



Corso di laurea in
Economia e Management

Cattedra di Organizzazione Aziendale

Fiducia, controllo e intenzioni di uscita nei
sistemi di franchising: un'analisi del caso
TuttoCapsule

Prof. Paolo Spagnoletti
RELATORE

Matteo Ferroni Matr. 270581
CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

Ai miei genitori

Premessa.....	4
1. Il franchising	5
1.1 Introduzione al franchising	5
1.2 Il franchising come impresa rete	6
1.3 Le motivazioni del ricorso al franchising.....	7
2. Review della letteratura sul franchising.....	8
2.1 Le origini storiche	8
2.2 Il franchising in italia.....	8
2.3 Gli approcci allo studio	9
2.4 Metodologia di ricerca	10
3. La relazione tra fiducia, controllo e intenzioni di uscita	12
3.1 Introduzione al quadro teorico	12
3.2 Il concetto di fiducia	12
3.3 Il modello di studio del fattore della fiducia.....	13
3.4 Il ruolo del controllo nel franchising	14
4. Il caso tuttocapsule	15
4.1 Inquadramento del caso e rilevanza per l'analisi	15
4.2 Storia, struttura e modello di business	16
4.3 Analisi della fiducia nel network tuttocapsule	17
4.3.1 Fiducia del franchisee nel franchisor.....	17
4.3.2 Fiducia del franchisor nel franchisee.....	19
4.4 La congruenza della fiducia nel franchising tuttocapsule	21
4.5 Analisi del modello di controllo	22
4.6 Sintesi del caso.....	24
5. Conclusioni e limiti della ricerca.....	25
5.1 Conclusioni	25
5.2 Implicazioni manageriali e sviluppi futuri	26
5.3 Limiti della ricerca e sviluppi futuri	26

Premessa

Il presente lavoro di tesi nasce dall'interesse per le dinamiche organizzative che caratterizzano i sistemi di franchising, con particolare riferimento al delicato equilibrio tra meccanismi di controllo, relazioni di fiducia e stabilità del rapporto contrattuale tra franchisor e franchisee. Il franchising rappresenta infatti una forma organizzativa ibrida, collocata tra il mercato e la gerarchia, in cui la necessità di coordinamento e tutela del brand si confronta con l'autonomia imprenditoriale degli affiliati.

L'obiettivo della tesi è quello di comprendere se, lasciando libertà imprenditoriale agli affiliati, ciò possa contribuire a rendere il rapporto tra franchisor e franchisee più stabile.

Per rispondere a questo quesito è stata usata come chiave interpretativa la relazione tra il concetto di congruenza della fiducia, intesa come allineamento nei livelli di fiducia tra le parti, il livello di controllo percepito dal franchisee e le intenzioni di uscita dalla rete di franchising. Tale impostazione si fonda sulla letteratura più recente in ambito organizzativo e, in particolare, sul contributo di Croonen, Broekhuizen e Brand (2025), i quali propongono un approccio diadico allo studio delle relazioni di franchising.

La tesi adotta un approccio qualitativo basato sull'analisi di un caso studio individuato nel franchising TuttoCapsule, azienda operante nel settore della vendita di capsule e cialde di caffè. La scelta del caso studio è motivata dalla rilevanza del settore, dalla diffusione del marchio sul territorio nazionale e dalla bassa standardizzazione dei processi, i quali consentono ai propri punti vendita di operare con grande libertà. Inoltre, la scelta dell'azienda in questione è giustificata dalle conoscenze dirette dell'autore sulla stessa, sviluppate grazie ad una collaborazione sviluppatasi negli anni che consente di arricchire il dataset di informazioni.

Infine, si rende noto che, nel corso della scrittura dell'elaborato, l'autore ha fatto uso di strumenti di intelligenza artificiale generativa come supporto alla revisione stilistica, alla riorganizzazione di alcuni passaggi testuali e alla verifica della coerenza espositiva.

L'impostazione metodologica, l'analisi del caso studio e le interpretazioni dei risultati sono frutto di un'elaborazione autonoma dell'autore, basata sulla letteratura di riferimento e sui dati raccolti direttamente nel contesto di ricerca.

1. Il franchising

1.1 Introduzione al franchising

Il franchising è una forma di gestione aziendale basata su un accordo contrattuale attraverso cui un'impresa, detta franchisor, concede a un'altra, denominata franchisee, il diritto di utilizzare il proprio modello di business oltre che il proprio marchio. Secondo la definizione classica riportata da James G. Combs e David J. Ketchen Jr. nel loro articolo del 2003 intitolato "*Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?*", il franchising rappresenta un metodo efficiente di espansione geografica dell'impresa a costi ridotti. Questa definizione è sostenuta sulla base della dinamica per cui il franchisor vende il diritto di utilizzare il suo nome e la sua struttura aziendale a un imprenditore autonomo, il quale acquista il diritto di vendere i beni o i servizi del franchisor sotto un marchio già conosciuto, di conseguenza l'investimento per l'apertura delle nuove unità ricade interamente sul franchisee.

Uno degli aspetti principali del franchising è la sua natura ibrida, collocata tra mercato e gerarchia (*Price, authority, and trust, Bradach & Eccles 1989*). Le relazioni tra franchisor e franchisee non sono né verticali, come nel caso di una filiale aziendale, né orizzontali, come in un rapporto tra imprese indipendenti. Questa tipologia di struttura genera un insieme di interdipendenze, sia economiche che sociali, la cui gestione incide notevolmente sulla capacità dell'impresa di generare ricavi nel breve e nel lungo periodo.

Dal punto di vista normativo in Italia il franchising è definito dal D.lgs. 129/2004 come "una collaborazione continuativa per la distribuzione di beni o servizi" caratterizzata da supporto

formativo, trasferimento di know-how e obbligo di conformità agli standard di rete. Questa cornice normativa stabilisce quelli che sono i diritti e i doveri delle parti, ma non aiuta nella gestione dei conflitti e dei rischi opportunistici che possono instaurarsi in una rete di franchising e quindi portare ad un'uscita dalla stessa. Nello specifico da uno studio condotto da López-Fernández & López-Bayon nel 2018 si è notato come l'espansione dell'autonomia imprenditoriale dei franchisee, soprattutto in ambito di prezzi e pubblicità locale, possa dirsi correlata alle risoluzioni contrattuali.

Dunque, il franchising può essere definito come un modello di business adatto all'espansione geografica, ma che comporta numerose difficoltà in ambito di gestione e unità della rete.

1.2 Il franchising come impresa rete

Il franchising da un'analisi della letteratura organizzativa può essere inquadrato come una particolare forma di impresa rete. L'impresa rete è definita come un insieme di unità imprenditoriali formalmente autonome, ma in rapporti costanti tra loro e quindi legate da interdipendenze strategiche, operative e commerciali. Pertanto, è possibile ricondurre la funzione del franchisor a quella del nodo centrale in un'impresa rete, il quale definisce gli standard e i processi; mentre i franchisee rappresentano i nodi distribuiti sul territorio, ciascuno responsabile della gestione della propria unità, anche se sottoposti a norme e procedure comuni.

