

Dipartimento di Impresa e Management

Corso di Laurea Magistrale in Marketing (LM-77)

Cattedra di Gestione dei Processi Commerciali e delle Reti di Vendita

*Innovazioni e nuove tecnologie nel campo dell'e-commerce:
le strategie Phygital*

RELATORE

Prof. Daniele D'Ambrosio

CORRELATORE

Prof. Luigi Monsurrò

CANDIDATO

Sofia Becelli
Matr. 780471

Indice

<i>Introduzione</i>	3
<i>Capitolo I</i>	5
<i>Dall'e-commerce al phygital</i>	5
1.1 L'origine e lo sviluppo dell'e-commerce	5
1.2 L'impatto del Covid-19	8
1.3 Le sfide del marketing nell'era digitale e bisogno di innovazione	11
1.4 L'integrazione tra fisico e digitale	14
<i>Capitolo II</i>	16
<i>Il phygital e il comportamento del consumatore</i>	16
2.1 Definizione e concetto di Phygital	16
2.2 Il comportamento del consumatore nel digitale	19
2.3 Le strategie Phygital e il loro impatto sulle aziende	22
2.4 L'influenza del Phygital sull'esperienza di acquisto	27
2.4.1 Il caso Nike	30
2.4.2 Il caso Sephora	32
2.4.3 Il caso Burberry	34
2.4.4 Il caso Amazon Go	36
2.5 Le percezioni tecnologiche dei consumatori e il loro impatto sulle decisioni d'acquisto	38
2.6 L'influenza dei bias cognitivi sulle scelte di consumo	42
<i>Capitolo III</i>	46
<i>La ricerca sperimentale</i>	46
3.1 Modello teorico e ipotesi di ricerca	46
3.2 Metodologia	49
3.3 Disegno sperimentale e procedura	49
<i>Capitolo IV</i>	54
<i>Analisi dei risultati e implicazioni</i>	54
4.1 Risultati	54
4.2 Contributi accademici	63
4.3 Contributi manageriali	64
4.4 Implicazioni per ricerche future	64
<i>Conclusioni</i>	66
<i>Bibliografia</i>	68
<i>Appendice</i>	78

Introduzione

Negli ultimi anni, il progresso tecnologico ha portato un cambiamento radicale nei comportamenti di acquisto e nelle modalità con cui i consumatori interagiscono con i brand. L'*e-commerce* ha rappresentato una delle principali evoluzioni nel panorama del *retail*, consentendo di accedere ai prodotti e servizi in modo comodo e rapido.

Pur offrendo numerosi vantaggi, l'*e-commerce* non ha eliminato il desiderio dei consumatori di vivere un'esperienza diretta e tangibile con il prodotto e il punto vendita. Per risolvere questa duplice esigenza il settore *retail* ha iniziato a sviluppare soluzioni ibride che integrano i due differenti mondi.

Proprio da questa unione tra fisico e digitale nasce il concetto di *phygital*, che descrive l'interazione tra il mondo *online* e *offline* con l'obiettivo di offrire esperienze d'acquisto fluide, personalizzate e memorabili. Le strategie *phygital*, attraverso l'utilizzo di tecnologie immersive e interattive, permettono di valorizzare le potenzialità dei canali digitali e allo stesso tempo mantenere il valore dell'esperienza offerta dal punto vendita fisico.

La tesi analizza il fenomeno del *phygital* concentrandosi sull'impatto che queste strategie possono avere sull'intenzione di acquisto dei consumatori, esplorando anche il ruolo delle credenze personali nei confronti della tecnologia.

In particolare, si intende studiare se e in che modo le credenze personali influenzino la percezione dell'efficacia delle strategie *phygital*, ipotizzando che questa percezione possa essere rafforzata o indebolita da atteggiamenti più o meno positivi verso l'innovazione

Il lavoro si struttura in quattro capitoli. Il primo capitolo introduce l'evoluzione dell'*e-commerce* e analizza come la pandemia da Covid-19 abbia accelerato il processo di digitalizzazione, portando un cambiamento delle strategie di marketing.

Il secondo capitolo approfondisce il concetto di *phygital*, il comportamento del consumatore nel digitale e l'influenza che fattori cognitivi e percezioni tecnologiche hanno sulle decisioni d'acquisto.

Il terzo e il quarto capitolo sono dedicati alla ricerca sperimentale. Viene descritta la metodologia utilizzata, che ha previsto la progettazione e somministrazione di un

questionario finalizzato ad analizzare le reazioni dei potenziali consumatori rispetto a due differenti scenari di acquisto online, con particolare attenzione alla percezione dell'efficacia delle strategie phygital e al ruolo del moderatore delle credenze nei confronti della tecnologia.

Attraverso l'indagine, la tesi approfondisce le dinamiche che influenzano la relazione tra consumatori e strategie phygital, offrendo punti di riflessione sia in ambito accademico che pratico per le imprese che operano in un mercato sempre più ibrido e tecnologicamente avanzato.

Capitolo I

Dall'e-commerce al phygital

1.1 L'origine e lo sviluppo dell'e-commerce

Con lo sviluppo tecnologico alle persone e alle aziende è stata offerta la possibilità di aumentare la propria capacità di comunicare e scambiare informazioni. L'opportunità di potersi connettere alla rete internet senza limiti di spazio e tempo ha modificato la vita di tutti gli individui con importanti ripercussioni anche nell'ambito lavorativo ed economico. La compravendita di beni e servizi non ha rappresentato un'eccezione in tal senso. Da quando la rete internet ha iniziato a essere usata per fini economici si è assistito a un incremento esponenziale nel numero delle compravendite di prodotti e servizi. Ci si è riferiti a questa situazione utilizzando il termine *e-commerce*, che descrive infatti la possibilità di acquistare beni, prodotti e servizi online senza la necessità di incontrare direttamente l'acquirente o di recarsi presso gli store fisici di un brand¹.

Numerosi ricercatori ed esperti che si occupano di gestione delle imprese e delle reti di vendita hanno cercato di fornire definizioni ancora più precise del concetto di *e-commerce*: ad esempio, Jamsheer 2019², lo ha descritto come un insieme di dispositivi che vengono usati con il fine di automatizzare le relazioni tra una serie di soggetti che operano online nell'ambito delle compravendite, ossia venditori, acquirenti/consumatori e imprenditori. Taher 2021³, ha invece posto enfasi sulla dimensione economica del fenomeno segnalando come *l'e-commerce* sia uno strumento sostenuto dalle nuove tecnologie che consente il verificarsi di transazioni economiche da un soggetto (consumatore) ad un altro (venditore). In modo simile, anche l'*International Organization for Standardization* ha fornito una definizione di *e-commerce* che lo descrive come un insieme di transazioni commerciali che trovano luogo a seguito di un accordo di compravendita tra soggetti (persone o imprese) le quali riescono a verificarsi grazie all'utilizzo di sistemi informatici di ultima generazione⁴.

¹ Gupta, A. (2014). E-Commerce: Role of E-Commerce in today's business. *International Journal of Computing and Corporate Research*, 4(1), 1-8.

² Jamsheer, K. (2019). Impact Of E-Commerce on Society: Advantages and Disadvantages

³ Taher, G. (2021). E-commerce: advantages and limitations. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, 11(1), 153-165.

⁴ Citato in Kunesova, H., & Micik, M. (2015). Development of B2C e-commerce in Czech Republic after 1990. *Actual Problems of Economics*, 470-480.

Recentemente, Abdullah et alia (2021)⁵ hanno ulteriormente esteso la definizione di *e-commerce* ponendo enfasi sul fatto che esso costituisca una modalità innovativa per descrivere e mostrare a tutte le persone che operano nel mercato (consumatori, fornitori, *stakeholder*, *shareholder*, ecc.) che le diverse attività di compravendita di prodotti e servizi possono essere eseguite online mediante il supporto dei nuovi sistemi tecnologici digitali, i quali consentono di effettuare tutte le operazioni che risultano funzionali alla vendita e anche di eseguire pagamenti a distanza in modo sicuro e rapido. Secondo la definizione di questi autori, dunque, il concetto di *e-commerce* non riguarda esclusivamente l'attività di compravendita, ma include anche quel complesso sistema che sostiene il mercato e che è fatto da accordi, comunicazioni, transizioni economiche e controllo.

In realtà alcuni esempi di *e-commerce* sono rintracciabili in letteratura ben prima della diffusione della rete internet. Ad esempio, tra le prime esperienze di commercio elettronico rientra a pieno titolo quella effettuata dalle poste francesi, le quali lanciarono nel 1982 (12 anni prima della diffusione di internet) una rete commerciale che prese il nome di "Minitel". Il funzionamento della rete era basato sulla presenza di un modem e di un sistema di videoscrittura che rendeva possibile effettuare prenotazioni *online* e alcune semplici operazioni di tipo economico e commerciale. Nel 1984 alcune aziende di grandi dimensioni svilupparono un sistema per la gestione coordinata dei dati denominato *Electronic Data Interchange* (EDI) il quale consentiva non solo di trasferire documenti, ma anche di svolgere operazioni commerciali complesse, sicuramente maggiori rispetto a quelle che effettuava la precedente rete Minitel (Brancale, 2014)⁶. Nel 1994 Netscape ha diffuso i primi browser di navigazione sulla rete internet i quali consentivano di collegarsi a siti su cui era possibile completare pagamenti *online* in modo sicuro. L'anno seguente si iniziarono a diffondere i primi portali dedicati all'*e-commerce* come E-bay in cui anche singoli utenti potevano mettere in vendita oggetti di proprietà e Amazon, che all'epoca si occupava esclusivamente di vendita di libri online. All'epoca il mercato dell'*e-commerce* non presentava ancora volumi di vendita e di accessi paragonabili a quelli attuali (si veda a tal proposito il paragrafo 1.2) in quanto le connessioni alla rete

⁵ Abdullah, H., Ismail, I., Alnoor, A., & Yaqoub, E. (2021). Effect of perceived support on employee's voice behaviour through the work engagement: a moderator role of locus of control. *International Journal of Process Management and Benchmarking*.

⁶ Brancale, F. (2014). La storia dell'E-Commerce: l'evoluzione dal 1982 ai giorni nostri. *Marketing Freaks*.

internet erano meno veloci di quelle odierne e i consumatori ancora non avevano sviluppato fiducia verso i nuovi sistemi di pagamento. A tal riguardo una prima accelerazione si ebbe nel 2000 quando i primi modem (con velocità di 56Kbps) iniziarono a essere sostituiti dalla linea ADSL, che inizialmente garantiva una velocità di trasmissione di 128Kbps, ma aumentò rapidamente fino a raggiungere i 20MKbps. Una nuova accelerazione al settore dell'*e-commerce* si è registrata nel 2020 a seguito della pandemia da Covid-19: a questo evento è interamente dedicato il paragrafo successivo.

1.2 L'impatto del Covid-19

Negli ultimi mesi del 2019 nella città cinese di Wuhan iniziarono a manifestarsi numerosi casi di una polmonite sconosciuta, e gli ospedali della zona cominciarono a riempirsi velocemente⁷.

Il virus patogeno apparteneva alla famiglia dei Coronavirus, in particolare al ceppo del SARS-CoV-2; la malattia da esso causata, chiamata "COVID-19", si diffuse presto in tutto il mondo, provocando una vera e propria pandemia globale. Dopo cinque anni dall'inizio dell'emergenza sanitaria, vi sono stati oltre 775 milioni di persone contagiate e circa 7 milioni di decessi⁸. Per quanto riguarda il mese di febbraio 2025, gli ultimi dati aggiornati segnalano una diminuzione significativa dei contagi, 74.596 nuovi casi registrati nel mondo, quasi 90 mila in meno rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (figura 1). Queste dinamiche ci suggeriscono che l'impatto del COVID-19 stia ormai in forte declino, confermando la tendenza positiva nel contrasto alla pandemia.

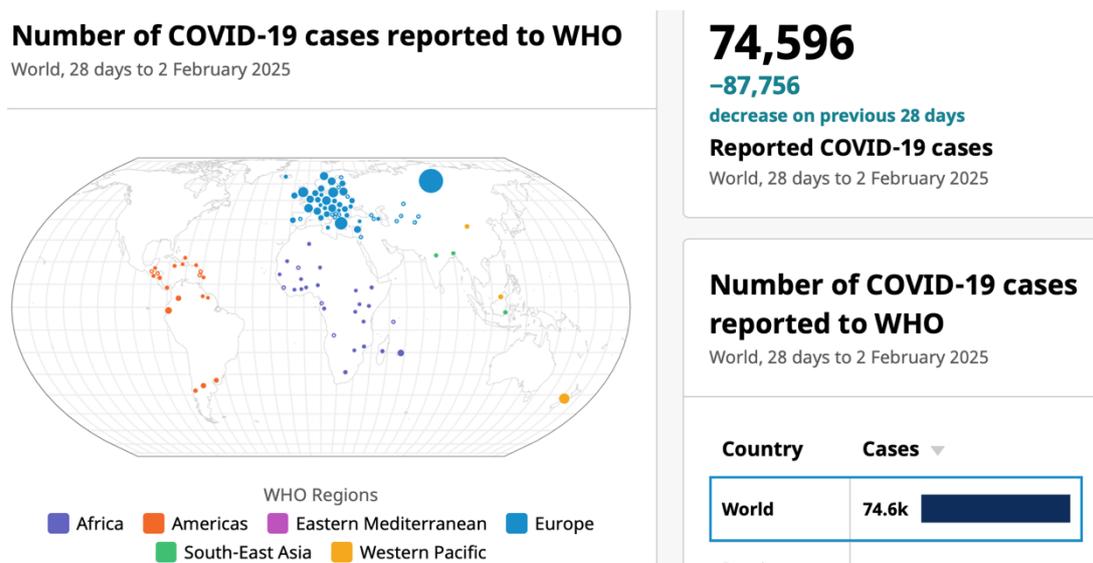


Figura 1 - Contagi del Covid-19 aggiornati al 2 febbraio 2025

Fonte: World Health Organization

⁷ Guan, W. J., Ni, Z. Y., Hu, Y., Liang, W. H., Ou, C. Q., He, J. X., & Zhong, N. S., Clinical characteristics of coronavirus disease 2019 in China. *New England journal of medicine*, 382(18), 2020.

⁸ World Health Organization (2023). Report Coronavirus. Recuperato da <https://covid19.who.int/>

Tuttavia, nella fase più acuta dell'emergenza, numerosi governi avevano adottato misure estremamente restrittive per evitare la diffusione del morbo, limitando soprattutto la libertà di spostamento e gli assembramenti sociali. In Italia, ad esempio, venne imposto un confinamento su scala nazionale, detto “*lockdown*”, già a partire dall'11 marzo 2020; i cittadini non potevano spostarsi dalla propria residenza se non per motivi di salute, lavoro o necessità urgenti⁹. Questa situazione ha rappresentato però anche un catalizzatore di altri fenomeni, come l'adozione sempre più capillare del digitale, costituendo così un'ulteriore sfida ai modelli di vendita tradizionali. Infatti, le restrizioni imposte per legge avevano ridotto drasticamente le opportunità di acquisto nei negozi fisici, determinando pertanto una crescita senza precedenti dell'*e-commerce*, modificando notevolmente il comportamento e le preferenze dei consumatori. Numerosi dati confermano questi grandi cambiamenti, testimoniando una crescita vertiginosa delle vendite attraverso canali digitali in numerosi paesi. Ad esempio, negli Stati Uniti, tra febbraio e aprile 2020, le transazioni al dettaglio tradizionali sono diminuite del 7,7%, mentre gli acquisti *online* di generi alimentari sono aumentati del 16% e quelle degli altri beni venduti tramite *e-commerce* del 14,8%. Nell'Unione Europea, invece, il commercio *online* è cresciuto del 30% nello stesso periodo, mentre il *retail* fisico ha subito una riduzione del 17,9%¹⁰. L'espansione del commercio digitale indotta dalla crisi pandemica non è stata solo quantitativa, ma anche qualitativa. Infatti, se tradizionalmente l'*e-commerce* era utilizzato per acquistare soprattutto beni non essenziali, come indumenti e merci di lusso, dopo la pandemia si è verificata una transizione verso prodotti di prima necessità, come quelli per la cura della persona o i generi alimentari. Inoltre, il distanziamento sociale obbligatorio ha reso il commercio elettronico una vera e propria necessità, inducendo a familiarizzare con lo strumento anche quelle fasce di popolazione più lontane e a prima vista ostili al digitale, come gli anziani.

Molte aziende hanno cercato di compensare le perdite sui canali fisici potenziando la loro presenza *online*, ma hanno dovuto allo stesso tempo affrontare anche diverse difficoltà, come una dilazione temporale nell'adozione di queste tecnologie. Inoltre, l'invigorita

⁹ Wimalawansa, S. J. (2020). Global epidemic of coronavirus—Covid-19: what can we do to minimize risks. *Eur J Biomed*, 7(3), 432-438.

¹⁰ OECD. (2020). *E-commerce in the times of COVID-19*.

concorrenza dei giganti internazionali dell'*e-commerce* come Amazon o Alibaba ha reso ancor più complesso per le imprese locali mantenere le proprie quote di mercato¹¹. In ogni caso, nel periodo pandemico l'*e-commerce* è stato fra i pochissimi settori a non subire crisi o rallentamenti. Anche in Italia gli acquisti digitali sono aumentati molto a partire dal 2019¹². Gli acquisti effettuati sulle piattaforme sono aumentati stabilmente nel periodo 2011-2021, passando da 10 milioni a 32,9 milioni, ma la maggior parte di quest'incremento ha avuto luogo proprio nel biennio 2019-2021, con un aumento di ben 9 milioni di transazioni.

Un altro fattore rilevante connesso a questi cambiamenti nel consumo è stato l'incremento degli investimenti in automazione e digitalizzazione. Dovendo affrontare volumi di vendita inediti, numerose aziende hanno accelerato l'adozione di tecnologie avanzate per gestire meglio la logistica, integrando la robotica e l'intelligenza artificiale per gestire magazzini e centri di distribuzione al fine di efficientare la raccolta e l'espletamento degli ordini.

