderating effect of the business strategic orientation on eCommerce adoption: Evidence from UK family run SMEs, *Journal of Strategic Information System*, vol. 18, n°1, pp. 16-30
- WU, F.; MAHAJAN, V.; BALASUBRAMANIAN, S. (2003). "An analysis of e-business adoption and its impact on business performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, n° 4, pp. 425-447
- ZHU, K.; KRAEMER, K.L. (2005). "Post-adoption variations in usage and value of e-business by organizations: Cross-country evidence from the retail industry". *Information Systems Research*, Vol. 16, N. 1, pp. 61-84
- ZHU, K.; KRAEMER, K.L., XU, S. (2003). "Electronic business adoption by European firms: a cross-country assessment of the facilitators and inhibitors". *European Journal of Information*, Vol. 12, N. 4, pp. 251-268