Come descritto da Federico Butera nel suo scritto *“Il castello e la rete. Impresa, organizzazioni e professioni nell'Europa degli anni '90”* alcune tipologie di imprese rete, dal punto di vista del controllo, possono essere definite “imprese rete a centro di gravità concentrato” su una sola agenzia strategica con prevalenti relazioni di influenza e negoziali. Questa definizione ricorda particolarmente la configurazione del franchising in cui il franchisor svolge il ruolo di centro gravitazionale dell'impresa delineando i comportamenti e influenzando le dinamiche di mercato.

Inoltre, si può notare come in entrambi i modelli sia presente una forma di coordinamento ibrida tra mercato e gerarchia, anche se il franchising si avvicina più alla forma gerarchica, in cui il rapporto verticale tra franchisor e franchisee prevale rispetto ai rapporti orizzontali tra franchisee e terzi, rispetto all'impresa rete che si colloca più vicina al mercato.

Infine, si possono notare caratteri simili anche dal punto di vista del ruolo svolto dalla cooperazione e dalla fiducia. Infatti, nell'impresa rete è stato dedotto come l'efficacia della struttura dipenda dalla capacità di condividere informazioni in modo tale da ridurre l'incertezza; allo stesso modo nel franchising è stato studiato come comprendere il fattore della fiducia sia fondamentale al fine di gestire il contesto intrinsecamente relazionale del modello, in cui la sola dimensione contrattuale non è sufficiente a spiegare gli esiti delle relazioni di rete. Gli studi condotti da Davies et al. nel 2011 e spiegati nell'articolo "*A model of trust and compliance in franchise relationships*" hanno dimostrato come al fine di una gestione efficace dei sistemi di franchising sia necessario comprendere il fattore della fiducia sotto il punto di vista della percezione dell'integrità e della competenza del franchisor.

1.3 Le motivazioni del ricorso al franchising

La diffusione globale del franchising è legata ai numerosi vantaggi che entrambe le parti possono ottenere. Tra le motivazioni principali del ricorso a questo modello di business c'è sicuramente la capacità con cui il franchising consente a chi lo attua una rapida espansione geografica con un utilizzo limitato di capitale; mentre per quanto riguarda il lato dei franchisee questi possono giovare dell'uso di un marchio già consolidato oltre che a un supporto formativo e continuativo.

Tuttavia, esistono anche dei vincoli strutturali come i numerosi obblighi contrattuali, la limitata autonomia decisionale oltre che il rischio di inefficienze da parte del franchisor, il quale potrebbe non essere in grado di dare il giusto supporto ai propri affiliati o potrebbe attuare strategie inadeguate. Per questo motivo all'interno di questa tesi ho intenzione di

analizzare come il rapporto di fiducia tra franchisor e franchisee incida sull'impresa e sulle intenzioni di uscire dal franchising stesso.

2. Review della letteratura sul franchising

2.1 Le origini storiche

La prima forma di franchising è apparsa negli Stati Uniti, a Filadelfia, nel 1731, quando Benjamin Franklin e Thomas Whitmarsh giunsero a un accordo secondo cui Whitmarsh avrebbe avuto il diritto di pubblicare gli scritti di Franklin e utilizzarli per i propri scopi. Nonostante l'accordo non avesse la stessa struttura dell'attuale franchising includeva la maggior parte degli elementi fondamentali che oggi gli riconosciamo. Infatti, Whitmarsh era a capo dei costi dell'azienda per l'attività di stampa e pubblicazione, ma tutte le attrezzature e le carte necessarie per l'operazione dovevano essere acquistati da Franklin, lasciando a Whitmarsh la responsabilità della manutenzione dell'attrezzatura. (*The History Of Modern Franchising, International Franchise Association, nd*)

2.2 Il Franchising in Italia

Il franchising ha iniziato a svilupparsi in Italia a partire dagli anni Sessanta tramite le grandi società di distribuzione. I primi dati disponibili risalgono al 1978 e registrano un numero di 15 imprese operanti tramite sistemi in franchising. A partire da questo momento il modello di business ha continuato a registrare trend di crescita positivi arrivando ad oggi, in base ai dati riportati dall'Associazione Italiana Franchising, a un numero di 931 franchisor per un totale di 67.275 punti di vendita affiliati per un giro di affari da 35,8 miliardi di euro. Alla vista di questi risultati è dunque opportuno ricordare le parole, seppur datate, di Coshnear del 1986, il quale scriveva "Il franchising è una tecnica di distribuzione molto elastica, applicabile alle esigenze di una grande varietà di aziende che mettono in commercio sia beni materiali che servizi, dalla rivendita di prodotti di abbigliamento alla gestione di un fast-

food, dall'imbottigliamento e vendita di bevande alla gestione di una scuola di lingue straniere”.

2.3 Gli approcci allo studio

La ricerca sul franchising si sviluppa a partire dal 1970 come ramo della teoria organizzativa e dell'economia industriale. Nel tempo il modello è stato studiato seguendo varie metodologie, nello specifico si sono consolidate due principali prospettive teoriche: l'approccio dell'agenzia e l'approccio relazionale. Queste teorie studiano le ragioni per cui le imprese ricorrono al franchising, la natura delle relazioni tra franchisor e franchisee e le fonti alla base dei conflitti interni alla rete.

Secondo la “teoria dell'agenzia” franchisor e franchisee sono legati da un rapporto che per natura è caratterizzato da asimmetrie informative, divergenze di obiettivi e potenziale opportunismo (*Combs & Ketchen, 2003*). Questa prospettiva ha aiutato la ricerca nello studio dei comportamenti opportunistici che possono rendere vulnerabile l'impresa, nello specifico sono stati studiati casi come lo shirking, inteso come la scarsa attenzione agli standard, e il free-riding, cioè il caso in cui il franchisee sfrutta la reputazione del marchio non aderendo ai requisiti formativi e qualitativi. Pertanto, in base a questo approccio i meccanismi di controllo diventano cruciali al fine di mitigare i rischi, tuttavia, con questa analisi viene trascurata quella che è la dimensione relazione del rapporto tra le parti nonché la costruzione della fiducia in tale rapporto.

La dimensione relazione nel modello di franchising è stata approfondita da quella che viene definita come “teoria dello scambio sociale”, affermata nel corso degli anni 2000 essa interpreta il franchising come una relazione di scambio sociale basata su reciprocità, aspettative di correttezza, costruzione di fiducia e cooperazione di lungo periodo. In base a questa ricerca le parti valutano costi e benefici non solo di natura economica, bensì anche di natura psicologica e relazionale (*Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005*). Questo filone fu particolarmente rilevante poiché fu il primo ad analizzare la fiducia che, tramite gli studi

di Chiou et al. (2004), Davies et al. (2011) e Wu (2015), fu individuata come un fattore in grado di aumentare l'efficienza della rete poiché in grado di aumentare l'impegno nella stessa, oltre che diminuire le intenzioni di uscirne.