Tuttavia, l'impatto dirompente del COVID-19 sul commercio internazionale non è stato soltanto portatore di opportunità per le aziende, ma ha rappresentato anche il punto d'emersione di nuove problematiche. Infatti, diversi *player* hanno evidenziato numerose sfide inerenti alla regolamentazione, alla logistica e all'accessibilità digitale.

¹¹ Spatari M. (2020). L'E-commerce all'epoca del Covid-19, *Friedrich-Ebert-Stiftung*.

¹² Inside Marketing. (2022). *NetRetail 2022: i dati sull'e-commerce in Italia di Netcomm*.

1.3 Le sfide del marketing nell'era digitale e bisogno di innovazione

Nel 1994 il “*World Wide Web*”, più conosciuto con la sigla “www”, viene reso accessibile al pubblico, diventando disponibile per cittadini e aziende. Gli imprenditori avevano ora a disposizione uno strumento incredibile per comprimere uno dei fattori classicamente più rilevanti nella dinamica degli scambi commerciali, quello della prossimità geografica. Era ora possibile allargare la zona d'attività della propria impresa in modi precedentemente impensabili: anche coloro che vivevano a notevole distanza dalla sede fisica dell'azienda potevano diventarne potenziali clienti. Un cambiamento epocale nella storia del commercio: una compravendita non era più subordinata all'incontro fisico fra venditore e acquirente. Ciò ha indotto numerose aziende a rivolgersi ai mercati esteri, spingendo imprese un tempo esclusivamente locali a proporsi a consumatori residenti in altri stati o addirittura altri continenti.

Tuttavia, ogni grande opportunità sottintende anche dei rischi, e l'apertura di nuovi canali e mercati ha portato inevitabilmente all'aumento della competitività del mercato. Nell'era digitale, la necessità di sopravvivenza in un panorama così competitivo ha esposto il marketing a sfide complesse, che richiedono un'innovazione continua. La trasformazione digitale ha riscritto le regole del *business*, influenzando elementi chiave come le relazioni con i clienti, la gestione dei dati come asset e la creazione di valore per il cliente¹³. Una rivoluzione totale e profonda, che ha cambiato equilibri consolidati e portato molte imprese a soccombere; non è un caso che le aziende che hanno sfruttato al meglio le novità tecniche siano quelle che sin dagli albori del fenomeno hanno deciso di investire nell'innovazione tecnologica e nella comunicazione *online*.

Tra la metà degli anni '90 e quella degli anni 2000 i primi siti web aziendali erano orientati a fornire informazioni sui prodotti in vendita e di concretizzare le compravendite. Al tempo, la preoccupazione principale degli addetti in comunicazione e marketing era ottimizzare il SEO e il SEM dei vari siti, così da acquisire maggiore visibilità. Non tutti sono però riusciti a sfruttare le opportunità poste dalla rete: se per molte imprese l'utilizzo di un sito web ha rappresentato un fattore chiave per il successo, per altre questo non è bastato per cogliere olisticamente le nuove opportunità offerte da Internet¹⁴.

¹³ Anna Claudia Pellicelli, Erica Varese, *Ripensare il marketing nell'economia digitale*, in *Marketing 4.0: le sfide della multicanalità*, XVI SIM Conference, Piacenza, 24-25 ottobre 2019, pp. 1-2.

¹⁴ Argano, L., Bollo, A., Dalla Sega, P. & Vivalda, C. (2005). *Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing e comunicazione*. Milano: Franco Angeli.

Un'altra tappa cruciale nell'evoluzione della *new economy* è stata raggiunta con la diffusione globale di siti che permettono di intrattenere relazioni sociali a distanza con più persone, i cosiddetti “*social network*”. Il primo di una certa rilevanza è stato MySpace, nato nel 2003, seguito poi da Facebook nel 2004 e Twitter (oggi “X”) nel 2006, nei quali si scambiavano principalmente testi e messaggi, fino a giungere a piattaforme più complesse basate sulla condivisione sistematica di immagini e video, come Instagram nel 2010 e TikTok nel 2016. Nei social, specialmente in quelli più recenti, aziende e consumatori possono creare, scambiare e diffondere contenuti plurimi, in cui, per esempio, si possono mostrare i propri prodotti oppure commentarli. Molte aziende impiegate nell'*e-commerce* hanno fatto ricorso ai canali social grazie agli innumerevoli vantaggi pubblicitari che offrivano.

Oltre alla possibilità di raggiungere un pubblico estremamente vasto, un'altra caratteristica dei media sociali fondamentale per le imprese è quella della profilazione, grazie alla quale è possibile mostrare specifici contenuti solo a determinate categorie di utenti¹⁵, individuando così il target specifico per i propri prodotti.

Pertanto, la trasformazione digitale non ha solo ridefinito le dinamiche e le tendenze del mercato, ma ha condotto a un ripensamento generale delle strategie di marketing indirizzate alla creazione di valore autentico per il cliente¹⁶. Se infatti la comunicazione nei media classici, come la stampa o la televisione, era tradizionalmente tipo *top-down*, cioè realizzata fra un mittente “attivo” e un destinatario “passivo”, nei nuovi media sociali il rapporto si è modificato diventando biunivoco, trasformando il pubblico, un tempo muto, in una grande massa di *prosumer* (crasi delle parole inglesi *producer* e *consumer*). Questo processo ha spostato il potere verso i consumatori, grazie alla crescente facilità di accesso alle informazioni¹⁷. La nuova *audience* è composta quindi da soggetti in grado di creare contributi propri senza essere vincolati, in grado così di comunicare in modo diretto sia con l'azienda sia con altri consumatori all'interno di *communities*, facendo ascoltare la propria voce e fornendo consigli e recensioni¹⁸. La pubblicità non poteva rimanere immune a questi cambiamenti.

¹⁵ Sorice, M. (2020). *Sociologia dei media. Un'introduzione critica*. Roma: Carocci Editore.

¹⁶ Anna Claudia Pellicelli, Erica Varese, *Ripensare il marketing nell'economia digitale*, in *Marketing 4.0: le sfide della multicanalità*, XVI SIM Conference, Piacenza, 24-25 ottobre 2019, pp. 1-2.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Ertz, M., Cao, X., & Barragán Maravilla, J. M. (2024). The Prosumer. *Encyclopedia*, 4(3), 1263-1278.

I messaggi pubblicitari, non essendo più diretti verso un pubblico anonimo e massificato, sono stati resi più conformi alle esigenze di singoli individui o determinate categorie di consumatori, andando incontro a una domanda moderna che appare oggi molto più consapevole, informata ed esigente rispetto al passato. Per questi motivi la personalizzazione dell'offerta è diventata sempre più apprezzata e ricercata dal mercato. L'evoluzione dello scenario digitale impone quindi alle imprese di sviluppare strategie che siano più *data-driven* e capaci di intercettare le esigenze dei consumatori in tempo reale¹⁹.

Coupon, promozioni e sconti personalizzati rappresentano da sempre una strategia di vendita efficace, in grado di garantire alti livelli di conversione e fidelizzazione verso il marchio²⁰. Queste pratiche sono oggi amplificate grazie all'utilizzo degli strumenti digitali. Per esempio, si è osservato che ci sono riscontri più positivi da parte dei clienti quando le promozioni sono descritte come altamente personalizzate²¹. Anche sotto questo aspetto il COVID-19 ha rappresentato un punto di svolta, portando numerose aziende ad affidarsi a questi metodi promozionali per rilanciare la propria attività²².

Un altro fattore di novità intimamente connesso alla diffusione dell'*e-commerce* è il cosiddetto "Influencer marketing"²³. Questo termine indica le tecniche con le quali un'azienda pubblicizza beni o servizi tramite la collaborazione con figure professionali apposite, dette "influencer", caratterizzate da una vasta platea di seguaci, i quali alcune potrebbero essere "influenzati" nelle proprie scelte e comportamenti dai messaggi dell'influencer stesso²⁴.

¹⁹ Cabiddu, F. (2021). Innovazione digitale: come sta cambiando il modo di fare marketing attraverso il web e i social? The Shifters.

²⁰ Kang, H., Hahn, M., Fortin, D. R., Hyun, Y. J., & Eom, Y. (2006). Effects of perceived behavioral control on the consumer usage intention of e-coupons. *Psychology and Marketing*, 23(10), 841–864.

²¹ Ackner, R. (2020). Coupon Marketing in 2021 (Using Strategy to Boost Sales). *The BigCommerce Blog*. Blog. <https://www.bigcommerce.com/blog/>

²² Global Times. (2022). More cities launch consumption coupons to stimulate retail - *Global Times*. <https://www.globaltimes.cn/page/202207/1270102.shtml>

²³ Kay, S., Mulcahy, R., Sutherland, K., & Lawley, M. (2023). Disclosure, content cues, emotions and behavioural engagement in social media influencer marketing: an exploratory multi-stakeholder perspective. *Journal of Marketing Management*, 39(7-8), 550-584.

²⁴ Enke, N., & Borchers, N. S. (2021). Social media influencers in strategic communication: A conceptual framework for strategic social media influencer communication. In *Social media influencers in strategic communication* (pp. 7-23). Routledge.

Fra tutte queste novità causate dalla diffusione degli strumenti digitali, una delle più interessanti è rappresentata dall'integrazione tra il mondo fisico e quello digitale, un processo che sta ridefinendo modelli di *business*, esperienze utente e dinamiche operative in svariati settori.

1.4 L'integrazione tra fisico e digitale

Dall'incontro tra fisico e digitale si è originato il concetto di *phygital*, un approccio innovativo che mira ad integrare l'esperienzialità dello *shopping* tradizionale con le potenzialità offerte dalle tecnologie digitali. Questo modello di vendita ibrido è emerso come una necessità soprattutto nel settore *retail*, le cui dinamiche di consumo sono state modificate con forza dall'avvento della digitalizzazione. Infatti, nonostante l'*e-commerce* abbia creato nuove opportunità di scambio, dislocando i processi di compravendita, ha anche evidenziato la necessità di preservare dei punti fisici in grado di garantire immersività e personalizzazione. Non va dimenticato che per lungo tempo il canale fisico ha rappresentato l'unico modo per i clienti di entrare in contatto con un'impresa (il cosiddetto "*single channel*"), e per questo è ancora percepito come un ambiente conosciuto e familiare. Oggi, in seguito alla nascita di moltissimi altri canali possibili grazie alla diffusione della rete, il fenomeno prevalente è quello opposto dell'"omnicanalità". Con questo termine ci si riferisce alla versione più recente della vendita al dettaglio, costituita dall'integrazione sinergica fra canali e *touchpoint* differenti al fine di migliorare l'esperienza del cliente²⁵. Tale ibridazione può manifestarsi in diversi modi, come per esempio l'utilizzo sempre più diffuso degli smartphone nei negozi per gli acquisti²⁶. I rivenditori hanno quindi adottato diverse soluzioni per intercettare questa tendenza, come chioschi digitali, codici interattivi e realtà aumentate²⁷.

Questa progressiva ibridazione è dimostrata anche da altri dati, che ridimensionano parzialmente il terrore della *retail apocalypse*, termine che indica la rapidissima chiusura dei negozi fisici in seguito alla diffusione del digitale. È vero che dal 2017 il numero di

²⁵ Lewy, M., Weitz, B.A., Grewal, D. (2019). *Retailing Management*. New York: McGraw-Hill Education.

²⁶ Sterling, G. (2016, 27 ottobre). Study:

83 percent use smartphones in stores, Facebook the most widely used app. *MarTech*. <https://martech.org/study-83-percent-use-smartphones-stores-facebook-widely-used-app/>

²⁷ Ibidem.

chiusure di esercizi fisici ha avuto un netto incremento, ma altri studi dimostrano che la crisi non è così profonda come si temeva.

Per esempio, nel 2018 negli Stati Uniti i negozi fisici sono aumentati di 2000 unità²⁸, e l'industria *retail* ha vissuto una crescita dell'11,7% circa tra il 2017 e il 2022²⁹. Nonostante la dipendenza dilagante per il digitale, molti individui continuano a preferire le esperienze fisiche, che infatti sono ancora il principale canale di vendita³⁰. Infatti, le migliori prestazioni sono state raggiunte da quelle aziende che hanno saputo integrare il digitale nei propri punti vendita, come Amazon con i suoi *Amazon Go stores* e Nike con i suoi negozi esperienziali, dimostrando come il futuro del *retail* non è rappresentato dal predominio del digitale sul fisico, ma dalla loro fusione³¹.

In conclusione, il phygital marketing si pone come una strategia essenziale per mantenere la competitività nel mercato attuale. Tecnologie come il *digital signage*, l'intelligenza artificiale e le *chatbot* consentono di creare esperienze più immersive e personalizzate. In questo contesto, il negozio fisico non è più un semplice luogo di vendita, ma si trasforma in uno spazio di interazione, dove il digitale arricchisce e amplifica l'esperienza d'acquisto³².

²⁸ Mende M., Noble S.M., (2019). Retail apocalypse or golden opportunity for retail frontline Management? *Journal of Retailing* 95 (2), 84-89.

²⁹ Purcarea T. (2018). The Future of Retail impacted by the smart phygital Era.

³⁰ Sorensen, K. (2020). Phygital: The New Marketing Frontier.

³¹ Isidore, C. (2017). Retail's toughest year: a record of store closings. *CNN Business*.

³² Sorensen, K. (2020).

Capitolo II

Il phygital e il comportamento del consumatore

2.1 Definizione e concetto di Phygital

Il termine “phygital” appare per la prima volta nel 2007, anno in cui l'imprenditore australiano Chris Weil conia questo neologismo per esprimere l'allora pionieristica interconnessione fra il dominio fisico e quello digitale³³. Dopo alcuni anni in cui il concetto è rimasto relegato ai contesti accademici o estremamente specialistici, nel 2013 l'azienda australiana *Momentum Worldwide* rende la parola un marchio registrato, adottando come proprio slogan “*An agency for the Phygital World*”³⁴. Tuttavia, il concetto riuscirà a diventare definitivamente *mainstream* nell'ottobre del 2014, in occasione dell'introduzione, da parte di Loewe's, di due robot automatici per il retail, chiamati *Orchard Supply Hardware* (OSH), al fine di analizzare i potenziali benefici della robotica su clienti e impiegati così da migliorare la *customer experience*³⁵. L'impatto della novità diventò via via sempre più dirompente, sicché già nel 2018 l'unione tra fisico e digitale si afferma come argomento centrale della *Paris Retail Week*, intitolata proprio “*Smart Phygital*”³⁶. Infatti, soprattutto a partire dall'avvento del web 2.0, inteso come una forma di Internet basata sull'interattività degli utenti e l'ubiquità dell'accesso alle informazioni mediante cloud e piattaforme³⁷ (basti pensare al concetto di ATWADAC: *Any Time, AnyWhere, Any Device, Any Content*), l'omnicanalità delle vendite ha progressivamente preso il sopravvento sulla differenziazione multicanale³⁸. Questi processi sono stati accelerati dalla massificazione dell'uso dello *smartphone*, che permette di collegarsi alla rete in ogni luogo e momento, comprimendo così la differenza fra *l'online e l'offline*. Ciò si pone alla base dell'essenza stessa del phygital, che si caratterizza per essere una forma di ibridazione tra l'esperienza classica dei punti di

³³ Martinez-Diaz, V. A. (2023, May 28). What is phygital? Uncover its real meaning. *Vection Technologies*. <https://vection-technologies.com/blog/What-Is-Phygital-Uncover-Its-Real-Meaning/>

³⁴ The Business Paradox. (2023, September 11). Getting to know “phygital” – And how it all began. <https://thebusinessparadox.com/getting-to-know-phygital-and-how-it-all-began/>

³⁵ Purcărea, T. (2018). The future of retail impacted by the smart Phygital era.

³⁶ Ibidem.

³⁷ Morriello, R. (2010) Web 2.0: la rivoluzione siamo noi. Strumenti, servizi, prospettive del web sociale.

³⁸ Belghiti, S., Ochs, A., Lemoine, J. F., & Badot, O. (2017) The phygital shopping experience: An attempt at conceptualization and empirical investigation. In: P. Rossi & N. Krey (eds) *Marketing Transformation: Marketing Practice in an Ever Changing World. AMSWMC 2017. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*.

vendita fisici e diverse componenti digitali³⁹. Le nuove preferenze dei consumatori hanno quindi causato un cambiamento profondo nelle modalità di vendita classiche, tanto che ormai è assodato come l'adozione dell'omnicanalità e di altri strumenti digitali sia vitale per le industrie per sopravvivere alle nuove dinamiche mondiali del *retail*⁴⁰. Infatti, i consumatori, così abituati ad esperienze d'acquisto sempre più liquide e dematerializzate, vedono con favore le interazioni fra il mondo fisico e quello digitale, tanto che le aziende che hanno implementato la fluidità nelle loro pratiche di vendita (come per esempio la costruzione di piattaforme *user-friendly* e flessibili) ottengono risultati migliori⁴¹.

Pertanto, si può dire che vi è ormai un'aspettativa consolidata da parte dei consumatori di avere esperienze immersive e personalizzate mediante l'interazione continua tra fisico e digitale. A questo fine, le recenti innovazioni costituenti il Web 3.0, come la realtà aumentata (AR), l'intelligenza artificiale (IA) e l'*Internet of Things* (IoT)⁴², stanno giocando un ruolo sempre più importante nello sviluppo del *retail phygital*. Così, per esempio, l'opportunità offerta dall'AR di vedere e testare virtualmente i prodotti prima dell'acquisto effettivo⁴³, oppure la possibilità di profilazione su misura permessa dall'IA, sono elementi essenziali per garantire quell'esperienza unica ricercata dalla nuova clientela. La diffusione del phygital è così pervasiva che si è rapidamente estesa a settori diversi dal *retail*, come la finanza, la formazione o l'intrattenimento⁴⁴. Pertanto, è chiaro come l'ibridazione phygital non sia un fenomeno temporaneo, bensì una tendenza strutturale che potrà solo intensificarsi con il progressivo sviluppo delle nuove tecnologie. Infatti, grazie all'integrazione tra gli aspetti migliori di entrambi i canali, il phygital è già uno dei sistemi principali per soddisfare le crescenti esigenze degli attuali consumatori⁴⁵.

³⁹ Belghiti, S., Ochs, A., Lemoine, J. F., & Badot, O. (2017) The phygital shopping experience: An attempt at conceptualization and empirical investigation, cit.

⁴⁰ Zaczekiewicz, A. (2019). Louis Vuitton and Banana Republic also scored high on an assessment conducted by NewStore. *Business News*.

⁴¹ Ramasundaram, A., Pandey, N., Shukla, Y., Alavi, S., & Wirtz, J. (2023). Fluidity and the customer experience in digital platform ecosystems. *International Journal of Information Management*, 69, 102556.

⁴² Rajiv, & Lal, M. (2010). Web 3.0 in education & research. BVICAM's *International Journal of Information Technology* (BIJIT), 3(6), 67-72. ISSN 0973-5658.

⁴³ Cuomo, M. T., Tortora, D., & Metallo, G. (2014). In store augmented reality: Retailing strategies for smart communities. *Unpublished manuscript*.

⁴⁴ Liu, L., & Lee, S. H. (n.d.). Do people really care if it's phygital retail? Exploring the relationship between customer experiences and customer behaviors. *Unpublished manuscript*.

⁴⁵ Sainz de la Flor, C. (n.d.). Cos'è il fenomeno "phygital" nella customer experience? *We Are Marketing*. <https://www.wearemarketing.com/it/blog/cose-il-fenomeno-phygital-nella-customer-experience.html>. Accessed March 6, 2025.

Le caratteristiche fondamentali di una compiuta esperienza phygital sono riassumibili nelle cosiddette “3 I”⁴⁶:

- I. *Immediatezza*, connessa alla possibilità tipica dell’*online* di avere tutto ciò che si vuole con pochi semplici click;
- II. *Immersione*, grazie all’incontro della fisicità dei punti vendita con strumenti digitali come la Realtà Aumentata;
- III. *Interattività*, caratteristica propria del mondo fisico basata sulla capacità del cliente di interagire direttamente sia con il personale che con i prodotti.

In un mercato rivolto principalmente alla soddisfazione personalizzata del cliente, le imprese che saranno in grado di sfruttare pienamente il potenziale di tale sinergia avranno un significativo vantaggio competitivo.

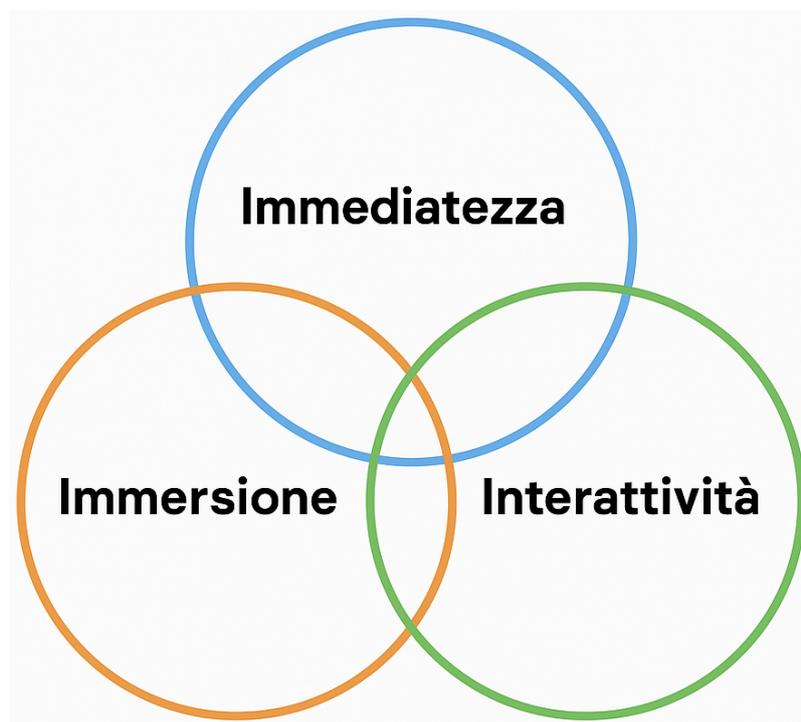


Figura 2 – Le tre I del Phygital

⁴⁶ Inside Marketing. (n.d.). Definizione di phygital. *Inside Marketing*. <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/phygital/>. Accessed March 6, 2025.

2.2 Il comportamento del consumatore nel digitale

I progressi tecnologici che hanno portato alla trasformazione del Web 1.0 in quello 2.0, fino a giungere alla recentissima versione del 3.0, hanno modificato in maniera radicale il mondo virtuale, impattando soprattutto sulle aspettative e i comportamenti degli utenti⁴⁷. La possibilità permessa dalle nuove piattaforme interattive e dei *social network* di intrattenere rapporti orizzontali fra gli individui presenti in rete ha facilitato lo sviluppo delle interazioni fra questi, diventando un catalizzatore delle relazioni *business-to-consumer* (B2C) e soprattutto *consumer-to-consumer* (C2C)⁴⁸. L'impatto di tali trasformazioni è stato così significativo nell'evoluzione dei comportamenti sociali da modificare anche le condotte individuali che si svolgono al di fuori della Rete.

Infatti, secondo larga parte della letteratura (Stephen & Toubia, 2009; Cuomo et al., 2015; Chierici & Mazzucchelli, 2017) le dinamiche digitali incentrate sul dialogo costante fra utenti rese possibili da *blog, forum e social network* hanno modificato le modalità di sviluppo delle preferenze e di acquisto, spostando il potere all'interno dei mercati dalle imprese al cliente finale. Questa nuova tendenza è dovuta a una pluralità di fattori, ognuno diversamente considerato in letteratura. Nonostante alcuni autori sottostimino l'importanza potenziale delle reti *online* (Sinha & Swearingen, 2001), la maggior parte degli studiosi concorda sull'influenza che le interazioni digitali esercitano sulle decisioni di acquisto, anche quando queste avvengono al di fuori delle piattaforme virtuali (Olbrich & Holsing, 2011; Vernuccio et al., 2015). Il fenomeno è stato analizzato in relazione al ruolo sempre più determinante dei contenuti generati dagli utenti, che hanno assunto una funzione di guida nelle scelte di consumo, analogamente al tradizionale passaparola svolto nei *network* fisici (Constantinides & Fountain, 2008; Kim & Srivastava, 2007). Sono stati questi fenomeni a modificare il ruolo del consumatore e a renderlo l'attore centrale nelle dinamiche di mercato, sempre più esigente e desideroso di esperienze personalizzate e interattive (Cuomo et al., 2015). Le aziende, conscie di questa metamorfosi, hanno progressivamente adattato le proprie strategie, sviluppando offerte commerciali più personalizzate e rivolte alle nuove preferenze individuali, che si

⁴⁷ Mazzucchelli, A., & Chierici, R. (2017). Social commerce e comportamento d'acquisto: Gli effetti del digital sulla fiducia del consumatore. *Giappichelli*.

⁴⁸ Liang, T.-P., Ho, Y.-T., Li, Y.-W., & Turban, E. (2011). What drives social commerce: The role of social support and relationship quality. *International Journal of Electronic Commerce*, 16(2), 7-28.

originano e si rafforzano attraverso l'interazione orizzontale tra gli utenti. L'approccio predominante nel *retail*, quindi, è passato da un modello invasivo (*invasive*), incentrato su pubblicità massicce e aggressive, a uno persuasivo (*pervasive*), basato sulla creazione di esperienze su misura per i bisogni del consumatore (Cuomo et al., 2014). L'effetto di tali cambiamenti ha condotto a un'evoluzione del classico *e-commerce* a matrice verticale in una nuova forma di scambio chiamata *social commerce*. Quest'ultimo si distingue per la sua capacità di integrare gli aspetti sociali all'interno del processo di compravendita, rendendo il rapporto tra domanda e offerta più coinvolgente, interattivo e personalizzato. L'obiettivo non è più semplicemente vendere un prodotto o un servizio, ma offrire al consumatore un'esperienza immersiva e completa a 360 gradi (Mele, 2020).

Le evidenze empiriche confermano questa tesi, mostrando come quelle aziende che hanno adottato sistemi integrativi dei diversi canali, creando così modalità di vendita incentrate sull'esperienzialità, riescono a migliorare la propria *customer retention* (Chatterjee et al., 2021). In sostanza, il consumatore di oggi non è più un soggetto passivo, bensì il protagonista consapevole delle dinamiche di mercato (Chierici & Mazzucchelli, 2017). L'acquirente odierno ricerca informazioni *online* sulle caratteristiche di aziende e prodotti, chiede consigli e opinioni all'interno dei social, compara le differenti alternative in maniera più consapevole rispetto al passato.

Sono tutti elementi che sostanziano la sua nuova centralità nel processo decisionale e che hanno trasformato il modo in cui interagisce nel mercato. Quindi il consumatore non si limita più a comprare un bene o un servizio, ma desidera essere appagato attraverso una vera e propria esperienza d'acquisto⁴⁹. Questi sviluppi non sono rimasti relegati ai puri ambiti virtuali, ma come si è parzialmente visto hanno iniziato a modificare anche le tradizionali modalità di vendita fisiche.

Il negozio come costruito socio-culturale è stato ripensato radicalmente: non è più un'area definita dagli elementi materiali che espone, ma un luogo descritto dalle pratiche e dalle esperienze uniche che lo caratterizzano⁵⁰.

L'importanza crescente delle interazioni digitali nel processo d'acquisto è confermata anche da recenti dati, che evidenziano come i consumatori siano fortemente influenzati da elementi come le recensioni *online* (93%, *Mesh Agency*, 2024), le interazioni sui

⁴⁹ Mele, M. (2020). Customer experience 360°. *Largo Consumo*, (3)

⁵⁰ Cuomo, M. T., Tortora, D., & Metallo, G. (2014) In store augmented reality: Retailing strategies for smart communities.

social network (71%, *ProfileTree*, 2024), la possibilità di acquistare direttamente tramite piattaforme social (67%, *Portada Online*, 2024) e i contenuti pubblicati dagli influencer (49%, *Sprout Social*, 2024).

I dati attestano che non è più solo il prodotto a guidare le scelte di consumo, ma l'esperienza complessiva e l'interazione continua tra utenti, rese possibili dalle piattaforme digitali.

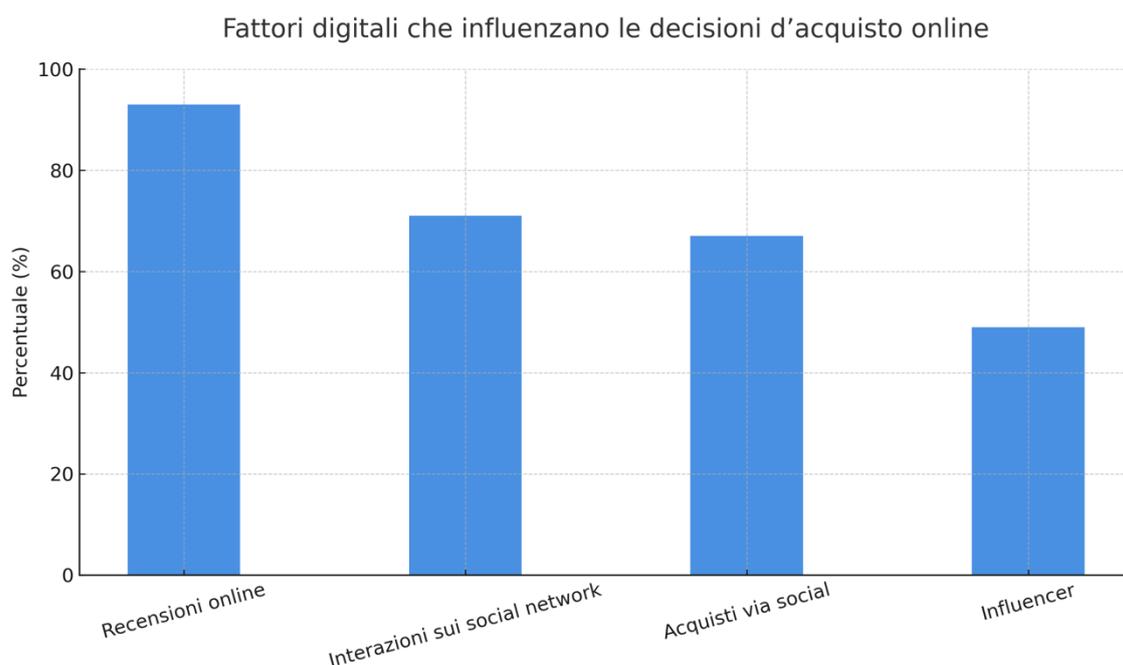


Figura 3 – Rappresentazione grafica dei principali fattori digitali che influenzano le decisioni d'acquisto online.

Fonte: Elaborazione propria su dati di Mesh Agency (2024), ProfileTree (2024), Portada Online (2024), Sprout Social (2024).

Tutto ciò si traduce nella necessità per le aziende di ripensare il proprio rapporto con il consumatore, e l'adozione di strategie phygital diventa un'esigenza proprio in luce dei cambiamenti sovraesposti.

L'ibridazione tra digitale e fisico, pertanto, non è più una semplice opzione, ma un atto obbligato volto a rafforzare il legame fra brand e clienti in un mercato sempre più esigente e in continua evoluzione.

2.3 Le strategie Phygital e il loro impatto sulle aziende

L'influenza che l'ambiente e l'atmosfera del negozio esercitano sulle pratiche di consumo è un concetto consolidato in accademia da ben prima del verificarsi della rivoluzione digitale.

Infatti, è noto da tempo come costruire spazi commerciali in grado di suscitare impressioni emotive positive nel consumatore sia direttamente correlato ad un aumento della possibilità d'acquisto (Kotler, 1974). Tuttavia, questi aspetti sono stati resi ancora più evidenti dall'adozione delle nuove tecnologie informatiche, che, rendendo più centrali gli aspetti emotivo-esperienziali all'interno del mercato, hanno indotto le aziende a ripensarsi profondamente⁵¹. Infatti, la digitalizzazione non ha rivoluzionato soltanto modalità e canali di vendita, ma ha trasformato intimamente anche la formulazione delle strategie di management e la progettazione organizzativa, che da percorso lineare e sinottico è diventato un processo aperto e disomogeneo, spinto dalle discontinuità⁵².

Il contesto economico in cui operano le imprese si è fatto così complesso e volatile che modelli tradizionalmente vigenti in letteratura (Porter, 1979) non sono più sufficienti a spiegare alcuni meccanismi del mercato attuale, come l'istantaneità o l'ubiquità⁵³. Secondo alcuni autori, il principale fattore che contribuisce all'ottenimento di un vantaggio competitivo nei nuovi mercati digitalizzati è la capacità dinamica (*dynamic capability*), intesa come l'abilità dell'azienda di riconfigurare le competenze esterne e interne al fine di adattarsi ad un ambiente in rapida evoluzione (Teece, Pisano e Shuen, 1997). Il rapporto fra le strategie d'impresa e il contesto in cui queste operano non è progressivo, bensì adattivo: esse si influenzano in maniera biunivoca, andando di pari passo, poiché le innovazioni tecnologiche nascono essenzialmente come strumenti volti a migliorare le prestazioni e diminuire i costi. Infatti, nel concetto di capacità dinamica sono presi in considerazione entrambi gli elementi. Se il termine capacità si riferisce al ruolo svolto dal management di riconfigurare competenze e risorse di fronte a nuove sfide e opportunità, l'aggettivo dinamico sottolinea proprio il carattere cangiante e trasformativo dell'attuale ambiente sociale ed economico.⁵⁴

⁵¹ Iannilli, V. M., & Spagnoli, A. (2021, July 21). Phygital retailing in fashion: Experiences, opportunities and innovation trajectories. *Politecnico di Milano, School of Design*.

⁵² Costa, G. (2017). Prefazione. In F. Venier, *Trasformazione digitale e capacità organizzativa. Le aziende italiane e la sfida del cambiamento* (pp. 15-18). *EUT*.

⁵³ Costa, G. (2017). Prefazione. In F. Venier, *ivi*, p. 22

⁵⁴ F. Venier, *Trasformazione digitale e capacità organizzativa*, cit.

Nel mondo del *retail*, tale *focus* sulle strategie adattive dell'offerta si è tradotto nell'interesse assegnato ai fattori ambientali che impattano sulle preferenze e i comportamenti del consumatore. Sotto una prospettiva metodologica, è possibile distinguere due paradigmi teorici principali⁵⁵. Da una parte, le teorie che si concentrano sull'influenza di singole variabili specifiche (come odore, musica o colore) sul cliente, dall'altra si trovano gli approcci indirizzati verso l'analisi del contesto in una forma olistica e integrata⁵⁶. In particolare, il secondo filone si fonda sul classico modello cognitivo-comportamentista "Stimolo-Organismo-Risposta", volto alla misurazione degli stati emotivi e basato sull'idea che l'ambiente fisico agisce sulle scelte individuali attraverso le sensazioni che suscita⁵⁷.

Con il riconoscimento dell'importanza del marketing esperienziale, l'offerta non include più soltanto i prodotti fisici, ma assegna un valore economico anche ad aspetti un tempo ritenuti secondari come la comunicazione o gli altri servizi. Ciò non poteva non causare un'evoluzione della concettualizzazione stessa del negozio, che da semplice "apoteca" di beni materiali si è trasformata in uno spazio complesso e articolato. In questo luogo rinnovato l'obiettivo dell'azienda è comunicare al mercato i valori intrinseci della propria identità, così da creare dei legami emotivi con la clientela e realizzando una *brand identity* ben riconoscibile⁵⁸. Infatti, non bisogna dimenticare che la caratteristica principale della rivoluzione telematica è aver reso possibile una lunga serie di relazioni orizzontali e biunivoche prima impossibili. È principalmente grazie alla digitalizzazione che è aumentato il potere di *leverage* dei clienti sulle imprese. A causa di questo controllo reciproco, le aziende non possono più basare il proprio successo esclusivamente sull'accumulazione di profitto, ma anzi devono sforzarsi di creare un "valore sociale" (*Societing*) che si estrinsechi anche negli aspetti etici, morali e ambientali⁵⁹. Proprio per raggiungere quest'obiettivo, le imprese hanno dovuto innovarsi profondamente, sia al livello organizzativo che strategico, adottando spesso le nuove tecnologie che

⁵⁵ Tai, S., & Fung, A. (1997). Application of an environmental psychology model to in-store buying behavior. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 7(4), 311-337.