2.4 Metodologia di ricerca

Pur consapevoli dei limiti della possibilità di generalizzare le evidenze di un case study, si è ritenuto di poter contribuire alla conoscenza del tema affrontato focalizzandosi su una relazione presente in letteratura. Infatti, nonostante il riconoscimento del costrutto di fiducia come un fattore determinante all'interno del modello di business del franchising, esso è stato studiato e analizzato adottando principalmente un approccio unilaterale, in cui il focus viene posto sul rapporto di fiducia che i franchisee nutrono per il franchisor. Di recente, è stato di grande innovazione l'articolo di Croonen, Broekhuizen & Brand (2025) che ha affrontato questa lacuna introducendo un modello che studiasse sia la fiducia reciproca tra franchisor e franchisee sia la fiducia che i vari franchisee nutrono con gli altri franchisee.

In particolare, tra quelle del citato articolo, la relazione che si vuole verificare nel presente studio è quella che lega la congruenza nei livelli di fiducia tra le parti alle intenzioni di uscita dal franchising, ponendo l'attenzione anche sul fattore del controllo e sul modo in cui questo interferisce nella relazione tra i due elementi.

Al fine di scegliere la corretta metodologia di ricerca è stato svolto uno studio sulla letteratura riguardo le ricerche organizzative, la quale distingue tradizionalmente tra due principali approcci epistemologici all'analisi dei fenomeni sociali e organizzativi: l'approccio basato sulla varianza (*variance-based approach*) e l'approccio basato sul processo (*process-based approach*).

Nell'approccio basato sulla varianza, i fenomeni organizzativi vengono analizzati attraverso l'identificazione di relazioni causali tra variabili indipendenti e variabili dipendenti, con l'obiettivo di spiegare la variazione osservata in determinati esiti. In questa prospettiva, il

cambiamento viene interpretato come il risultato di relazioni lineari tra fattori distinti e misurabili, in base a una logica di causa-effetto in cui le variabili indipendenti sono in grado di spiegare il cambiamento nelle variabili dipendenti (*Mohr, 1982; Aldrich, 2001*). Questo è l'approccio utilizzato da Croonen, Broekhuizen & Brand nell'elaborazione del loro articolo.

Al contrario, nei modelli di tipo processuale, non è concettualmente corretto parlare di variabili. Infatti, l'attenzione si sposta dagli effetti ai processi di sviluppo, i quali vengono analizzati attraverso la ricostruzione di sequenze temporali degli elementi di un modello, come ad esempio fasi di un processo e attori coinvolti. In questa prospettiva, gli elementi del modello si non sono legati da rapporti di causa-effetto ma si influenzano reciprocamente e, talvolta, ciclicamente, contribuendo in questo modo all'evoluzione del fenomeno nel tempo. (*Van de Ven 1992; Poole et al., 2000*).

Pertanto, mentre i variance model risultano particolarmente adatti a rispondere a domande di tipo "what", ovvero a spiegare quali fattori siano associati a determinati esiti, i process models consentono di affrontare analisi di tipo "how", focalizzandosi sulle dinamiche attraverso cui i fenomeni organizzativi emergono, si trasformano e si stabilizzano nel tempo.

Questa distinzione è stata ritenuta particolarmente rilevante nel caso analizzato, in cui le relazioni tra franchisor e franchisee non possono essere comprese esclusivamente in termini di relazioni causali tra variabili, ma richiedono un'analisi delle dinamiche relazionali che si sviluppino nel tempo.

Coerentemente con un approccio process-based, il presente lavoro non analizza relazioni causali tra variabili dipendenti e indipendenti, ma osserva l'interazione dinamica tra elementi del modello, quali fiducia, controllo e intenzioni di uscita, all'interno di una specifica relazione di franchising.

3. La relazione tra fiducia, controllo e intenzioni di uscita

3.1 Introduzione al quadro teorico

Il franchising è un contesto in cui la comprensione di elementi come fiducia e controllo svolgono un ruolo fondamentale al fine della corretta gestione dell'impresa, proprio a causa della natura relazionale del modello di business. Tuttavia, lo studio di questi elementi non è semplice a causa della molteplicità di fattori che entrano in gioco in queste dinamiche.

A tal proposito in questo capitolo verrà introdotta l'analisi variance-based condotta da Croonen, Broekhuizen e Brand nel loro articolo del 2025 intitolato "Trust and control in franchise networks: a dyadic, multi-referent analysis on franchise network exit intentions", la quale risulta particolarmente di aiuto proprio per la metodologia utilizzata: infatti a differenza dei precedenti studi gli autori hanno utilizzato un modello che prendesse contemporaneamente in considerazione sia il punto del franchisor che quello dei franchisee, oltre che introdurre un ulteriore elemento di novità come l'analisi del legame che intercorre tra i singoli franchisee. Nonostante ciò, forse l'elemento più innovativo per cui gli autori hanno contribuito alla ricerca sul franchising è stato la decisione di studiare in maniera congiunta i fattori di fiducia e controllo al fine di spiegare come questi influenzassero le intenzioni di uscire dalla rete di franchising.

3.2 Il concetto di fiducia

Secondo la letteratura organizzativa, la fiducia è comunemente definita come la volontà di una parte di rendersi vulnerabile alle azioni di un'altra, ciò in base all'aspettativa che quest'ultima agisca in modo favorevole o quantomeno non opportunistico, indipendentemente dalla possibilità di esercitare un controllo diretto (*Davis et al., 1997*). Tale definizione sottolinea come la fiducia, in maniera intrinseca, implichi una componente di rischio e di incertezza che rende il soggetto riponente fiducia esposto alle decisioni e al comportamento dell'altro.

Dunque, in questa prospettiva la fiducia non rappresenta una caratteristica statica della relazione, ma piuttosto un costrutto relazionale dinamico che si sviluppa e muta nel tempo in base a valutazioni progressive circa l'affidabilità, la competenza e le intenzioni.

Questa impostazione risulta particolarmente rilevante nei sistemi di franchising, in cui la separazione tra proprietà e controllo rende la relazione tra franchisor e franchisee strutturalmente esposta a potenziali comportamenti opportunistici.

3.3 Il modello di studio del fattore della fiducia

La fiducia è un elemento complesso in cui i fattori che possono renderla comprensibile sono molteplici e variabili, dunque, al fine di ottenere un quadro più completo possibile lo studio decide di analizzare la fiducia su tre livelli differenti distinti in base alla natura relazionale. Nello specifico viene analizzata: la fiducia che il franchisee ripone nel franchisor sotto gli aspetti della competenza strategica, della coerenza, del supporto e della capacità decisionale; la fiducia che il franchisor ripone nel franchisee relativamente al rispetto degli standard, all'affidabilità e alla tutela del marchio da parte dei punti vendita; ed infine la fiducia tra i vari franchisee tramite la condivisione di conoscenza, il supporto e la cooperazione interna.