⁵⁶ Ibidem.

⁵⁷ Iannilli, V. M., & Spagnoli, A. (2021, July 21). Phygital retailing in fashion: Experiences, opportunities and innovation trajectories. *Politecnico di Milano, School of Design*. p. 48

⁵⁸ Kapferer, J.-N., & Thoenig, J.-C. (1992). *La marque*. McGraw-Hill. cit. in Iannilli, V. M., & Spagnoli, A. (2021, July 21). Phygital retailing in fashion: Experiences, opportunities and innovation trajectories.

⁵⁹ Iannilli, V. M., & Spagnoli, A., *ivi*, p. 50.

contribuiscono a fornire esperienze migliorate, ad apportare un abbassamento dei costi e ad aumentare il valore aggiunto.

La rapida diffusione degli strumenti telematici ha avuto delle conseguenze importanti anche sullo *store design*. Infatti, si può affermare che il phygital abbia comportato una vera e propria rivoluzione nell'architettura commerciale⁶⁰. I negozi contemporanei tentano di superare il funzionalismo, pilastro del modernismo architettonico, e diventano degli spazi dettagliatamente progettati col fine di influenzare il comportamento del consumatore attraverso gli strumenti interattivi ed esperienziali, come per esempio i totem digitali, i camerini virtuali e i visori di realtà aumentata.

Nel settore *retail*, è il negozio ad esplicare la capacità dinamica oggi fondamentale per le imprese, divenendo un ambiente in costante trasformazione. Lo store contemporaneo, costituendosi come un punto di contatto fra pubblico e privato, reale e virtuale, si pone anche come un elemento caratterizzante della nuova “*smart city*”⁶¹, influenzando anche la pianificazione urbana e la gestione dei luoghi pubblici in una chiave ecologica e sostenibile. In questo modo, il commercio phygital diviene un mezzo per la riqualificazione degli spazi, favorendo progressivamente la cooperazione fra società civile, settore pubblico e imprese, come esemplificato dalla zona di Corso Como a Milano⁶².

Le nuove strategie phygital sono quindi anche volte a incentivare le imprese a ricercare quella sostenibilità intimamente connessa alla creazione di quel fondamentale valore sociale per il successo nel mercato. In letteratura ci sono numerosi esempi che mostrano come l'adozione di nuovi strumenti tecnologici e accorgimenti organizzativi abbia un impatto positivo per la circolarità e il *societing*.

Per esempio, i “*Business Improvements District*” (BID), particolarmente diffusi nel mondo anglosassone, hanno non solo impedito lo spopolamento residenziale e commerciale dei quartieri centrali delle città, ma hanno anche realizzato una migliore forma di *governance* per la gestione delle aree urbane, riequilibrando il rapporto fra decisori pubblici e soggetti privati⁶³.

⁶⁰ Dellapiana, E. (2022) The commerce project: From shops to phygital retail. *Storia e Futuro*, (55), 91–99.

⁶¹ Iannilli, V. M., & Spagnoli, A., *ivi*, p. 50.

⁶² Dellapiana, E. (2022) The commerce project: From shops to phygital retail. *Cit.*

⁶³ Silva, D. G., & Cachinho, H. (2021). Places of phygital shopping experiences? The new supply frontier of business improvement districts in the digital age. *Sustainability*, 13(13), 13150.

È stato inoltre studiato come l'utilizzo dell'IA e delle tecnologie per la realtà virtuale aumenti l'efficienza operativa, riducendo quindi gli sprechi, e contribuisca al contempo ad adottare catene di approvvigionamento più ecologiche, in linea con la tutela dell'ambiente⁶⁴. Inoltre, anche le prestazioni del personale migliorano attraverso l'integrazione delle nuove tecnologie, tanto che si è aperto un dibattito sul “posto di lavoro digitale” (*phygital workplace*), luogo che condivide le stesse caratteristiche del negozio phygital (combinazione simultanea di elementi fisici e digitali, interazioni e feedback misti)⁶⁵. Questo ha apportato diversi vantaggi. Ha migliorato l'interazione sociale fra i dipendenti, fornendo per esempio supporto organizzativo e rendendo più facile la comunicazione e il *team-building*; ha aumentato la collaborazione all'interno dell'ufficio, rendendo più trasparente il processo decisionale e facilitando la condivisione di informazioni e la comunicazione in generale; ha contribuito a ridurre l'impronta carbonica degli uffici, permettendo ai lavoratori di non recarsi sempre a lavoro (diminuendo così l'inquinamento dovuto agli spostamenti), riducendo anche i consumi energetici dell'edificio, e creando un bilancio positivo nelle emissioni totali nonostante il potenziale impatto maggiorato dei nuovi *hardware*⁶⁶. Tuttavia, non vanno tralasciati gli aspetti più negativi causati dalla rivoluzione digitale. Infatti, la società iper-tecnologizzata è comunque esposta a una pluralità di rischi difficilmente eliminabili. Fra questi, l'aumento della disuguaglianza causato dalla disparità delle competenze tecniche, l'esposizione a cyberattacchi ostili, la fragilità delle informazioni riservate e altri ancora⁶⁷.

In conclusione, la digitalizzazione e le derivanti strategie phygital hanno avuto un impatto profondo sul mondo aziendale. Sia la struttura organizzativa che gli spazi di vendita sono cambiati, ispirandosi a criteri di flessibilità, eticità e sostenibilità.

In questo nuovo contesto, anche il negozio ha acquisito una nuova centralità. La tecnologia permette oggi di combinare le risorse fisiche e digitali, e attraverso lo studio dei “*Big Data*” raccolti tramite l'IoT e analizzati dall'IA è possibile conoscere e prevedere

⁶⁴ Afshan, N., & Ganji, K. (2024). AI-driven phygital innovations for sustainable green supply chains: A balancing act of ambidexterity. *In SaudiCIS 2024 Proceedings* (p. 51).

⁶⁵ Lo, T. T. S., et al. (2024). Phygital workspace: A systematic review in developing a new typological work environment using XR technology to reduce the carbon footprint.

⁶⁶ Ibidem.

⁶⁷ Ivushkina, E., Alieva, N., & Morozova, N. (2021). Social consequences of economy digital transformation.

ambizioni, preferenze e decisioni potenziali dei consumatori, con degli effetti estremamente positivi per le strategie di marketing e il management in senso lato. Pertanto, la capacità di padroneggiare l'innovazione è cruciale per adottare nuovi processi innovativi nel settore *retail* nei quali la complessità intrinseca al nuovo contesto digitalizzato diventa la protagonista stessa degli spazi di vendita⁶⁸.

⁶⁸ Iannilli, V. M., & Spagnoli, A. (2021, July 21). Phygital retailing in fashion: Experiences, opportunities and innovation trajectories. *Politecnico di Milano, School of Design*.

2.4 L'influenza del Phygital sull'esperienza di acquisto

Già Edward M. Tauber, nel 1974, aveva sottolineato la rilevanza che i fattori extraeconomici esercitano sul consumatore durante il processo d'acquisto. Tuttavia, come si è visto questa tendenza è andata incrementandosi negli ultimi decenni, tanto che si può affermare che il consumatore contemporaneo sia più concentrato sugli elementi esperienziali e individualistici dell'offerta piuttosto che su quelli prettamente economici. È pertanto diventato sempre più importante per le imprese creare le condizioni per garantire ai potenziali clienti un'esperienza d'acquisto personalizzata e unica.

Nel contesto del marketing, per esperienza si intende qualsiasi evento soggettivo che abbia un importante significato emotivo derivante dall'interazione del cliente con i prodotti o i servizi offerti (Grundey, 2008). Ancora più specificatamente, si definisce esperienza del cliente, o “*Customer Experience*” (CX), l'interazione che il cliente intrattiene con l'azienda e i suoi prodotti a tutti i livelli, includendo le sue reazioni dal punto di vista cognitivo, emotivo, sensoriale, sociale, comportamentale e tecnologico (Pekovic e Rolland 2020). È emerso nella ricerca come garantire buoni livelli di CX impatti positivamente sia la *brand equity* che la *brand loyalty*, influenzando allo stesso modo il coinvolgimento e l'identificazione del cliente con il marchio e garantendo così una maggiore fidelizzazione⁶⁹. In tale situazione, resa ancor più cogente dalla rivoluzione digitale, le imprese hanno cominciato ad adottare strategie di marketing non più basate su aspetti razionalistici, come la qualità o la funzionalità del prodotto, bensì su quelli più emotivi e istintuali. Concetti come la “*Customer Centricity*” oppure l’“*Effetto Wow*” sono quindi diventati sempre più rilevanti. Il primo termine si riferisce al processo sistemico il cui fine è arrivare a persuadere il cliente attraverso offerte concepite sempre più su misura ai suoi desideri e bisogni⁷⁰. Con *customer centricity* non si indica infatti una mera strategia di marketing, ma un nuovo modello di *business*, in cui l'offerta si adatta alle necessità e alle richieste del consumatore, ora note soprattutto grazie ai *Big Data*. La nuova centralità del cliente ha prodotto un rovesciamento delle tradizionali dinamiche commerciali, passando da strategie *push*, in cui il consumatore rimaneva un soggetto essenzialmente passivo, ad approcci più ispirati al *pull*, concentrati sulla

⁶⁹ Liu, L., & Lee, S. H. (2024). Do people really care if it's phygital retail? Exploring the relationship between customer experiences and customer behaviors.

⁷⁰ Uhl, A., & Macgillivray, K. (2016). Customer centricity. In *Digital enterprise transformation* (pp. 149-171).

creazione di contenuti unici che attirano in questo modo i clienti verso il marchio⁷¹. D'altro canto, *l'Effetto Wow* è semplicemente il termine tecnico che raccoglie tutte le varie strategie volte a suscitare stupore nel consumatore, inteso come l'insieme delle sensazioni di sorpresa e ammirazione indotte nel cliente tramite la presentazione delle qualità e delle novità intrinseche nel prodotto⁷².

Le caratteristiche del retail phygital lo rendono uno strumento perfettamente allineato alle tendenze dello scenario attuale in cui ogni consumatore è un soggetto iperconnesso alla ricerca di esclusività. Grazie all'integrazione tra i vari canali e l'utilizzo di strumenti estremamente innovativi la compravendita si trasforma in un *customer journey* irripetibile e pertanto memorabile. Infatti, le funzionalità innovative della vendita "figitale" impattano positivamente su tutti gli aspetti che compongono la CX, da quelli più razionali a quelli più emotivi⁷³. Per esempio, gli articoli in vendita sono visibili sia dal vivo nel negozio fisico che da remoto sul sito *e-commerce*. Inoltre, i clienti possono acquisire informazioni sui prodotti consultando l'inventario *online* oppure comparando l'oggetto ad altri reali. In alcuni casi è stata addirittura implementata la possibilità di verificare l'adeguatezza degli articoli in diverse situazioni tramite una simulazione digitale (per esempio, come calza un vestito in certe condizioni atmosferiche o in determinate occasioni). In sintesi, gli adeguamenti propri del phygital permettono al cliente di ottenere un'esperienza unica⁷⁴. Le risorse proprie dell'integrazione fra digitale e fisico costituiscono degli oggetti nuovi che incentivano il coinvolgimento del consumatore, influenzando le sue decisioni e i conseguenti comportamenti.⁷⁵ In questo modo, il *customer journey* si svolge su un percorso in cui le differenze fra realtà e virtualità sono comprese dalla tecnologia, creando un'immersività totale e sinergica. Quest'ibridazione permette al consumatore di eliminare i lati più frustranti del processo decisionale tramite l'intuitività e l'immediatezza del digitale e allo stesso tempo non dissipa l'autenticità che solo il contatto diretto con la merce e il personale possono garantire. In questo modo,

⁷¹ Masini, M., Pasquini, J., & Segreto, G. (2017). Marketing e comunicazione: Strategie, strumenti, casi pratici. Hoepli.

⁷² Arghashi, V. (2022). Shopping with augmented reality: How wow-effect changes the equations. *Electronic Commerce Research and Applications*, 54, 100991.

⁷³ Banik, S., & Gao, Y. (2023). Exploring the hedonic factors affecting customer experiences in phygital retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 70.

⁷⁴ Ibidem.

⁷⁵ Mele, C., et al. (2023). The phygital transformation: A systematic review and a research agenda. *Italian Journal of Marketing*, 323-349.

l'impresa è in grado di modellare il *customer journey* in un modo inedito, poiché integra la raccolta di dati con i sistemi tradizionali di *engagement*⁷⁶. Il rapporto fra clienti e rivenditori si irrobustisce proprio grazie a questo sentimento rafforzato di coinvolgimento e soddisfazione (Belghiti et al., 2017).

Pertanto, l'ibridazione "figitale" permette al cliente di sperimentare realtà al di sopra di quelle che potrebbe esperire in un canale esclusivamente offline, e viceversa. Il phygital viene vissuto come un percorso autonomo e indipendente, ma soprattutto più emozionale e confortevole (Johnson and Barlow 2021), dai plurimi vantaggi, poiché aumenta la fedeltà degli utenti e migliora la reputazione dell'azienda.

Per comprendere meglio come le aziende stiano sfruttando le potenzialità del phygital e i vantaggi che ne derivano, ma anche le criticità emerse, è utile esaminare alcuni casi studio concreti.

⁷⁶ Mele, C., et al. (2023). The phygital transformation: A systematic review and a research agenda, cit.

2.4.1 Il caso Nike

La multinazionale statunitense dell'abbigliamento sportivo è da sempre una pioniera nell'adozione delle tecnologie innovative, che ha integrato in diversi aspetti dell'attività aziendale, dalle vendite al marketing fino alla comunicazione⁷⁷. Infatti, si può dire che Nike sia uno dei *player* che ha saputo meglio adattarsi alla rivoluzione digitale in atto ed è stata così in grado di tracciare una strada per la diffusione del *phygital* nel mercato globale.

Per esempio, nel suo *flagship store* di Soho, a New York, ci sono moltissime funzionalità “figitali”, come un'area progettata affinché i prodotti presenti siano riforniti in base ai dati reali di vendita *online*, chiamata “*Nike Speed Shop*”, oppure un sistema di *membership* digitale, il “*Nike Plus*”, che consente ai clienti di prenotare articoli in rete per poi provarli dal vivo in negozio o ritirarli da armadietti riservati.

Tra le innovazioni più interessanti si trova il “*Maker's Studios*”, cioè uno spazio formato da due laboratori in cui è possibile personalizzare i vari modelli di scarpe con differenti accessori (lacci speciali, tessuti particolari, e così via), concepito apposta per intrattenere e coinvolgere i clienti⁷⁸. Il negozio newyorchese non è l'unico *store* Nike ad avere simili caratteristiche: anche il negozio su Melrose Avenue a Los Angeles presenta molte funzionalità *phygital*, come *lo Swoosh Text*, la sezione di messagistica dell'app di Nike che permette di contattare il personale umano per richiedere informazioni aggiuntive o persino modificare un proprio acquisto⁷⁹.

Inoltre, come si è detto le strategie “figitali” sono state adottate da Nike anche in ambiti diversi dalle vendite pure. Per esempio, il laboratorio dell'azienda ha sviluppato un nuovo modello di Air Max 1000 interamente creato usando la stampante 3D⁸⁰; in aggiunta, l'utilizzo dell'IA per avviare i processi creativi nella progettazione dei nuovi tipi di

⁷⁷ Max, K. (2024, April 23). Nike in the context of the *phygital* environment. *Grades Groom*. <https://www.gradesgroom.com/nike-in-the-context-of-phygital-environment/>

⁷⁸ Lister, S. (2018, November 20). Nike's new flagship store in New York: Is this the future? *Indicia Worldwide*. <https://indicia.konicaminolta.com/blog/nikes-new-flagship-store-in-nyc-is-this-the-future>

⁷⁹ Nike concept store gets *phygital*. (2018, July 20). *Retail Technology*. <https://www.retailtechnology.co.uk/news/6745/nike-concept-store-gets-phygital/>

⁸⁰ Liszewski, A. (2024, November 18). Nike's Air Max 1000 are almost entirely 3D-printed: Nike hasn't announced when — or if — the shoes will be available to the public. *The Verge*. <https://www.theverge.com/2024/11/18/24299479/nike-air-max-1000-3d-printed-shoe-zellerfeld-collab>

calzatura è ormai una pratica comune per i *designer* Nike, con grande risparmio di tempo ed energie⁸¹.

Grazie a questi vari elementi, Nike non solo è riuscita a rafforzare il legame fra il *brand* e la sua *community* a livello internazionale, ma anche a caratterizzarsi come un *leader* nella trasformazione del *retail*.



Figura 4 – Nike Air Max 1000 realizzata con la stampa 3D

Fonte: Collateral Crew. (2024). AIRMAX

⁸¹ Come Nike ha creato l'impossibile con le sue scarpe più incredibili di sempre. (2024, April 11). *About.Nike*. <https://about.nike.com/it/stories/creating-the-unreal-how-nike-made-its-wildest-air-footwear-yet>

2.4.2 Il caso Sephora

Nel settore *beauty*, uno dei player più riconoscibili per quanto riguarda l'adozione del *phygital* è Sephora. Grazie ai suoi “*Store of the Future*” il brand francese è riuscito a ridefinire l'esperienza d'acquisto, integrando in modo innovativo tecnologie digitali e interazioni fisiche.

Infatti, tramite la Realtà Aumentata la clientela è in grado di esplorare i prodotti in maniera interattiva scoprendo informazioni dettagliate e avendo a disposizione consigli personalizzati. Anche Sephora prevede programmi di fidelizzazione ibridi, grazie al sistema *Beauty Insider*, che permette ai consumatori di ottenere punti e premi sia in rete che nel *touchpoint* fisico⁸². Inoltre, una funzionalità estremamente interessante è quella proposta tramite l'app *Virtual Artist*, la quale sfrutta la realtà aumentata per permettere agli utenti di provare da remoto qualsiasi cosmetico direttamente sul proprio volto⁸³.

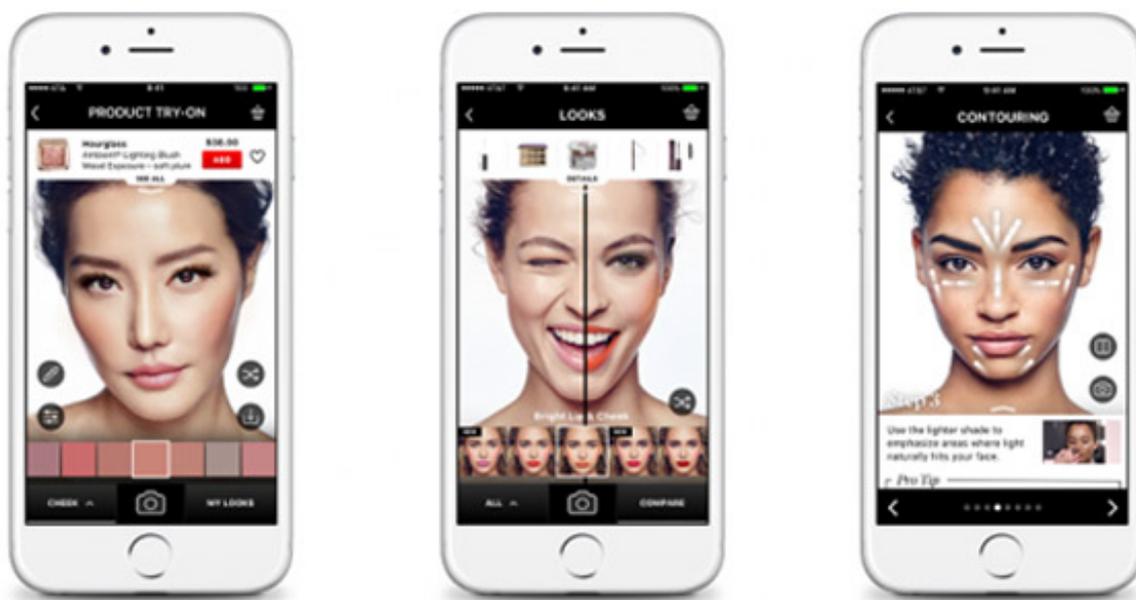


Figura 5 – App *Virtual Artist* di Sephora

Fonte: *Vanities*. (2017). App *Virtual Artist* di Sephora.

⁸² Smith, C. (2024, November 11). Sephora's store of the future locations are immersive. *TrendHunter*. <https://www.trendhunter.com/trends/sephora-store-of-the-future>

⁸³ *Vanities*. (2017, October 10). App *Virtual Artist* di Sephora. <https://www.vanities.it/2017/10/10/app-virtual-artist-di-sephora/>

L'innovazione è così importante nello sviluppo dell'attività di Sephora che il colosso francese ha lanciato l'anno scorso un'iniziativa volta interamente ad implementare sempre di più le strategie phygital, chiamata "SEPHORiA". La manifestazione si è concentrata su alcuni aspetti specifici, come l'uso dei *Beauty Profiles*, account digitali contenenti dati precisi relativi alle peculiarità fisiche e alle preferenze d'acquisto che permetterebbero al brand di creare interazioni su misura con i propri clienti. È evidente come l'adozione della profilazione consente all'impresa di ottimizzare ulteriormente la personalizzazione della *customer experience*⁸⁴. Quest'aspetto è così attenzionato dall'azienda da indurla a introdurre diversi strumenti che conferiscono ai clienti la possibilità di interloquirci direttamente, come *chatbot* umanizzati oppure questionari inviati tramite la propria *newsletter*⁸⁵. Grazie a questi accorgimenti, Sephora è stata in grado di costruire quell'ecosistema commerciale immersivo, personalizzato e interattivo oggi essenziale per avere un vantaggio competitivo nel mercato.

⁸⁴ Christian, A. (2024, August 7). SEPHORiA, competing with phygital, and the future of beauty retail. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/sephoria-competing-phygital-future-beauty-retail-asha-christian-ftlte>

⁸⁵ Parisi, D. (n.d.). Sephora debuts chatbot features for consumers at home and in-store. *Retail Dive*. <https://www.retaildive.com/ex/mobilecommercedaily/sephora-debuts-chatbot-features-for-consumers-at-home-and-in-store>

2.4.3 Il caso Burberry

Il marchio d'abbigliamento di lusso Burberry è un altro esempio della crescente importanza delle strategie phygital. In particolare, il brand inglese ha puntato molto sul mercato cinese, che rappresenta la principale fonte dei suoi ricavi⁸⁶. Ha avuto una discreta risonanza internazionale l'apertura a Shenzhen nel 2020 di uno *store* interamente ispirato ai principi del phygital, che hanno reso Burberry il primo marchio di lusso a lanciare un negozio vero e proprio basato sull'ibridazione inter-canale⁸⁷. Il negozio cantonese, definito espressamente “*social retail store*”⁸⁸, incorpora moltissime funzionalità innovative. Ogni cliente possiede un profilo personale *online*, accessibile tramite la piattaforma *WeChat* (in Cina diffusa in maniera praticamente universale), con il quale è possibile navigare nel catalogo, interagire con il personale e accumulare punti da spendere poi all'interno del negozio. I vari articoli sono dotati di codici QR con i quali è possibile leggere le loro caratteristiche, sia tecniche che produttive, con un'enfasi particolare sugli aspetti più ecologici.



Figura 6 – Articoli con QR Code

Fonte: L'Officiel

⁸⁶ Statista. (2025). Global revenue of Burberry from 2015 to 2024, by region. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/439148/global-revenue-of-burberry-by-destination/>

⁸⁷ Chong, C. (2020, July 31). Burberry il nuovo store a Shenzhen e la tecnologia Tencent. *L'Officiel*. <https://www.lofficielitalia.com/shopping/burberry-lancia-il-primonegozio-al-dettaglio-sociale-di-lusso-a-shenzhen-con-la-tecnologi>

⁸⁸ Chan, E. (2020, August 3). Riccardo Tisci di Burberry e la sua boutique “phygital”. *Vogue Italia*. <https://www.vogue.it/moda/article/riccardo-tisci-burberry-boutique-phygital-shenzhen-cina>

Il negozio è dotato di tre camerini speciali, prenotabili espressamente *online* e ognuno ispirato a una diversa linea stilistica tipica della *maison*: *Burberry Animal Kingdom*, *Reflections* e *Thomas Burberry Monogram*⁸⁹. Come affermato dal direttore creativo del brand, Riccardo Tisci, «sono affascinato dall'equilibrio tra natura e tecnologia, e dall'energia che collega le due cose.

Questo negozio esplora questa relazione, fondendo il digitale e il fisico in un nuovo ed entusiasmante concetto»⁹⁰. Tuttavia, l'adozione del *phygital* da parte del brand inglese non si limita soltanto alle innovazioni *in-store*. Infatti, la *maison* britannica si è distinta perché è stata la prima a far sfilare la propria collezione primavera/estate del 2021 in diretta sulla piattaforma di streaming *online Twitch*, utilizzando una particolarissima funzionalità chiamata “*Squad Stream*” grazie alla quale i partecipanti hanno avuto la possibilità di osservare la sfilata da differenti prospettive mentre commentavano in live⁹¹. Queste iniziative dimostrano come Burberry sia riuscita a coniugare tradizione e autenticità, ridefinendo le pratiche del settore *luxury* con un approccio innovativo e contemporaneo.



Figura 7 – *Il camerino nel negozio Burberry a Shenzhen*

⁸⁹ Chong, C. (2020, July 31). Burberry il nuovo store a Shenzhen e la tecnologia Tencent, cit.

⁹⁰ Cit. Chong, C. (2020, July 31). Burberry a Shenzhen inaugura 5800 mq di spazio *phygital*. *Luxury&Finance*. <https://www.luxuryandfinance.it/articoli/burberry-a-shenzhen-inaugura-5800-mq-di-spazio-phygital>

⁹¹ Sahli, E. (2020, September 14). Burberry è il primo brand a sfilare in diretta su Twitch. *Vanity Fair*. <https://www.vanityfair.it/fashion/news-fashion/2020/09/14/burberry-sfilata-twitch-diretta-primavera-estate-2021-fashion-week>

2.4.4 Il caso Amazon Go

Nell'analisi dell'integrazione del phygital da parte di grandi aziende internazionali non si può non parlare del caso di Amazon Go, forse uno dei più ambiziosi tentativi di ibridazione fra fisico e digitale. Avviato dalla multinazionale dell'*e-commerce* nel 2018, l'iniziativa di Amazon Go si poneva inizialmente come una vera e propria rivoluzione "fantascientifica" del *retail*. Infatti, all'interno di locali appositamente progettati, i clienti potevano entrare, prendere ciò che volevano e uscire senza dover interfacciare con il personale o le casse⁹². Questa "magia" era resa possibile da un complesso sistema di sensori e telecamere interne che tracciavano in maniera costante le transazioni, addebitando direttamente gli acquisti sul profilo Amazon del cliente tramite l'applicazione.

Tuttavia, l'innovatività del progetto non si è tradotta nel successo sperato. Già nel 2023 Amazon ha dovuto annunciare la chiusura di otto punti vendita su 29 aperti negli Stati Uniti a causa di una profonda ristrutturazione interna⁹³. Questo ripensamento è stato dovuto a diversi fattori. Innanzitutto, le problematiche tecnico-operative portavano spesso alla formazione di code e rallentamenti, contrastando l'intento originario di costruire un'esperienza d'acquisto votata alla rapidità e alla scorrevolezza. A ciò si aggiungevano problemi persistenti nel sistema di tracciamento automatico, che inficiando la caratteristica principale del progetto hanno compromesso l'affidabilità del servizio. Inoltre, un altro elemento limitante è stato rappresentato dalla limitatezza degli articoli disponibili, rendendo Amazon Go molto meno competitivo rispetto ai supermercati tradizionali. Infine, non vanno trascurate le problematiche connesse alla *privacy* e alla sicurezza dei dati della clientela, che, nonostante le rassicurazioni di Amazon, rimangono spesso fattori di ritrosia e sospetto in larghe fasce del mercato⁹⁴.

Ufficialmente, il colosso di Seattle ha dichiarato che la chiusura di così tanti *store* rientra nel fisiologico processo di ottimizzazione degli asset aziendali, mostrandosi anzi possibilista su ulteriori sviluppi del progetto⁹⁵. Ciononostante, è evidente come Amazon

⁹² Data Science W231 | Behind the Data: Humans and Values. (2018, March 22). *Amazon Go and privacy challenges*. <https://blogs.ischool.berkeley.edu/w231/2018/03/22/amazon-go-and-privacy-challenges>.

⁹³ Alimentando. (2023, March 13). Amazon Go: Negli Usa chiudono 8 store su 29. *Alimentando*. <https://www.alimentando.info/amazon-go-negli-usa-chiudono-8-store-su-29/>

⁹⁴ Data Science W231 | *ivi*.

⁹⁵ Berthiaume, D. (2025, January 27). Amazon closing Amazon Go store. *Chain Store Age*. <https://chainstoreage.com/amazon-closing-amazon-go-store>.

Go sollevi ampi interrogativi sull'efficacia dell'integrazione phygital nel retail. Infatti, se da una parte l'innovazione può migliorare la *customer experience*, dall'altra una sua implementazione su larga scala richiede un giusto bilanciamento fra l'efficienza operativa e la sostenibilità economica e, soprattutto, necessita di avere un riscontro positivo da parte della domanda.

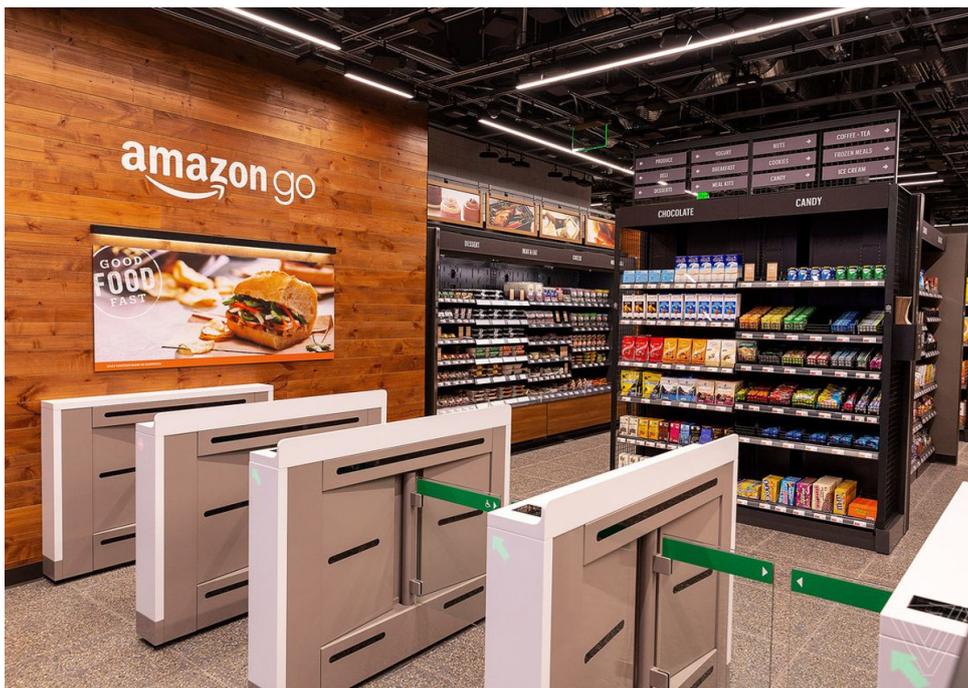


Figura 8 – Amazon Go supermercato senza casse

Fonte: Food. (2019). Amazon Go: la strategia dei negozi senza casse.

2.5 Le percezioni tecnologiche dei consumatori e il loro impatto sulle decisioni d'acquisto

L'impatto delle tecnologie digitali nello sviluppo del mercato e della società nel suo complesso è stato così dirompente che si è parlato di una vera e propria "Quarta Rivoluzione Industriale", tanto che molti definiscono i nuovi settori sorti con la digitalizzazione "Industria 4.0"⁹⁶.

Il progresso scientifico è stato così rapido e pervasivo che si teme che la specie umana possa entrare in una "singolarità tecnologica", ovvero uno stadio in cui la tecnica sia tanto complessa da diventare inaccessibile per l'uomo comune. Queste spiacevoli eventualità riflettono il carattere non perfettamente neutro delle nuove tecnologie che, nonostante gli immensi vantaggi apportati, non sono comunque immuni da rischi e criticità che potrebbero rallentare l'adozione oppure addirittura inficiarne gli effetti positivi. Infatti, l'economia digitale pone diversi problemi, dall'eccessiva abbondanza di informazioni ai rischi legati alla *privacy* fino alla verosimile scomparsa di molte professioni, fattore che potrebbe causare un aumento delle disuguaglianze sociali. In definitiva, la digitalizzazione è stata un fenomeno estremamente complesso e contraddittorio, essendo stata capace da una parte di creare condizioni migliori per la produttività della forza lavoro e di aprire la strada a energie inedite, ma dall'altra di causare dei rischi socio-economici⁹⁷. È naturale pertanto che i consumatori abbiano nei riguardi dei nuovi strumenti digitali opinioni, credenze e idee molto divergenti, dalle più entusiasti alle più scettiche. Infatti, ogni tecnologia necessita di essere accettata socialmente. Ci sono numerosi modelli che cercano di spiegare quali fattori incidano maggiormente nell'accettazione individuale dei nuovi dispositivi. Uno dei più importanti è il "*Technology Acceptance Model*", ideato da Fred D. Davis e suoi collaboratori nel 1989. Nella sua opera, lo studioso americano si riferiva principalmente all'uso dei personal computer e alle loro nuove funzionalità, ma può essere adoperato anche per spiegare l'adozione delle più diverse tecnologie digitali.⁹⁸ Nel modello originale, Davis aveva individuato due fattori dirimenti per l'accettazione tecnologica: da una parte, l'utilità

⁹⁶ Ivushkina, E., Alieva, N., & Morozova, N. (2021). Social consequences of economy digital transformation. *Institute of Service and Business*.

⁹⁷ Ibidem.

⁹⁸ Oyman, M., Bal, D., & Ozer, S. (2022). Extending the technology acceptance model to explain how perceived augmented reality affects consumers' perceptions. *Computers in Human Behavior*, 128.

percepita (*perceived usefulness*) e dall'altra la facilità d'uso percepita (*perceived ease of use*), dimostrando che la prima è direttamente proporzionale alla seconda, ovvero più una tecnologia è ritenuta facile da utilizzare più sarà ritenuta utile dall'utente medio e quindi accettata più velocemente⁹⁹. Nel 2017 Rese e collaboratori hanno espanso il modello integrando altre due variabili: l'atteggiamento verso l'uso (*attitude towards use*) e le intenzioni di comportamento verso l'uso (*behavioral intentions towards use*), entrambi fattori riferiti agli effetti degli strumenti sull'individuo piuttosto che sulle caratteristiche proprie dei dispositivi come gli altri due.

Il TAM è pertanto un modello fondamentale per comprendere le cause esterne che influenzino i pensieri, le intenzioni e i comportamenti degli utenti nei riguardi di una tecnologia, e di riflesso quindi anche dei consumatori che si avvicinano a questi strumenti¹⁰⁰.