Questo approccio consente lo studio del network come un sistema complesso di cooperazione multilivello in cui il comportamento di una parte può influenzare positivamente o negativamente un'altra, generando così un equilibrio dinamico e sensibile a variazioni nei meccanismi di controllo.

Nel presente lavoro si pone l'attenzione su quello che nella letteratura è stato definito come "effetto congruenza", con il quale si intende quella dinamica per cui in caso di un livello di fiducia congruente nel rapporto tra franchisor e franchisee, sia a livelli alti che a livelli bassi, esso può favorire una minore probabilità di intenzioni di uscita dalla rete. Pertanto, l'articolo definisce la suddetta relazione come una relazione negativa in cui la diminuzione della variabile indipendente della congruenza nella fiducia influenza positivamente la variabile

dipendente delle intenzioni di uscita. Questo effetto trova le sue fondamenta nella capacità delle parti di adattarsi in base al comportamento dell'altra: infatti, la congruenza dei livelli di fiducia facilita la relazione e la rende più prevedibile, riducendo conseguentemente i rischi. Viceversa, l'incongruenza può scaturire in visioni incompatibili circa la natura degli scambi, creando malintesi e aumentando i conflitti.

Tuttavia, i risultati derivati dallo studio svolto portano come conclusione che non ci sia una particolare evidenza di questo effetto congruenza, anzi al contrario i dati dimostrano come in caso di incongruenza nei livelli di fiducia le intenzioni di uscita dal franchising possano addirittura diminuire, soprattutto in caso di discrepanza positiva, cioè nei casi in cui il livello di fiducia che il franchisee ripone nel franchisor sia particolarmente maggiore rispetto a quello che il franchisor ripone nel franchisee.

Per questa ragione il presente lavoro intende analizzare un nuovo caso studio al fine di aiutare la ricerca nella comprensione di questi fattori che sono di cruciale importanza nel business model del franchising.

3.4 Il ruolo del controllo nel franchising

In genere la letteratura sul franchising distingue il controllo in due forme: il controllo formale, inteso come la vigilanza che opera mediante contratti, standard e procedure, e il controllo informale, definito come quella serie di norme implicite, di cultura o di reputazione che influenzano i rapporti all'interno di una rete.

L'articolo di Croonen introduce un nuovo elemento che egli definisce "controllo percepito", il quale consiste nella valutazione soggettiva che il franchisee attribuisce al livello di supervisione esercitato dal franchisor. Questa definizione sottintende come due franchisee sottoposti allo stesso regolamento possano percepire differentemente il controllo esercitato dal franchisor e, di conseguenza, reagire in modi diversi in termini di soddisfazione, fiducia e fedeltà alla rete.

Lo studio nel tentativo di comprendere come il livello di controllo percepito interagisca con la relazione che lega la congruenza nei livelli di fiducia con le intenzioni di uscita dalla rete di franchising, suggerisce come nei casi in cui si riscontri un alto livello di controllo percepito i rischi diminuiscano. Questo in ragione del fatto che un alto livello di controllo viene spesso associato a minori possibilità di variazioni nelle performance della rete, oltre che ad agire come salvaguardia per il mantenimento degli standard del marchio. Seppur questa relazione non è da considerarsi valida per tutti i livelli di fiducia è attendibile affermare che il fattore del controllo percepito mitiga la congruenza nei livelli di fiducia, diminuendone la discrepanza e di conseguenza le intenzioni di uscita.

Tuttavia, questa dinamica non è sempre veritiera, in quanto, nei casi in cui già vi è la presenza di un alto livello di congruenza nella fiducia tra le parti, l'aggiunta di un alto livello di controllo percepito può portare all'effetto inverso: cioè all'interpretazione di tale controllo come una mancanza di riconoscimento delle capacità del franchisee, il che può scaturire in un malcontento da parte dello stesso e quindi aumentarne le intenzioni di uscire dalla rete.

Pertanto, L'articolo giunge alla conclusione che il controllo percepito dai franchisee modera la relazione tra la congruenza nella fiducia e le intenzioni di uscita dal franchising rendendo la relazione tra le parti più forte nei casi in cui è presente un alto livello di controllo percepito, eccetto che nei casi in cui le parti si fidino molto reciprocamente.

4. Il caso TuttoCapsule

4.1 Inquadramento del caso e rilevanza per l'analisi

Il presente capitolo ha l'obiettivo di analizzare il franchising TuttoCapsule come caso studio qualitativo mediante un approccio process-based, al fine di osservare come all'interno di una rete caratterizzata da un'elevata autonomia operativa si manifesti la relazione tra fiducia, controllo e intenzioni di uscita dalla rete.

La scelta del caso TuttoCapsule risulta particolarmente rilevante in quanto il network presenta delle differenze significative rispetto al franchising preso in analisi dallo studio condotto da Croonen. Infatti, TuttoCapsule opera in un settore differente e presenta una rete caratterizzata da un basso livello di standardizzazione operativa e da un controllo prevalentemente informale e di supporto.

4.2 Storia, struttura e modello di business

TuttoCapsule è la prima catena retail in Italia dedicata al mondo del caffè, nello specifico si occupa della rivendita di capsule e cialde di caffè per tutti i sistemi. Nel corso degli ultimi 10 anni il network dell'impresa si è notevolmente sviluppato, tanto che dall'apertura del primo punto vendita ufficiale nel 2013, oggi conta 276 punti vendita sull'intero territorio nazionale, di cui 50 punti vendita diretti e 226 in franchising; oltre che 49 punti vendita all'estero.

L'impresa nasce dall'esigenza dei consumatori di scegliere la miscela di caffè più adatta alle loro esigenze a un prezzo accessibile. I vari punti vendita offrono la possibilità di acquistare confezioni di caffè originali e compatibili per tutte le tipologie di macchinette, oltre all'acquisto di macchinette da caffè e servizi ausiliari per la pulizia delle stesse. Inoltre, in base alla loro volontà i franchisee sono liberi di offrire altre tipologie di servizi come riparazione di macchinette, servizio di comodato d'uso o consegne.

Il modello di business adottato da TuttoCapsule è quello di un franchising semplice, in cui i franchisee godono di una notevole libertà di azione, in tal senso il franchisor si limita a elargire consigli ma i vari punti vendita vengono gestiti autonomamente dai franchisee. L'intero business si basa sulle economie di scala generate dal franchisor che gli consentono di guadagnare dall'acquisto dei prodotti da parte dei franchisee, e a questi ultimi di godere di prezzi di acquisto vantaggiosi in modo da aumentare la marginalità dei prodotti.