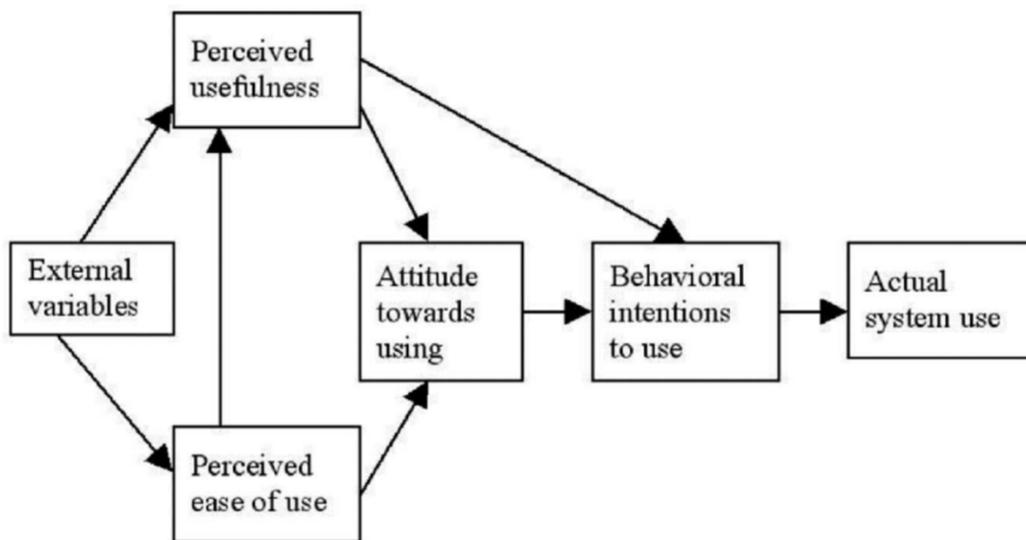


Figura 9 – *Technology Acceptance Model (TAM)*.

Fonte: Tobing, V., Hamzah, M., Sura, S., & Amin, H. (2008).

Assessing the acceptability of Adaptive E-Learning System.

⁹⁹ Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.

¹⁰⁰ Oyman, M., Bal, D., & Ozer, S. (2022). Extending the technology acceptance model to explain how perceived augmented reality affects consumers' perceptions. *Computers in Human Behavior*, 128

Infatti, come già accennato, la digitalizzazione è stata una tendenza così potente che anche il marketing ne è stato completamente rivoluzionato. Ad oggi, la maggior parte dei consumatori fa degli acquisti *online*, sia su *marketplace* che sulle app e quasi un terzo si informa sulle caratteristiche di molti *brand* direttamente in rete.¹⁰¹ Inoltre, in altri studi è emerso come fino al 60% del campione analizzato si faccia influenzare molto dai social network per decidere i propri acquisti e quasi il 70% ha un'opinione positiva sull'introduzione di funzionalità innovative nell'esperienza d'acquisto, come la realtà aumentata¹⁰². Per poter dunque comprendere quali attitudini potrebbero manifestare i consumatori verso le innovazioni come il *phygital* è cruciale analizzare le loro opinioni in merito all'accettazione tecnologica. Oltre agli elementi già esplicitati nel TAM altri due concetti sono utili per capire qual è l'atteggiamento generale di un individuo nei confronti delle tecnologie digitali, e quindi anche delle loro applicazioni nell'ambito commerciale. Da una parte, vi è la ricerca di novità da parte del consumatore (*consumer novelty seeking*), intesa come la volontà di ricercare e acquistare prodotti unici (Manning et al., 1995). È emerso in letteratura come gli individui con maggiore propensione per la novità hanno anche attitudini più positive riguardo l'uso dei dispositivi digitali per fare i propri acquisti (Natarjan et al., 2018; Zarpou et al., 2012) e più desiderosi di provare le nuove tecnologie durante lo *shopping* (Yusoff et al., 2011). Dall'altro lato, si pone il concetto di ansia connessa alla tecnologia (*technology related anxiety*), ossia la preoccupazione di un individuo relativa alla sua capacità di utilizzare correttamente un dispositivo tecnologico (Arvanitis et al., 2009). È associato come soggetti che presentino alti livelli di ansia tecnologica mostrano intenzioni negative verso la sperimentazione dei nuovi dispositivi (Kim e Forsythe, 2008). Inoltre, un altro elemento che preoccupa i consumatori che si interfacciano con le tecnologie digitali è la tutela della loro *privacy*. Infatti, una scarsa attenzione da parte delle aziende su questo fattore causa una diminuzione della credibilità dell'azienda da parte del cliente e, conseguentemente, un atteggiamento difensivo e sospettoso di quest'ultimo, impattando negativamente sul

¹⁰¹ In uno studio condotto per testare la responsività della domanda all'introduzione della realtà aumentata nel settore del marketing, è emerso come il 69,4% del campione ha fatto almeno un acquisto online e che il 28,7% utilizza internet per informarsi sui brand. Cfr. Oyman, M., Bal, D., & Ozer, S. (2022). Extending the technology acceptance model to explain how perceived augmented reality affects consumers' perceptions. *Computers in Human Behavior*, 128

¹⁰² Yadav, A. (2020). Digital shopping behaviour: Influence of augmented reality in social media for online shopping.

rapporto fra *brand* e consumatori¹⁰³. Dunque, nell'economia digitale la fiducia rappresenta un elemento fondamentale per la successiva definizione dell'atteggiamento della domanda, e ciò si vede anche in merito ai pagamenti *online*. La credibilità dei fornitori di servizi, la sicurezza delle transazioni e l'affidabilità della tecnologia sono tutti e tre fattori determinanti nel processo di costruzione della *loyalty* del cliente. Infatti, le preoccupazioni legate alla sicurezza costituiscono ancora uno degli ostacoli più importanti per un'estesa diffusione dei nuovi strumenti digitali. Nonostante gli aspetti positivi apportati dai nuovi dispositivi, come la comodità e l'accessibilità, una larga parte della domanda ritiene cruciale intervenire incisivamente per risolvere i problemi di sicurezza intrinseci alle nuove tecnologie, rafforzando così la fiducia reciproca. Ciò significa poter contare non solo su misure di *cybersecurity* più solide, ma anche su una maggiore trasparenza da parte delle aziende¹⁰⁴. Si è infatti visto nel caso del parziale insuccesso di Amazon Go come possano essere rilevanti le problematiche inerenti alla tutela dei dati personali dei clienti.

Oltre alle percezioni individuali, però, un altro elemento da non trascurare nell'analisi del rapporto fra consumatori e marketing *phygital* è l'influenza dei *bias* cognitivi sulle scelte di consumo, come verrà delineato nella seguente sezione.

¹⁰³ Bandara, R., Fernando, M., & Akter, S. (2021). Managing consumer privacy concerns and defensive behaviours in the digital marketplace. *European Journal of Marketing*, 55(1), 219-246.

¹⁰⁴ Rawat, P., et al. (2024). Consumer perception and adoption of digital payment methods: A study on trust and security concerns. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(4), 6022-6029.

2.6 L'influenza dei bias cognitivi sulle scelte di consumo

Il processo decisionale che porta il consumatore a soddisfare un proprio bisogno tramite l'acquisto di un bene è tradizionalmente esemplificato dal modello del *funnel* (“imbuto” in inglese), che mostra il *path to purchase* del cliente dal momento in cui acquisisce consapevolezza dell'esistenza di un certo marchio o prodotto fino all'acquisto finale¹⁰⁵.

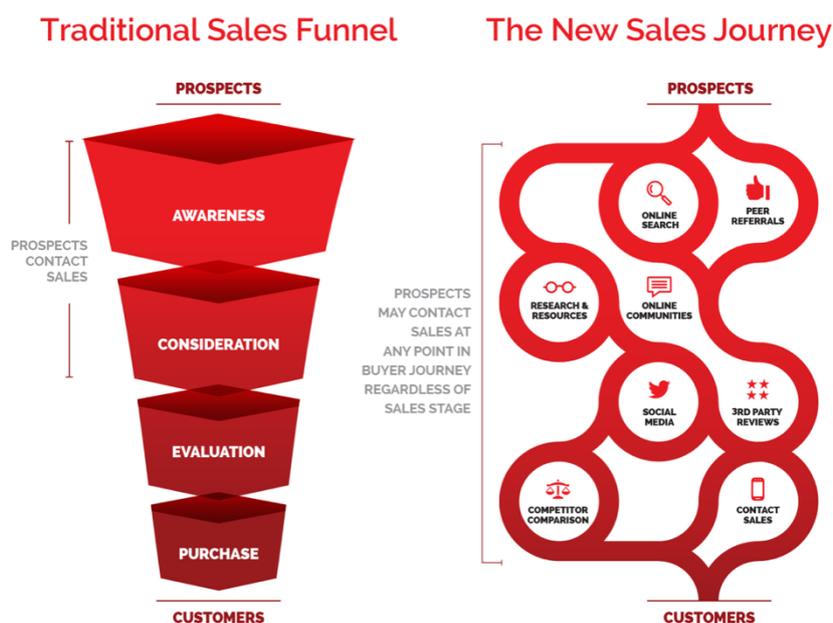


Figura 10 – Model Funnel

Fonte: The Death of the Sales Funnel: A New Reality for Sales Organizations

Tuttavia, il percorso che oggi il cliente medio compie è molto meno lineare rispetto a quello presentato dal modello, a causa soprattutto della digitalizzazione, che ha portato a un aumento esponenziale degli stimoli a cui un individuo viene sottoposto e, conseguentemente, a una formazione della decisione meno omogenea¹⁰⁶.

¹⁰⁵ ItaliaOnline. (2025, February 4). Marketing funnel: Cos'è e come crearne uno efficace. <https://www.italiaonline.it/risorse/marketing-funnel-cos-e-e-come-crearne-uno-efficace-503>

¹⁰⁶ Sterling, G. (2016). The customer funnel: A new framework for local marketing. *Local Search Association*.

L'insieme delle fasi intermedie in cui un soggetto è già entrato in contatto con l'impulso iniziale della propria ricerca ma in cui non ha ancora sviluppato una decisione definitiva si chiama *Messy Middle*, la parte caotica del processo decisionale¹⁰⁷.

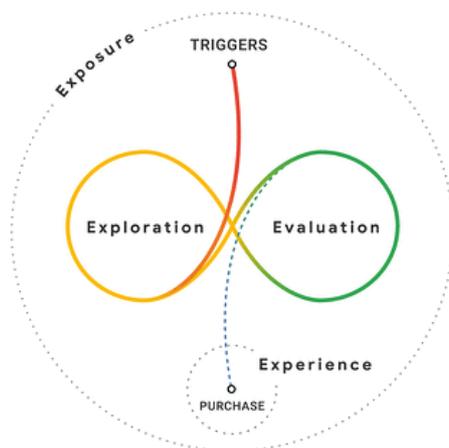


Figura 11 – *Messy middle*

Fonte: Think with Google, Capire il percorso di acquisto dei consumatori.

Dato che la disomogeneità del *path to purchase* è aumentata in seguito alla diffusione della digitalizzazione, il consumatore odierno è più incentivato a fare scelte rapide e poco riflessive, basandosi quindi maggiormente sulle euristiche inconsce proprie del nostro apparato mentale. Studiate in modo particolare da Daniel Kahneman e Amos Tversky, che già nel 1974 produssero una fondamentale ricerca in merito, le euristiche sono scorciatoie cognitive che le persone applicano in determinati contesti per semplificare operazioni statistico-probabilistiche abbastanza complesse. Nonostante tali meccanismi siano funzionali nella maggior parte dei casi, vi sono occasioni in cui possono condurre a errori gravi e sistematici, ovvero prevedibili; tali errori vengono comunemente definiti *bias* cognitivi, espressione traducibile approssimativamente come “inclinazione”¹⁰⁸. Un altro contributo essenziale di Kahneman, stavolta in collaborazione con Shane Frederick, è stato collegare le euristiche con le teorie del processo duale, in una loro opera del 2002. All'interno del secondo paradigma, vengono distinte due famiglie di operazioni cognitive, spesso raggruppate in due sistemi; se il primo è rapido, intuitivo ed economico dal punto

¹⁰⁷ Nichifor, E., Beier, M., & Walzer, T. (2023). Getting users out of the loop: Key factors to surpass the messy middle point. *Electronic Commerce Research and Applications*, 59.

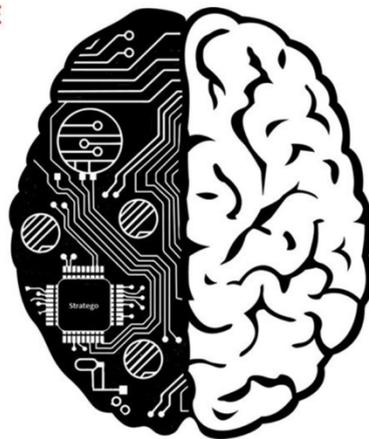
¹⁰⁸ Sunstein, C. R., Hastie, R., Payne, J. W., Schkade, D. A., & Viscusi, W. K. (2004). Hazardous heuristics. *The University of Chicago Law Review*, 70(2), 751–782.

di vista delle energie fisiche, il secondo è lento, riflessivo e più dispendioso per il cervello. Secondo i due studiosi, il primo apparato è quello che prende più soventemente le decisioni, ma spesso viene corretto dal secondo, che agisce come una sorta di controllore di ultima istanza.

I processi mentali Fast & Slow di D. Kahneman

SISTEMA 2, SLOW LOGICO, RAZIONALE

- ✓ ANALITICO
- ✓ RAZIONALE
- ✓ CONSCIO
- ✓ RIFLESSIVO
- ✓ MACCHINOSO,
IMPEGNATIVO



SISTEMA 1, FAST INTUITIVO, EMOZIONALE

- ✓ AUTOMATICO
- ✓ INTUITIVO
- ✓ NON-LOGICO
- ✓ INCONSCIO
- ✓ EMOZIONALE
- ✓ EURISTICO
- ✓ ABITUDINARIO
- ✓ DECISIONI
BASATE
SU ESPERIENZA
- ✓ WYSIATI

Figura 12 – *Sistema 1 e sistema 2 di Daniel Kahneman*

Fonte: Stratego for Smarter, Faster, Better people

In particolare, sono tre le euristiche principali su cui si basa il primo sistema: quella di ancoraggio, in base alla quale si identifica un valore di riferimento da cui poi si producono le deduzioni successive; quella di disponibilità, attraverso la quale le persone reputano più verosimili scenari di cui hanno a disposizione degli esempi concreti; e quella di rappresentatività, tramite la quale si ritiene più probabile un'eventualità consolidata da credenze culturali o pressioni sociali (per esempio, se una persona è descritta come timida e introversa, la si descriverà più facilmente come un bibliotecario piuttosto che come un operaio, sebbene i primi siano molto più rari dei secondi)¹⁰⁹. I *bias* che possono prodursi su questa base sono moltissimi e variegati; secondo una ricerca, se ne possono annoverare fino a 81¹¹⁰. Alcuni dei più ricorrenti sono: il *bias* di conferma, per cui molti hanno la

¹⁰⁹ Sunstein, C. R., Hastie, R., Payne, J. W., Schkade, D. A., & Viscusi, W. K. (2004). Hazardous heuristics. *Cit. pp.* 752-756.

¹¹⁰ Ceschi, A., Sartori, R., Rubaltelli, E., & Weller, J. (2012). Un approccio empirico per una tassonomia dei bias cognitivi. *Università di Verona*. <https://iris.univr.it/handle/11562/470757>

tendenza a ricercare o ricordare le informazioni che siano conformi alle loro convinzioni pregresse, ignorando o sminuendo le prove contrarie; il *bias del framing* (“incorniciamento”), errore in cui le persone modificano giudizi e decisioni in base al modo in cui un’informazione è presentata da chi la sta riferendo, a discapito del contenuto; il *bias* della scarsità, a causa del quale si conferisce più valore e desiderabilità a un bene ritenuto raro; il *bias* di ancoraggio, che, in maniera simile all’euristica omonima, distorce il giudizio individuale a causa del riferimento costante a un’informazione ricevuta in precedenza, anche se irrilevante¹¹¹. In ogni caso, l’importanza dei *bias* nell’ambito del marketing risiede nella loro capacità di influenzare sistematicamente il processo decisionale dei clienti, e pertanto possono essere utilizzati strategicamente dalle imprese per dirottare le scelte d’acquisto secondo i loro interessi. Nonostante per i consumatori il contesto contemporaneo di ultra-stimolazione e il conseguente dilatarsi del *messy middle* sia complessivamente negativo, questi stessi fattori si pongono come delle opportunità per le aziende, le quali possono inserirsi all’interno del nuovo *funnel* per orientare il cliente verso scelte conformi con gli obiettivi strategici del marchio. In definitiva, gli approcci phygital, sfruttando le nuove funzionalità digitali per intervenire sulla sfera inconscia del consumatore (effetto-wow, emozioni, ecc.), potrebbero sfruttare gli errori cognitivi in un modo ancora più efficace rispetto ai modelli più tradizionali.

¹¹¹ Arnott, D. (1998). *A taxonomy of decision biases*. School of Information Management & System. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=c58cca5c8e8774eb5b17ac3159914d1f1357a014>

Capitolo III

La ricerca sperimentale

3.1 Modello teorico e ipotesi di ricerca

I capitoli precedenti hanno offerto un'ampia panoramica teorica sul concetto di phygital, sulle sue applicazioni nei contesti aziendali e sull'impatto che questo approccio ibrido esercita sull'esperienza di acquisto dei consumatori. È stato mostrato come la digitalizzazione e le tecnologie emergenti – tra cui realtà aumentata, intelligenza artificiale e *Internet of Things* – abbiano profondamente modificato le modalità di interazione tra brand e clienti, dando origine a un *customer journey* sempre più fluido, immersivo e personalizzato. Inoltre, è stato discusso il ruolo centrale che assumono le esperienze omnicanale e l'attenzione *alla customer experience* nelle strategie di marketing contemporanee.

Tuttavia, nonostante l'abbondanza di contributi teorici sul phygital e la crescente attenzione delle imprese verso tali soluzioni, permane una lacuna significativa nella letteratura accademica: non è ancora del tutto chiaro quali siano i meccanismi psicologici che modulano l'efficacia delle strategie phygital nel generare comportamenti d'acquisto concreti. In particolare, non è ancora chiaro quali fattori potrebbe di fatto aumentare o ridurre l'efficacia di simili strategie. Ad esempio risulta ancora poco esplorato il ruolo delle credenze personali e degli atteggiamenti verso la tecnologia come possibili fattori di moderazione. Aumentare le conoscenze sul ruolo dei fattori cognitivi coinvolti nelle decisioni di acquisto potrebbe fornire indicazioni utili per tutti quei professionisti impegnati nella creazione di strategie finalizzate a migliorare l'esperienza d'acquisto del consumatore, aumentare l'*appeal* di un brand e incrementare il ritorno d'investimento effettuato.

La presente ricerca si propone di indagare come la percezione dell'efficacia delle strategie phygital adottate nei contesti *e-commerce* incida sull'intenzione di acquisto dei consumatori, e in che modo tale relazione sia modulata dalle credenze individuali nei confronti della tecnologia.

Il modello teorico adottato si basa su una relazione moderata, in cui le credenze tecnologiche – intese come l’insieme di percezioni, convinzioni e atteggiamenti verso la tecnologia – intervengono nel rafforzare o indebolire l’effetto della percezione dell’efficacia phygital sull’intenzione d’acquisto.

A partire da questo quadro teorico e dalla letteratura di riferimento, la domanda di ricerca è la seguente:

“In che modo l’efficacia percepita delle strategie phygital influisce sull’intenzione di acquisto, e quale ruolo giocano le credenze nei confronti della tecnologia in questa relazione?”.

Sulla base di quanto esposto, si formulano le seguenti ipotesi:

H1: La percezione dell’efficacia delle strategie phygital è positivamente associata all’intenzione di acquisto.

Questa prima ipotesi (H1) si fonda sull’assunto che l’implementazione delle strategie phygital influenzino in modo diretto e favorevole l’intenzione d’acquisto in quanto esse migliorano l’esperienza di acquisto del consumatore rispetto a quanto avviene nel caso in cui l’acquisto è effettuato su un sito web statico. A tal riguardo si sottolinea come la possibilità di vivere un’esperienza coinvolgente e personalizzata, la possibilità di andare oltre i tipici ostacoli che si incontrano quando si sceglie di acquistare online (ad esempio la mancata possibilità di provare gli abiti) e la possibilità di vivere un’esperienza gratificante, che si lega a emozioni positive (stupore, gioia, felicità) aumenti la propensione dell’individuo a concludere l’acquisto.

H2: Le credenze nei confronti della tecnologia moderano la relazione tra la percezione dell’efficacia delle strategie phygital e l’intenzione di acquisto, in modo tale che l’effetto positivo è più forte in presenza di credenze positive rispetto a credenze negative.

La seconda ipotesi (H2) introduce un elemento di complessità attraverso la presenza di una variabile moderatrice: le credenze nei confronti della tecnologia. Si ipotizza che la forza e la direzione della relazione tra percezione dell’efficacia phygital e intenzione di

acquisto dipendano dal livello di fiducia, familiarità e apertura che il consumatore manifesta verso l'innovazione digitale.

Il modello teorico di riferimento (vedi Figura 13) rappresenta graficamente la struttura della relazione ipotizzata. La percezione dell'efficacia phygital costituisce la variabile indipendente, mentre l'intenzione di acquisto è la variabile dipendente. Le credenze nei confronti della tecnologia agiscono come variabile moderatrice, andando a influenzare l'intensità e la direzione della relazione tra le due variabili principali.

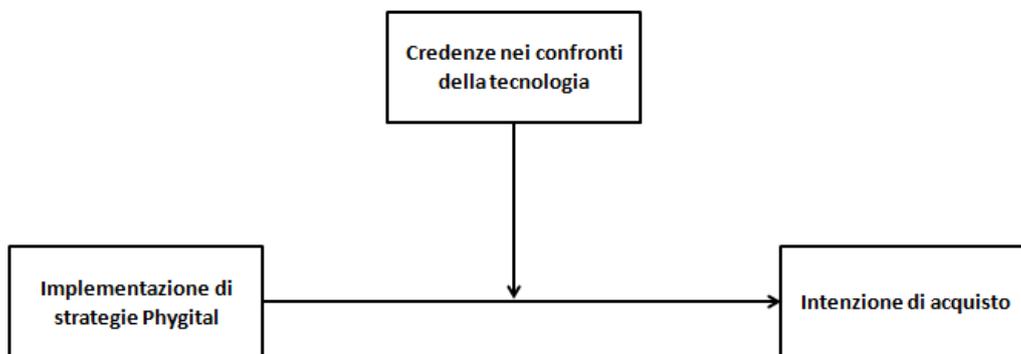


Figura 13 – *Modello concettuale di moderazione*

3.2 Metodologia

Per approfondire la comprensione della metodologia impiegata nella ricerca, è fondamentale sottolineare il ruolo centrale delle strategie phygital all'interno dell'esperienza di acquisto online. In un'epoca caratterizzata dalla crescente digitalizzazione, i consumatori sono esposti a esperienze sempre più ibride che uniscono componenti fisiche e digitali. In questo contesto, il presente studio intende esplorare in che misura la percezione dell'efficacia delle strategie phygital possa influenzare l'intenzione di acquisto dei consumatori, tenendo conto del ruolo moderatore delle credenze tecnologiche.

La metodologia adottata si basa su un disegno sperimentale tra soggetti (*between-subjects*), supportato da un approccio quantitativo. Ai partecipanti è stato somministrato un questionario *online*, nel quale venivano proposti, in maniera randomizzata, due scenari di acquisto.

3.3 Disegno sperimentale e procedura

Un totale di 122 partecipanti ha preso parte a questo studio, sono stati reclutati utilizzando un campionamento di tipo non probabilistico, basato sulla disponibilità volontaria di rispondenti contattati tramite canali digitali informali. La distribuzione del questionario è avvenuta attraverso social media e contatti personali, con l'obiettivo di coinvolgere un pubblico diversificato e digitalmente competente. La compilazione è avvenuta in modalità completamente anonima, garantendo la tutela della privacy e l'assenza di incentivi che potessero influenzare le risposte. Una volta avviato il questionario, ciascun partecipante è stato assegnato in modo casuale a uno dei due scenari sperimentali previsti dal disegno di ricerca.

Il primo scenario (figura 14) proponeva un'esperienza di *e-commerce standard*, nella quale l'utente navigava all'interno del sito di un brand di abbigliamento. La struttura del sito era semplice e lineare: i prodotti – come t-shirt, pantaloni o altri capi – erano presentati tramite immagini statiche e descrizioni testuali. Il processo di acquisto era funzionale ma privo di elementi interattivi: l'utente poteva selezionare la taglia desiderata, aggiungere il prodotto al carrello e completare l'ordine. Questo scenario

riflette una modalità tradizionale di *shopping online*, basata su un'interazione limitata e prevalentemente informativa.

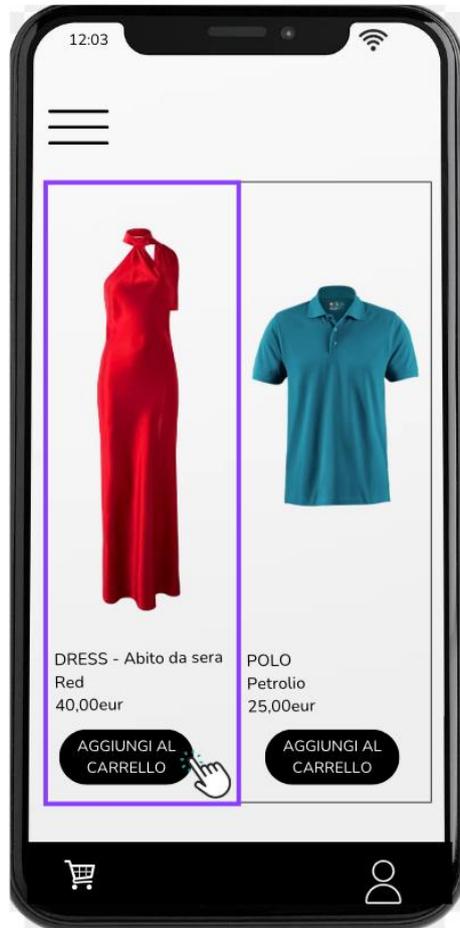


Figura 14 – *Primo scenario (e-commerce standard)*

Il secondo scenario (figura 15) invece, descriveva un'esperienza phygital, arricchita da funzionalità tecnologiche avanzate. Oltre alla navigazione tra le categorie di prodotti, l'utente poteva interagire con il sistema tramite strumenti digitali immersivi. In particolare, veniva offerta la possibilità di provare virtualmente i capi d'abbigliamento, caricando una propria immagine o utilizzando un avatar per visualizzare in anteprima come i vestiti sarebbero risultati indossati. Inoltre, il sistema era in grado di generare suggerimenti personalizzati, basati su preferenze stilistiche, misure fornite o comportamenti precedenti. Questo tipo di esperienza combinava aspetti propri del

contatto fisico con l'innovazione tecnologica, configurandosi come un esempio concreto di strategia phygital nel contesto *e-commerce*.



Figura 15 – *Secondo scenario (e-commerce con esperienza phygital)*

All'apertura del questionario, prima dell'esposizione agli scenari sperimentali, ai partecipanti è stata presentata una breve sezione introduttiva finalizzata a raccogliere informazioni sui comportamenti d'acquisto *online*. In particolare, sono state poste alcune domande volte a rilevare la frequenza con cui gli individui effettuano acquisti su piattaforme digitali, il numero di acquisti effettuati nell'ultimo mese e la principale motivazione che li spinge a preferire *l'e-commerce* rispetto al negozio fisico (es. convenienza economica, risparmio di tempo, maggiore disponibilità di prodotti).

A questa prima parte è seguita una serie di *item* strutturati su scala Likert, dedicati all'indagine delle principali preoccupazioni che possono influenzare la decisione di acquistare (o meno) *online*. Tra gli aspetti considerati sono presenti la paura di frodi, il timore che il prodotto non corrisponda a quanto visto *online*, i dubbi sulla sicurezza del pagamento e la protezione dei dati personali. Questi elementi hanno permesso di costruire un quadro iniziale del comportamento e delle attitudini digitali del campione prima della manipolazione sperimentale.

Al termine dell'esposizione allo scenario, i partecipanti hanno risposto a una domanda di controllo (*manipulation check*), finalizzata a verificare se avessero percepito correttamente la presenza o l'assenza di strategie phygital nello scenario mostrato.

Per valutare le credenze nei confronti della tecnologia, è stata utilizzata una scala adattata dal lavoro di Anić, Škare e Kursan Milaković (2019), "*The determinants and effects of online privacy concerns in the context of e-commerce*", che indaga i determinanti e gli effetti delle preoccupazioni relative alla *privacy online* nel contesto dell'*e-commerce*. Gli *item* selezionati esplorano aspetti quali fiducia, sicurezza percepita, familiarità e facilità d'uso delle tecnologie digitali, utilizzando una sistema di valutazione Likert a cinque livelli (con valori che vanno da un minimo di 1 = "molto in disaccordo" e un massimo di 5 = "molto d'accordo") e adattati al contesto specifico del presente studio.

Per quantificare l'intenzione di acquisto, si è fatto riferimento alla scala validata nell'articolo di Burton, Garretson e Velliquette (1999), "*Implications of accurate usage of nutrition facts panel information for food product evaluations and purchase intentions*", che analizza come la capacità di interpretare correttamente le informazioni influenzi la valutazione del prodotto e l'intenzione d'acquisto. Gli *item* selezionati sono stati riadattati al contesto phygital *e-commerce* e misurati attraverso una scala Likert a sette gradi (con valori compresi tra 1 = "molto in disaccordo" e 7 = "molto d'accordo").

Entrambi gli strumenti di misurazione sono stati opportunamente modificati per garantire coerenza con le caratteristiche dello scenario proposto e le esigenze specifiche della ricerca sperimentale.

Infine, il questionario si è concluso con una sezione dedicata alla raccolta dei dati socio-demografici, generali.

Dopo aver descritto il modello teorico, la metodologia adottata e il disegno sperimentale nel prossimo capitolo verranno analizzati i risultati ottenuti, con l'obiettivo di verificare le ipotesi formulate.

Capitolo IV

Analisi dei risultati e implicazioni

4.1 Risultati

Vengono di seguito presentati e discussi i risultati emersi dalla ricerca sperimentale. Dopo una descrizione del campione, verranno presentati i dati utili a interpretare la relazione tra le variabili analizzate e saranno discusse le implicazioni emerse, sia in ambito accademico che manageriale.

Partecipanti

Allo studio hanno preso parte un totale di 122 persone, di cui, come mostrato nella tabella 1, 55 maschi (45.1%) e 67 femmine (54.9%) appartenenti ad una fascia d'età ampia tra i 19 e i 62 anni (M=32.17; DS=10.25; tabella 2).

Tabella 1: Suddivisione dei partecipanti per genere

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Maschio	55	45,1	45,1	45,1
Femmina	67	54,9	54,9	100,0
Totale	122	100,0	100,0	

Tabella 2: Statistiche descrittive relative alla variabile età

	N	Minimo	Massimo	Media	Deviazione std.
Età	122	19	62	32,17	10,255

In riferimento al titolo di studio (tabella 3), oltre la metà dei partecipanti (51.6%) ha conseguito una Laurea magistrale; inoltre, il 22.1% risulta in possesso di una Laurea triennale. Il restante dei partecipanti si divide tra coloro che hanno conseguito un diploma di scuola superiore (11.5%) o professionale (9%) e coloro che hanno ottenuto il titolo di Dottorato di ricerca (5.7%).

Tabella 3: Suddivisione dei partecipanti in base al livello di istruzione

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	Diploma di scuola superiore	14	11,5	11,5
	Laurea triennale	27	22,1	33,6
	Laurea magistrale	63	51,6	85,2
	Diploma professionale	11	9,0	94,3
	Dottorato di ricerca	7	5,7	100,0
	Totale	122	100,0	100,0

Per quanto concerne le abitudini di consumo (tabella 4), il 44.3% dei partecipanti dichiara di effettuare “spesso” acquisti *online*. A seguire si trovano coloro che effettuano acquisti *online* solo a volte (28.7%) o raramente (21.3%); infine, vi sono coloro che mettono in atto condotte d’acquisto di beni *online* “sempre” (4.9%) o “mai” (0.8%).

Tabella 4: Frequenza di acquisto online

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	Mai	1	,8	,8
	Raramente	26	21,3	22,1
	A volte	35	28,7	50,8
	Spesso	54	44,3	95,1
	Sempre	6	4,9	100,0
	Totale	122	100,0	100,0

Il motivo principale che spinge i partecipanti ad effettuare acquisti *online* è per molti (45.9%) la comodità e risparmio tempo, che viene resa possibile *dall'e-commerce* rispetto alla necessità di doversi recare negli store fisici; la maggiore disponibilità e varietà dei prodotti (29.5%) e la convenienza economica (24.6%) sono anch'essi indicati come fattori motivanti per effettuare acquisti online da parte di una buona quota di partecipanti.

Tabella 5: Qual è il motivo principale per cui effettui acquisti online piuttosto che nel negozio fisico?

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi				
Convenienza economica	30	24,6	24,6	24,6
Comodità e risparmio di tempo	56	45,9	45,9	70,5
Maggiore disponibilità e varietà di prodotti	36	29,5	29,5	100,0
Totale	122	100,0	100,0	

Manipulation Check

Per verificare se i partecipanti avessero effettivamente recepito la manipolazione effettuata è stata utilizzata una procedura inferenziale volta a confrontare i punteggi di risposta medi alla domanda “Rispetto all'immagine mostrata, indica su una scala da 1 (per niente) a 10 (molto) quanto ritieni siano state utilizzate strategie phygital” di coloro che avevano visionato i due differenti scenari. I risultati hanno mostrato come la manipolazione fosse stata effettivamente recepita ($t = -22.65$; $p < .001$) in quanto i punteggi medi delle persone che avevano visionato l'immagine Phygital ($M=8.52$; $DS=1.68$) risultavano significativamente maggiori rispetto a quelli dei partecipanti che avevano visionato l'immagine non Phygital ($M=2.10$; $DS=1.41$).

Tabella 6: Risultati del Manipulation Check

	Scenario	N	Media	Deviazione std.	t	p
Rispetto all'immagine mostrata, indica su una scala da 1 (per niente) a 10 (molto) quanto ritieni siano state utilizzate strategie phygital - Per niente: Molto	No Phygital	59	2,10	1,410	-22,65	< .000
	Phygital	61	8,52	1,679		

Statistiche descrittive

Le statistiche descrittive mostrano che, in relazione alle credenze associate alla possibilità di effettuare acquisti *online*, i partecipanti non mostrino mediamente forti preoccupazioni. Soprattutto la paura di essere truffati o i dubbi sulla sicurezza dei pagamenti non sembrano rappresentare delle minacce alla possibilità di effettuare acquisti *online*; il pericolo più grande per queste persone riguarda la possibilità che, una volta acquistato un prodotto, essi si vedano recapitare un bene che non corrisponde a quello atteso. Esperienze negative di altre persone, la possibilità che il prodotto giunga a destinazione danneggiato, le preoccupazioni per la propria *privacy* e sicurezza o la mancanza di fiducia nel venditore costituiscono delle minacce molto lievi, condivise solo da alcune persone ma sicuramente non dalla maggioranza dei partecipanti.

Tabella 7: Statistiche descrittive: Credenze relative alle tecnologie

	N	Minimo	Massimo	Media	Deviazione std.
Paura di essere truffato/a	121	1	5	2,62	,942
Possibilità che il prodotto arrivi danneggiato	122	1	5	2,84	1,071
Timore che il prodotto non corrisponda a quanto visto online	122	1	5	3,17	1,066
Dubbi sulla sicurezza del pagamento	122	1	5	2,69	,971
Preoccupazioni per la protezione della tua <i>privacy</i> e dei dati personali	122	1	5	2,97	1,067
Mancanza di fiducia nel venditore	122	1	5	2,88	,992
Esperienze negative precedenti (tue o raccontate da persone vicine)	122	1	5	2,95	1,232

Per quanto riguarda le statistiche descrittive effettuate sui punteggi totali delle scale delle credenze inerenti le tecnologie e dell'intenzione di acquisto i risultati mostrano come i dati siano distribuiti in modo abbastanza uniforme: tra i partecipanti vi sono coloro che hanno sia credenze negative sia positive o neutre sulle nuove tecnologie (la media della scala di 3.31 è molto vicina al punto di indifferenza che, in una scala da 1 a 5 è rappresentato dal valore di 3 con una deviazione standard di circa 1.18). Allo stesso modo, tra coloro che hanno preso parte alla ricerca vi sono alcune persone che dichiarano un'elevata intenzione di acquisto del prodotto e altre che invece dichiarano che non sarebbero propense ad acquistarlo (la media della scala di 4.24 è anche in questo caso molto vicina al punto di indifferenza che, in una scala da 1 a 7 è rappresentato dal valore di 4 con una deviazione standard di 1.70).