Dal punto di vista organizzativo questa configurazione rafforza la dimensione imprenditoriale dei franchisee; tuttavia, comporta una maggiore eterogeneità nelle performance e una centralità ancora più marcata del fattore della fiducia come meccanismo di coordinamento.

4.3 Analisi della fiducia nel network TuttoCapsule

Al fine di comprendere la situazione del fattore fiducia all'interno dell'azienda è stata svolta un'analisi qualitativa, attraverso la raccolta di dati per mezzo di un questionario a risposte aperte, ad un franchisee operante nel Lazio e al relativo referente territoriale di TuttoCapsule, in modo da poter rispecchiare in maniera veritiera l'opinione di entrambe le parti.

Nella creazione del suddetto questionario è stato posto il focus su domande che permettessero di conoscere la natura di indicatori che potessero rispecchiare efficacemente il fattore della fiducia da ambo le parti.

4.3.1 Fiducia del franchisee nel franchisor

Relativamente alla fiducia riposta dal franchisee nel franchisor sono state analizzate tre dimensioni: la competenza strategica, la capacità di innovazione e la catena di approvvigionamento. Al fine di svolgere l'analisi nel modo più veritiero possibile nel caso analizzato ci si è serviti di alcuni indicatori che permettessero di comprendere la natura di queste dinamiche e trarne un risultato accettabile.

Circa la prima dimensione in analisi si è posto il focus sull'opinione del franchisee riguardo la capacità di negoziare prezzi vantaggiosi da parte del franchisor con le grandi marche di caffè. L'indagine condotta dimostra l'esistenza di una percezione molto positiva circa la competenza strategica, la quale risulta un punto di forza del franchising e, in base alle risposte date, non solo offre i migliori prezzi sul mercato ma in alcuni casi consente anche di essere competitivi su alcuni prodotti offerti anche dalle grandi catene di supermercati. Infatti, lo stesso franchisee afferma che: *“TuttoCapsule dal punto di vista economico è*

sicuramente il miglior fornitore che ci sia sul territorio, sui prodotti che offre si posiziona sempre a un prezzo più basso e in alcuni casi permette anche di essere in linea con i supermercati”.

Per quanto riguarda la capacità di innovazione è stato utilizzato come indicatore l’inserimento di nuovi prodotti all’interno dell’offerta TuttoCapsule. L’analisi riporta una duplice visione: da un lato si riscontra una ridotta capacità di inserire nuove marche di caffè, questione che però viene giustificata dal franchisee in quanto il franchisor rende già disponibile l’acquisto dei prodotti dei principali attori del mercato, oltre ad esserci la consapevolezza che l’inserimento di marche di nicchia potrebbe non portare risultati né in termini di marginalità né in termini di vendita; dall’altro si denota una spiccata propensione all’inserimento di nuovi prodotti esclusivi in collaborazione con marchi importanti come Borbone e Bialetti. Dunque, la capacità di innovare all’interno del franchising non è percepita tramite l’inserimento di nuove marche ma attraverso l’introduzione di nuove miscele di caffè in collaborazione con brand importanti, che permettano di ottenere maggiore marginalità e capacità di vendita.

Dall’indagine è emerso come il quadro cambi in merito alla fiducia riposta dal franchisee circa la catena di approvvigionamento dell’azienda, seppur tale situazione possa in parte considerarsi giustificata a causa della distanza geografica tra il magazzino principale sito in Torino e il punto vendita sottoposto al questionario. È stato utilizzato come indicatore il numero di ordini arrivati nel punto vendita dopo 10 giorni dall’invio dello stesso e dai risultati ottenuti si denota una scarsa fiducia nelle capacità del franchisor di assicurare la puntualità degli ordini. Il franchisee afferma in merito che: *“Sicuramente ciò che impatta in modo più negativo sulla relazione è il frequente ritardo degli ordini, oltre che la frequente mancanza di alcuni prodotti sul portale”*. Pertanto, viene sottolineata dal franchisee la frequente mancanza nella disponibilità di alcuni prodotti richiesti, la quale sfocia nella necessità di implementare tecniche di vendita al fine di orientare i consumatori verso nuove scelte in sostituzione dei prodotti mancanti. A causa delle difficoltà nella gestione della supply chain, il punto vendita oggetto in analisi si trova costretto a effettuare ordini prematuri

che talvolta risultato incompleti a causa della mancanza di alcuni prodotti, si denota quindi una scarsa fiducia nella gestione del processo di approvvigionamento.

4.3.2 Fiducia del franchisor nel franchisee

Al fine di analizzare la fiducia del franchisor nei confronti del franchisee il presente studio conduce un'intervista rivolta al referente territoriale del franchising TuttoCapsule, il quale viene considerato un osservatore privilegiato delle dinamiche operative e relazionali tra la sede centrale e il punto vendita affiliato. La scelta di questo attore come unità di analisi risulta metodologicamente adeguata in quanto tale figura interagisce regolarmente con il franchisee in questione, monitorandone indirettamente le performance operative e contribuendo alla valutazione informale dell'affidabilità dell'affiliato. Poiché la fiducia del franchisor non è direttamente osservabile essa è stata analizzata attraverso indicatori percettivi, dedotti dalle valutazioni espresse dal referente di zona sulla base dell'esperienza continuativa con il franchisee.

Anche in questo caso, come per la fiducia riposta dal franchisee nel franchisor, tale fattore è stato scomposto in più dimensioni: l'affidabilità operativa, il rispetto degli standard di rete e l'orientamento cooperativo.

Relativamente all'affidabilità operativa essa è stata ritenuta meritevole di attenzione in quanto, in un franchising impostato con un modello che lascia notevole libertà ai propri punti vendita come quello di TuttoCapsule, essa diventa di cruciale importanza per il mantenimento di una relazione sana ed efficiente tra le parti. Tale dimensione si riflette nella capacità del franchisee di operare in modo autonomo e prevedibile, riducendo la necessità di interventi correttivi da parte della sede. In base a quanto descritto dal referente territoriale: *“Il franchisee svolge per lo più i compiti di un qualunque commesso per questo motivo tendiamo a fidarci molto della loro capacità operativa. Inizialmente è stato posto di fronte a un ostacolo notevole circa l'approvvigionamento, sia dal punto di vista della quantità dei prodotti da ordinare sia nei tempi con cui inviare gli ordini. Infatti, la nostra sfida è consistita nel dare supporto e renderlo capace di gestire in maniera efficiente questo*

aspetto, cosa che nel tempo ha acquisito”. Emerge una situazione in cui il franchisor ripone grande fiducia nel proprio affiliato dichiarandosi tranquillo e fiducioso circa le capacità di gestione del punto vendita, seppur con la necessità di un inquadramento iniziale dal punto di vista della gestione dell’approvvigionamento ad oggi il franchisor si ritiene soddisfatto dalle capacità dell’affiliato.

La seconda dimensione presa in esame è quella del rispetto degli standard di rete, che in tutti i franchising rappresenta un fattore cruciale nella definizione del rapporto tra le parti. Il questionario a risposte aperte anche in questo caso riporta una situazione di grande fiducia riposta dal franchisor, il quale si ritiene soddisfatto di come la propria immagine venga tutelata dal franchisee. In base alle risposte si denota come il punto vendita rispecchi gli standard di offerta dei servizi nonostante non ci sia la presenza di un operatore donna, che nella maggior parte dei punti vendita viene preferita come figura all’interno del punto vendita; inoltre, viene sottolineata la capacità di pubblicizzare il marchio Pagliero, simbolo del franchising e caffè di produzione diretta TuttoCapsule.

Infine, l’ultimo aspetto analizzato al fine di rendere in modo veritiero il rapporto di fiducia è stato quello dell’orientamento cooperativo. Questa è stata l’unica dimensione in cui il referente non si è espresso in maniera estremamente positiva, seppur non si manifesti una resistenza alla cooperazione si evince comunque come in varie occasioni siano state evidenziate problematiche dal franchisee che piuttosto di una ricerca condivisa di una soluzione ha preferito optare per una risoluzione individuale delle problematiche, soprattutto nei casi di ritardi nelle spedizioni degli ordini. Nonostante questa evidenza si rimarca anche la capacità da parte del franchisee di accogliere consigli in merito all’inserimento di nuovi prodotti e all’adesione a specifiche offerte in grado di offrire una maggiore marginalità.

In base all’indagine è possibile affermare che il franchisor riponga molta fiducia nel franchisee, a giustificazione di ciò, oltre alle evidenze dell’analisi, c’è a far da prova anche la modalità stessa del franchising TuttoCapsule, il quale lascia una grande libertà operativa e gestionale ai propri affiliati che sarebbe impossibile sostenere in mancanza di fiducia.

4.4 La congruenza della fiducia nel franchising TuttoCapsule

Alla luce delle evidenze emerse dall'analisi qualitativa della fiducia tra franchisor e franchisee risulta possibile esaminare il grado di congruenza della fiducia all'interno del franchising TuttoCapsule.

Come evidenziato nel capitolo 3, per congruenza della fiducia si intende l'allineamento nei livelli di fiducia reciproca tra franchisor e franchisee, indipendentemente dal fatto che tali livelli siano elevati o ridotti. Secondo il modello teorico proposto da Croonen, Broekhuizen e Brand (2025), tale congruenza contribuisce a ridurre l'incertezza relazionale e, di conseguenza le intenzioni di uscita dalla rete di franchising.

Nel caso TuttoCapsule, l'analisi delle due prospettive evidenzia una congruenza complessivamente elevata della fiducia, seppur articolata su dimensioni differenti. Dal lato del franchisee, la fiducia nel franchisor risulta alta in relazione alla competenza strategica e alla capacità di negoziare condizioni vantaggiose con i fornitori, mentre emergono criticità significative con riferimento alla gestione della catena di approvvigionamento. Dal lato del franchisor, invece, la fiducia nel franchisee appare elevata e stabile nelle dimensioni dell'affidabilità operativa del rispetto degli standard di rete e, in misura leggermente minore, dell'orientamento cooperativo.

Questa configurazione suggerisce una situazione di congruenza parziale, caratterizzata da una fiducia reciproca elevata sul piano imprenditoriale e operativo, ma non perfettamente simmetrica su tutte le dimensioni analizzate. In particolare, mentre il franchisor manifesta una fiducia ampia e relativamente omogenea nei confronti del franchisee, quest'ultimo mostra una fiducia selettiva, fortemente dipendente dalle performance del franchisor in specifici ambiti organizzativi, come la logistica e la disponibilità di prodotti.

Tuttavia, nonostante tali asimmetrie, non emergono segnali evidenti di intenzioni di uscita dal franchising. Questo risultato appare in parte coerente con quanto sostenuto da Croonen et al. (2025), infatti in base all'articolo l'incongruenza moderata nella fiducia non

necessariamente si traduce in un aumento delle intenzioni di uscita, come nel caso TuttoCapsule. Ciononostante, nell'articolo si afferma anche come questa dinamica si verifichi soprattutto nei casi in cui il franchisee ripone un livello di fiducia nel franchisor superiore a quello che il franchisor ripone nel franchisee, questa asserzione si discosta dalle evidenze del caso in analisi, in quanto nel presente studio si descrive la situazione opposta in cui è il franchisor a riporre maggiore fiducia tra le parti in causa.

4.5 Analisi del modello di controllo

Le principali procedure all'interno di un punto vendita dell'azienda in analisi sono la gestione degli ordini per la fornitura dei prodotti, il pricing degli stessi e la loro esposizione. Questi processi vengono svolti direttamente dal franchisee con nessun obbligo imposto dal franchisor, se non quello di rifornirsi per un minimo del 70% dei prodotti dalla sede centrale TuttoCapsule. Persino il pricing è diverso da punto vendita a punto vendita, in quanto in alcune regioni si può avere una maggiore richiesta di prodotti che in altre zone del territorio non consentono la stessa marginalità; inoltre, questo influenza anche l'esposizione che differisce in base alla domanda dei consumatori. Pertanto, è chiaro come in un contesto così variabile la funzione di controllo del franchisor diventa difficile da svolgere sia in termini pratici che in termini di efficacia, ciò giustifica la scelta del franchisor di lasciare notevole libertà ai propri affiliati non sottoponendo gli stessi a controlli rigidi.

Lo stesso referente TuttoCapsule nel questionario a risposte aperte spiega: *“Il sistema di controllo si svolge principalmente tramite l'analisi dei dati relativa agli ordini in entrata. In aggiunta prevediamo delle visite annuali in loco per elargire consigli e possibili miglioramenti.”* Dunque, il controllo si realizza prevalentemente attraverso meccanismi informali e relazionali, quali comunicazioni frequenti e dirette, supporto operativo e tramite la definizione di linee guida generali, pur lasciando ampi margini di autonomia gestionale al franchisee.

Nel presente lavoro, in linea con l'approccio di Croonen, il controllo viene analizzato non solo in termini oggettivi, ma soprattutto come controllo percepito dal franchisee, il quale è stato interrogato circa le visite del franchisor e sulla frequenza di consigli da parte del franchisor. Dall'analisi il quadro descritto rispecchia quanto detto in precedenza: il livello di controllo percepito dal franchisee risulta basso. Il punto vendita non percepisce alcuna restrizione da parte del franchisor né dal punto di vista operativo né dal punto di vista economico, infatti, egli stesso spiega *“La libertà è molto ampia: ad esempio sono libero di pubblicizzare ciò che preferisco e di farlo nella maniera che preferisco senza dover chiedere alcun tipo di autorizzazione”*.

Questo tipo di approccio da parte di TuttoCapsule permette al franchisee di percepire il controllo per lo più come supporto e non come una vigilanza stringente che ne limita l'attività imprenditoriale. D'altra parte, il franchisor limita il rischio di lasciare eccessiva libertà ai punti vendita tramite l'assegnazione di un referente territoriale che in via indiretta connette le due parti fornendo supporto ad una e tutelando l'altra.

Nello studio condotto da Croonen si afferma che un alto livello di controllo percepito è in grado di ridurre i rischi e viene nella maggior parte dei casi interpretato dal franchisee come un atto di salvaguardia da parte del franchisor. Pertanto, l'ipotesi portata avanti nell'articolo è che il controllo percepito dai franchisee sulla rete modera la relazione tra la congruenza nella fiducia tra le parti e le intenzioni di uscita dal network; inoltre, aggiunge che la relazione di fiducia risulta più forte per alti livelli di controllo percepito.

Nel caso analizzato si riscontra uno scenario differente in cui il basso livello di controllo percepito dal franchisee sembra ridurre il rischio di conflitti e aumenta la tolleranza verso eventuali inefficienze, viene così mitigata la discrepanza tra i livelli di fiducia di franchisor e franchisee diminuendo di conseguenza le possibili intenzioni di uscita dalla rete di franchising.

L'ipotesi avanzata nel presente lavoro è che, con riferimento al caso studio TuttoCapsule, un basso livello di controllo percepito, nei casi in cui il livello di fiducia del franchisor eccede

quello del franchisee, può contribuire a diminuire le intenzioni di uscita poiché esso interferisce nella relazione tra le parti aumentando la libertà operativa e imprenditoriale dell'affiliato, il quale si dimostra meno propenso ad entrare in conflitto rispetto ai casi in cui il controllo risulta stringente.

Va comunque sottolineato come questa affermazione può essere considerata valida solo nei casi in cui il franchisor è in grado di garantire efficienza dal punto di vista economico: infatti, come specificato dal franchisee preso in analisi, se questo aspetto venisse meno le intenzioni di uscita dal network con il fine di operare in autonomia aumenterebbero.

4.6 Sintesi del caso

Nel caso TuttoCapsule si è osservata una parziale congruenza nei livelli di fiducia tra franchisor e franchisee, dall'analisi emerge uno scenario in cui il livello di fiducia del franchisor eccede quello del franchisee, delineando una situazione in cui la fiducia può essere definita congruente seppur con una notevole discrepanza.

Questa discrepanza può essere causa di possibili intenzioni di uscita nel caso un fattore non compensi questa problematica. Tale funzione compensativa sembra essere svolta dal controllo percepito, che, come emerso dall'analisi, viene interpretato come ridotto e limitato al supporto piuttosto che come forma di vigilanza coercitiva, ciò contribuisce ad aumentare la libertà operativa e imprenditoriale del franchisee riducendo la volontà di quest'ultimo di scatenare possibili conflitti. Di conseguenza, anche in presenza di criticità organizzative, la relazione di fiducia non viene compromessa in modo tale da generare una volontà di uscita dalla rete.

Inoltre, il presente lavoro pone l'attenzione sulla necessità da parte del franchisor di garantire efficienza dal punto di vista economico per evitare di aumentare le intenzioni di uscita dal network e creare potenziali nuovi competitor.

In sintesi, il caso TuttoCapsule mostra come una congruenza moderatamente asimmetrica della fiducia, in un contesto caratterizzato da un basso livello di controllo percepito, sia compatibile con bassi livelli di intenzioni di uscita dal franchising.

Questo risultato contribuisce ad arricchire la letteratura esistente, suggerendo che, in modelli di franchising in cui il franchisor ripone maggiore fiducia negli affiliati rispetto a quanta ne ripongono quest'ultimi un basso livello di controllo può contribuire a ridurre le possibili intenzioni di uscita dalla rete.

5. Conclusioni e limiti della ricerca

5.1 Conclusioni

L'obiettivo principale di questa tesi era comprendere se lasciare grande libertà imprenditoriale agli affiliati potesse contribuire a rendere il rapporto tra franchisor e franchisee più stabile, ponendo particolare attenzione alla relazione tra la congruenza della fiducia tra franchisor e franchisee, il controllo percepito dal franchisee e le intenzioni di uscita dalla rete. A tal fine, il lavoro integra una revisione della letteratura con un'analisi qualitativa del caso TuttoCapsule.

I risultati evidenziano come, nel caso analizzato, la relazione tra franchisor e franchisee sia caratterizzata da una congruenza nei livelli di fiducia, ma con una discrepanza in favore del franchisor. Dal lato del franchisee, la fiducia nel franchisor risulta selettiva e fortemente legata alla performance in specifiche aree organizzative, mentre dal lato del franchisor emerge una fiducia più stabile, fondata sull'affidabilità operativa e sull'orientamento cooperativo del franchisee.

Nonostante tali asimmetrie non emergono evidenze significative di intenzioni di uscita dal franchising. Questo risultato appare coerente con la letteratura più recente, secondo cui un'incongruenza moderata nei livelli di fiducia non comporta necessariamente una maggiore

propensione all'uscita, soprattutto in presenza di meccanismi di controllo percepiti come legittimi e di supporto.

Nel caso TuttoCapsule, il controllo esercitato dal franchisor svolge una funzione prevalentemente di supporto, contribuendo ad aumentare l'autonomia imprenditoriale del franchisee. Ciò suggerisce che, nei sistemi di franchising caratterizzati da elevata autonomia locale, la concessione di una maggiore libertà imprenditoriale al franchisee possa rappresentare un fattore chiave di stabilità del rapporto.

5.2 Implicazioni manageriali e sviluppi futuri

Dal punto di vista manageriale, la ricerca evidenzia l'importanza di progettare sistemi di controllo che siano percepiti come legittimi, trasparenti e orientati al supporto, piuttosto che come strumenti di sorveglianza. Inoltre, emerge come non sia importante esercitare un modello di controllo stringente per rendere un business efficiente, ma piuttosto è un fattore chiave la scelta di un modello appropriato che sia in grado di diminuire rischi e conflitti.

Sebbene basato su un singolo caso, il lavoro offre spunti di riflessione generalizzabili ad altri contesti di franchising caratterizzati da bassa standardizzazione e forte autonomia degli affiliati, suggerendo che livelli moderati di controllo possano compensare asimmetrie nella fiducia senza compromettere la stabilità della rete.

5.3 Limiti della ricerca e sviluppi futuri

Il presente lavoro presenta alcuni limiti. In primo luogo, l'analisi si basa su un singolo caso studio di un solo punto vendita, il che limita la possibilità di generalizzare i risultati. In secondo luogo, l'utilizzo di indicatori qualitativi e percettivi introduce un potenziale elemento di soggettività.

Un ulteriore limite riguarda l'impossibilità di includere in modo sistematico la prospettiva del referente territoriale nominato dal franchisor, figura potenzialmente rilevante per una comprensione più articolata delle dinamiche di coordinamento e controllo all'interno della rete.

Future ricerche potrebbero colmare tale lacuna includendo in modo esplicito il ruolo dei referenti territoriali nell'analisi delle relazioni di fiducia e controllo nei sistemi di franchising.

Infine, futuri sviluppi della ricerca potrebbero prevedere l'estensione dell'analisi a più sistemi di franchising o l'integrazione di metodologie quantitative per testare empiricamente le relazioni analizzate.

Appendice

La presente appendice riporta le domande utilizzate per la raccolta dei dati empirici nell'ambito dell'analisi del caso TuttoCapsule.

Lo strumento di indagine è stato concepito come un questionario qualitativo a domande aperte. Tale strumento si pone l'obiettivo di raccogliere percezioni e valutazioni sulle dinamiche relazionali all'interno del franchising, con particolare riferimento ai temi della fiducia, del controllo e delle intenzioni di uscita.

Questionario a domande aperte

- 1. Come descriverebbe la relazione tra franchisor e franchisee all'interno del franchising TuttoCapsule?*
- 2. Quali ritiene siano gli elementi che contribuiscono maggiormente alla stabilità e al buon funzionamento di tale relazione nel tempo?*

3. *Qual è il livello di affidabilità nello svolgimento delle attività operative quotidiane e quali sono, a suo avviso, le principali criticità?*
4. *Dal suo punto di vista, quali comportamenti o caratteristiche della controparte contribuiscono a rafforzare la fiducia nella relazione?*
5. *Al contrario, quali fattori o situazioni possono compromettere o ridurre il livello di fiducia reciproca?*
6. *Quali forme di controllo sono maggiormente presenti nella relazione di franchising TuttoCapsule (ad esempio linee guida operative, monitoraggio delle attività, verifiche periodiche)?*
7. *Come viene percepito il sistema di controllo adottato: prevalentemente come strumento di supporto e coordinamento o come limitazione dell'autonomia?*
9. *In quali circostanze, secondo lei, un franchisee potrebbe maturare l'intenzione di uscire dal franchising?*

Nota metodologica

Le domande sono state formulate con l'obiettivo di favorire risposte discorsive e riflessive, coerentemente con un approccio qualitativo e processuale.

Bibliografia

Croonen, E. P., Broekhuizen, T. L., & Brand, M. J. (2025).

Trust And Control In Franchise Networks: A Dyadic, Multi-Referent Analysis On Franchisee Network Exit Intentions.

Entrepreneurship Theory And Practice, 49(1), 129-158.

<https://doi.org/10.1177/10422587241254724>

Butera, F. (1990).

Il Castello E La Rete. Impresa, Organizzazioni E Professioni Nell'europa Degli Anni'90.
FrancoAngeli.

Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (2003).

Why Do Firms Use Franchising As An Entrepreneurial Strategy? A Meta-Analysis.
Journal Of Management, 29(3), 443-465.

https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00019-9

Bradach, J. L., & Eccles, R. G. (1989).

Price, Authority, And Trust: From Ideal Types To Plural Forms.
Annual Review Of Sociology, 15(1), 97-118.

<https://doi.org/10.1146/annurev.so.15.080189.000525>

López-Fernández, B., & López-Bayón, S. (2018).

Antecedents Of Early Terminations In Franchising: Franchisor Versus Franchisee
Cancelations.

Small Business Economics, 50(4), 677-695.

<https://doi.org/10.1007/s11187-017-9889-z>

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995).

An Integrative Model Of Organizational Trust.
Academy Of Management Review, 20(3), 709-734.

<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>

Davies, M. A. P., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. D. (2011).

A Model Of Trust And Compliance In Franchise Relationships.
Journal Of Business Venturing, 26(3), 321–340.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.005>

Blau, P. (2017).

Exchange And Power In Social Life.

Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9780203792643>

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005).

Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review.

Journal Of Management, 31(6), 874-900.

<https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

Chiou, J. S., Hsieh, C. H., & Yang, C. H. (2004).

The Effect Of Franchisors' Communication, Service Assistance, And Competitive Advantage On Franchisees' Intentions To Remain In The Franchise System.

Journal Of Small Business Management, 42(1), 19-36.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00095.x>

Wu, C. W. (2015).

Antecedents Of Franchise Strategy And Performance.

Journal Of Business Research, 68(7), 1581-1588.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.055>

Mohr, L. B. (1982).

Explaining Organizational Behavior.

Jossey-Bass.

Aldrich, H. E. (2001).

Organizations Evolving.

Sage Publications.

Van de Ven, A. H. (1992).

Suggestions For Studying Strategy Process: A Research Note.

Strategic Management Journal, 13(S1), 169-188. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131013>

Poole, M. S., Van de Ven, A. H., Dooley, K., & Holmes, M. E. (2000).

Organizational Change And Innovation Processes: Theory And Methods For Research.

Oxford University Press.

International Franchise Association (2024).

The History Of Modern Franchising.

<https://www.franchise.org/blog/the-history-of-modern-franchising>

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997).

Toward A Stewardship Theory Of Management.

Academy Of Management Review, 22(1), 20-47.

<https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>

Ringraziamenti

Desidero innanzitutto ringraziare il Professor Spagnoletti per la disponibilità, l'attenzione e i preziosi suggerimenti forniti nel corso della stesura dell'elaborato che hanno contribuito in modo significativo a migliorarne la qualità e il contenuto.

Un sincero ringraziamento va anche al Professor De Bernardis per il supporto metodologico e per i confronti costruttivi che hanno accompagnato lo sviluppo del lavoro.

Ringrazio i miei genitori per la pazienza dimostrata nei miei confronti e per l'immenso sostegno fornitomi nel corso degli anni. Senza di loro non avrei raggiunto questo traguardo e, soprattutto, non sarei la persona che sono oggi.

Un ringraziamento speciale va ai miei nonni, agli zii, ai cugini e alla mia intera famiglia, che mi hanno cresciuto con cura e affetto sincero, cercando di comprendermi in ogni momento. Nonostante non lo abbia dato molto a vedere è stato un aspetto fondamentale per la buona riuscita di questo percorso.

Ringrazio Sabrina per starmi accanto e supportarmi in ogni mia scelta, auguro a chiunque di avere al proprio fianco una persona come lei che sappia amare, capire e accudire in modo così sincero. Avere accanto una persona simile è un privilegio.

Un ringraziamento va anche ai miei amici, a quelli che mi accompagnano da sempre, a quelli che si sono aggiunti più recentemente e a quelli che ho perso per strada. Non sarebbe corretto fare un elenco, mi limito a dire che ognuno di loro ha contribuito alla mia crescita personale e accademica e per questo li ringrazio di cuore.

Infine, desidero riconoscere a me stesso la determinazione dimostrata nel non arrendermi di fronte alle difficoltà e nel continuare a credere nelle mie capacità.