Tabella 8: Statistiche descrittive sulle scale: Credenze relative alle tecnologie e Intenzione di acquisto

	N	Minimo	Massimo	Media	Deviazione std.
Scala delle credenze relative alle tecnologie	122	1	5	3,31	1,18
Intenzione di acquisto	122	1	7	4,24	1,70

Attendibilità delle misure

Sulle scale utilizzate nel questionario per valutare le credenze associate agli acquisti online e l'intenzione di acquisto si è provveduto ad effettuare l'analisi di attendibilità. Simili analisi vengono condotte per stabilire se tutti gli *item* che fanno parte di una scala valutino effettivamente il medesimo costrutto. Per la verifica dell'attendibilità viene utilizzato l'indice *Alfa di Cronbach*, il quale restituisce un punteggio compreso tra 0 e 1: valori dell'indice superiori a 0.6 indicano che la scala è composta da *item* coerenti e attendibili (Barbaranelli, 2003¹¹²).

¹¹² Barbaranelli, C. (2003). *Analisi dei dati*. Milano: LED Editore.

I risultati ottenuti sono stati positivi evidenziando come entrambe le scale fossero affidabili e costituite da *item* fortemente coerenti tra loro: i punteggi dell'indice *Alfa di Cronbach* sono infatti risultati molto superiori alla soglia di 0.6 sia per la scala delle credenze associate agli acquisti online (alfa = .955) sia per la scala usata per la misura dell'intenzione di acquisto (alfa = .974).

Tabella 9: Attendibilità delle misure

	Alfa di Cronbach	N. item
Credenze	.955	7
Intenzione di acquisto	.974	3

Analisi delle correlazioni

Per verificare la presenza di associazioni significative tra le variabili considerate sono state effettuate delle correlazioni con il coefficiente r di Pearson. I risultati hanno mostrato come il ricorso alle strategie Phygital fosse positivamente associato sia a migliori credenze verso le tecnologie ($r = .618$; $p < .001$) sia a una più elevata intenzione di acquisto ($r = .731$; $p < .001$). Inoltre era presente una correlazione significativa molto intensa di tipo positivo tra le credenze verso le nuove tecnologie e l'intenzione di acquisto ($r = .856$; $p < .001$).

I dati mostrano chiaramente che le persone con credenze positive verso le nuove tecnologie sono anche coloro che dichiarano una maggiore intenzione di acquistare il prodotto e che, allo stesso tempo, coloro con credenze negative verso le tecnologie sono meno intenzionate a procedere con un eventuale acquisto.

Tabella 10: Analisi delle correlazioni

		Scenario (1 No Phygital; 2 Phygital)	Credenze tecnologie	Intenzione di acquisto
Scenario (1 No Phygital; 2 Phygital)	Pearson Correlation	1	.618**	.731**
	Sig. (2-code)		.000	.000
	N	122	122	122
Credenze tecnologie	Pearson Correlation	.618**	1	.856**
	Sig. (2-code)	.000		.000
	N	122	122	122
Intenzione di acquisto	Pearson Correlation	.731**	.856**	1
	Sig. (2-code)	.000	.000	
	N	122	122	122

Tali risultati confermano inoltre la prima ipotesi di ricerca, secondo cui l'adozione delle strategie Phygital si associa positivamente a una maggiore intenzione di acquisto. Essi contribuiscono inoltre a legittimare la scelta di allestire un modello in grado di stimare le relazioni simultanee tra le variabili considerate. La scelta effettuata di ipotizzare un effetto di moderazione delle credenze nei confronti della tecnologia nella relazione tra implementazione delle strategie Phygital e intenzione di acquisto risulta supportata dall'effettiva presenza di relazioni significative tra tali variabili.

Il modello di moderazione

La seconda ipotesi dello studio prevede di rilevare un effetto di moderazione delle credenze verso la tecnologia nella relazione tra implementazione delle strategie Phygital e intenzione di acquisto. Per verificare tale ipotesi è stato necessario utilizzare *Macro Process* – in particolare il modello 1 – in cui la variabile indipendente (X) è rappresentata dall'implementazione delle strategie Phygital, il moderatore (W) dalle credenze nei confronti della tecnologia e la variabile dipendente (Y) dall'intenzione di acquisto. I risultati ottenuti hanno confermato l'ipotesi di ricerca (H2). Il risultato principale riguarda l'effetto di interazione tra implementazione delle strategie Phygital e credenze nei confronti della tecnologia nell'influenzare l'intenzione di acquisto ($b = .34$; $se = .14$; $t =$

2.42; $p = .0172$). L'analisi degli effetti condizionali evidenzia come l'effetto delle strategie Phygital vari in funzione delle credenze verso la tecnologia. Nello specifico, quando le persone hanno credenze negative sulle tecnologie il ricorso alle strategie di tipo Phygital non influenza l'intenzione di acquisto. Differentemente, quando le persone hanno credenze mediamente positive o del tutto positive l'influenza delle strategie Phygital sull'intenzione di acquisto è significativa e positiva. Dunque, solo quando i consumatori non nutrono preoccupazione verso le nuove tecnologie e si mostrano sicuri di poterle usare in modo ottimale riescono veramente ad apprezzare e valorizzare gli sforzi aziendali condotti in direzione dell'innovazione mostrando una maggiore propensione ad acquistarne i prodotti.

Tabella 11: Risultati del modello di moderazione

```

OUTCOME VARIABLE:
  Int_Acq

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .9114      .8306      .5234     192.8311     3.0000     118.0000     .0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      .9760      .6893      1.4158      .1595      -.3891      2.3411
Scenario      -.2406      .4913      -.4897      .6252      -1.2136      .7323
Credenze      .5372      .2252      2.3860      .0186      .0914      .9831
Int_1      .3392      .1403      2.4174      .0172      .0613      .6170

Product terms key:
  Int_1      :      Scenario x      Credenze

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
X*W      .0084      5.8441      1.0000      118.0000      .0172
-----
      Focal predict: Scenario (X)
      Mod var: Credenze (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

      Credenze      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
2.0000      .4378      .2466      1.7749      .0785      -.0506      .9262
3.4286      .9223      .1682      5.4849      .0000      .5893      1.2553
4.7143      1.3584      .2602      5.2216      .0000      .8432      1.8736

```

4.2 Contributi accademici

Lo studio apporta diversi contributi rilevanti nella letteratura accademica esistente, collocandosi tra marketing esperienziale, *e-commerce* e psicologia del consumatore.

Innanzitutto amplia le conoscenze sulle strategie phygital, analizzandole non solo come strumenti di interazione tra il mondo fisico e quello digitale, ma anche come leve capaci di influenzare l'intenzione d'acquisto. Questo avviene tramite un approccio che valorizza l'esperienza del cliente in chiave dinamica, personalizzata e immersiva.

Mentre la letteratura precedente si è concentrata spesso sugli effetti delle tecnologie sul comportamento d'acquisto, questa ricerca pone l'attenzione che le convinzioni soggettive del consumatore nei confronti della tecnologia, come fiducia, familiarità e percezione di sicurezza, possano influenzare significativamente l'efficacia percepita delle esperienze phygital. Questo permette di colmare un *gap* rilevante nella letteratura, che finora ha dedicato poca attenzione alle caratteristiche psicologiche individuali nei modelli utilizzati per spiegare come vengono adottate e percepite le tecnologie nel contesto del retail.

La ricerca si inserisce in un contesto di crescente attenzione verso l'idea che il percorso d'acquisto del consumatore sia sempre più ibrido e personalizzato, rispondendo alla necessità di aggiornare i modelli tradizionali di *consumer journey* in seguito all'evoluzione digitale e al cambiamento delle aspettative degli utenti.

L'utilizzo di variabili soggettive all'interno di un approccio quantitativo consente di offrire una visione più completa delle esperienze phygital, sottolineando come il consumatore abbia un ruolo attivo nel modo in cui valuta e comprende l'uso delle tecnologie durante il processo d'acquisto.

Il lavoro contribuisce a proporre una prospettiva che unisce componenti tecnologiche e percezioni cognitive, offrendo spunti sia per lo sviluppo di nuovi modelli teorici, sia per la progettazione di esperienze digitali incentrate sul cliente stesso.

4.3 Contributi manageriali

Sul piano applicativo, i dati emersi forniscono informazioni utili per le imprese che desiderano adottare strategie phygital per migliorare la *customer experience*. In un mercato sempre più competitivo e in continua evoluzione, la possibilità di offrire esperienze digitali arricchite da elementi immersivi e interattivi rappresenta un vantaggio strategico e competitivo per attrarre nuovi clienti e fidelizzare quelli già esistenti.

Emerge l'importanza di progettare esperienze d'acquisto coinvolgenti, che non attirino solo l'attenzione del cliente, ma che generino un impatto positivo sulla sua intenzione d'acquisto.

Per questo motivo, investire in tecnologie che rendono l'esperienza di consumo più interessante (*virtual try-on*, suggerimenti personalizzati o le *chatbot*), è molto importante al fine di aumentare il livello di *conversion*.

Inoltre, le imprese concentrate solo sull'innovazione dei propri strumenti digitali, dovrebbero tenere conto anche della diversità psicologica dei propri utenti. Alcuni clienti, infatti, accolgono con entusiasmo le innovazioni, mentre altri possono essere più restii.

Proprio per questo è fondamentale che le strategie phygital siano affiancate da contenuti educativi e percorsi guidati, in modo da rendere l'esperienza accessibile anche a chi ha meno familiarità con le tecnologie.

4.4 Implicazioni per ricerche future

I risultati di questo studio rappresentano un punto di partenza per sviluppare ulteriori riflessioni sul ruolo delle strategie phygital nel comportamento del consumatore, suggerendo possibili ricerche future.

Un primo ampliamento potrebbe riguardare l'integrazione di altre variabili psicologiche che influenzano la percezione delle esperienze phygital.

Sarebbe interessante analizzare il ruolo che potrebbero avere i *bias* cognitivi, come il *bias* di conferma, l'effetto novità o il *framing effect*, poichè potrebbero influenzare la valutazione soggettiva delle esperienze digitali e l'intenzione di acquisto dei consumatori. L'approfondimento di questi aspetti potrebbe aiutare a capire meglio le discrepanze tra ciò che i consumatori percepiscono e i loro comportamenti effettivi.

Un altro sviluppo potrebbe essere quello di analizzare il modello proposto in altri contesti settoriali come l'elettronica, il *food delivery*, l'arredamento. Questo permetterebbe di

comprendere se e come l'efficacia del phygital possa variare in base alla tipologia di prodotto o servizio offerto.

Sarebbe inoltre utile inserire l'analisi con indicatori comportamentali oggettivi, come il numero di *click*, tempo trascorso sul sito, abbandono del carrello, per fornire un'osservazione diretta dei comportamenti reali dei clienti.

Un altro aspetto da tenere in considerazione riguarda la dimensione del campione utilizzato, che sebbene il numero di partecipanti sia adeguato per effettuare analisi statistiche significative, si tratta pur sempre di un campione ridotto. In futuro, studi con campioni più ampi e diversificati, potrebbero rafforzare le generalizzabilità dei risultati e offrire una visione più articolata.

Infine, in un contesto tecnologico in continua evoluzione, è fondamentale comprendere anche come cambiano nel tempo le aspettative, i livelli di fiducia e il grado di coinvolgimento degli utenti, così da poter costruire strategie efficaci e durature. Per questo, adottare un approccio longitudinale permetterebbe di sviluppare strategie phygital sostenibili e rilevanti anche nel medio-lungo periodo.

Conclusioni

In un'epoca caratterizzata da una continua evoluzione tecnologica e da una crescente ibridazione dei canali di comunicazione e di vendita, il phygital si colloca come una delle trasformazioni più importanti del marketing contemporaneo. La presente tesi esplora questo fenomeno, con l'obiettivo di comprendere in che modo l'unione tra fisico e digitale possa influenzare l'esperienza del consumatore e di conseguenza l'intenzione d'acquisto. Attraverso un approccio teorico e sperimentale si è analizzato sia l'effetto diretto che hanno le strategie phygital sulla propensione all'acquisto, sia il ruolo delle credenze personali nei confronti della tecnologia come variabile moderatrice.

L'ipotesi che l'apertura all'innovazione potesse influenzare la percezione dell'efficacia delle strategie phygital è stata confermata: chi ha un atteggiamento più aperto verso la tecnologia tende a valutarla in modo positivo, mentre chi è più diffidente ne percepisce minore efficacia.

Inoltre i risultati evidenziano come la validità di una strategia phygital non dipenda soltanto dalla qualità o novità della tecnologia, ma anche dalla disposizione soggettiva del consumatore.

Chi possiede credenze positive verso la tecnologia tende a mostrarsi più aperto e coinvolto percependo le esperienze phygital come più efficaci e immersive. Al contrario chi possiede atteggiamenti di diffidenza verso il mondo digitale può ridurre il valore percepito di tali esperienze, limitando l'efficacia delle strategie phygital sull'intenzione di acquisto nei contesti in cui la tecnologia è presente. Questa duplice osservazione sottolinea la necessità di superare un approccio unico e generalizzato all'innovazione, riconoscendo che non tutti i consumatori reagiscono allo stesso modo di fronte agli strumenti digitali. Quindi è fondamentale adottare una strategia più personalizzata, capace di identificare le differenze individuali e di offrire esperienze d'acquisto calibrate sulle diverse sensibilità degli utenti. Le aziende, dunque, devono riflettere non solo su cosa proporre, ma anche su come comunicarlo e renderlo utilizzabile, tenendo conto delle diverse variabili psicologiche soggettive.

In questo contesto, il phygital non rappresenta solo una risposta alle sfide del digitale, ma si afferma come uno strumento strategico per rafforzare la relazione tra brand e cliente. Lo studio, pur offrendo spunti interessanti, presenta alcuni limiti legati alla natura sperimentale della ricerca e alla composizione del campione analizzato.

Tuttavia, questi aspetti aprono la strada a future ricerche che potranno ampliare e consolidare i risultati ottenuti. Inoltre, in futuro sarà utile valutare la stabilità di questi risultati in un contesto di trasformazione continua, dove tecnologie emergenti, come l'intelligenza artificiale generativa, il metaverso, la realtà aumentata immersiva, stanno trasformando sempre di più le modalità di interazione tra aziende e consumatori.

In conclusione, la sfida per il marketing del futuro non sarà solo quella di adottare le ultime soluzioni tecnologiche, ma di saperle inserire in esperienze realmente rilevanti e umanizzate, capaci di rispondere in modo originale alle esigenze di una domanda sempre più sofisticata e multidimensionale.

Bibliografia

- Abdullah, H., Ismail, I., Alnoor, A., & Yaqoub, E. (2021). Effect of perceived support on employee's voice behaviour through the work engagement: a moderator role of locus of control. *International Journal of Process Management and Benchmarking*.
- Afshan, N., & Ganji, K. (2024). AI-driven phygital innovations for sustainable green supply chains: A balancing act of ambidexterity. In *SaudiCIS 2024 Proceedings* (p. 51).
- Anić, I.-D., Škare, V., & Kursan Milaković, I. (2019). The determinants and effects of online privacy concerns in the context of e-commerce. *Electronic Commerce Research and Applications*, 36, 100868.
- Anna Claudia Pellicelli, Erica Varese, Ripensare il marketing nell'economia digitale, in Marketing 4.0: le sfide della multicanalità, XVI SIM Conference, Piacenza, 24-25 ottobre 2019, pp. 1-2.
- Arghashi, V. (2022). Shopping with augmented reality: How wow-effect changes the equations. *Electronic Commerce Research and Applications*, 54, 100991.
- Argano, L., Bollo, A., Dalla Sega, P. & Vivalda, C. (2005). Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing e comunicazione. *Milano: Franco Angeli*.
- Arnott, D. (1998). A taxonomy of decision biases. *School of Information Management & System*. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=c58cca5c8e8774eb5b17ac3159914d1f1357a014>
- Arvanitis, T., Petrou, A., Knight, J., Savvas, S., Sotiriou, S., Gargalakos, M., & Gialouri, E. (2009). Human factors and qualitative pedagogical evaluation of a mobile augmented reality system for science education used by learners with physical disabilities. *Personal and Ubiquitous Computing*, 13(3), 243–250.
- Barbaranelli, C. (2003). Analisi dei dati: Tecniche multivariate per la ricerca psicologica e sociale. Milano: LED Edizioni Universitarie. ISBN 978-88-7916-203-6.
- Brancale, F. (2014). La storia dell'E-Commerce: l'evoluzione dal 1982 ai giorni nostri. *Marketing Freaks*.
- Bandara, R., Fernando, M., & Akter, S. (2021). Managing consumer privacy concerns and defensive behaviours in the digital marketplace. *European Journal of Marketing*, 55(1), 219-246.
- Banik, S., & Gao, Y. (2023). Exploring the hedonic factors affecting customer experiences in phygital retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 70

Belghiti, S., Ochs, A., Lemoine, J. F., & Badot, O. (2017). The phygital shopping experience: An attempt at conceptualization and empirical investigation. In: P. Rossi & N. Krey (eds) *Marketing Transformation: Marketing Practice in an Ever Changing World. AMSWMC 2017. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*.

Burton, S., Garretson, J. A., & Velliquette, A. M. (1999). Implications of accurate usage of nutrition facts panel information for food product evaluations and purchase intention. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 470–480.

Cabiddu, F. (2021). Innovazione digitale: come sta cambiando il modo di fare marketing attraverso il web e i social? *The Shifters*.

Ceschi, A., Sartori, R., Rubaltelli, E., & Weller, J. (2012). Un approccio empirico per una tassonomia dei bias cognitivi. *Università di Verona*. <https://iris.univr.it/handle/11562/470757>

Chatterjee, S., Rana, N. P., Tamilmani, K., & Sharma, A. (2021). The effect of AI-based CRM on organization performance and competitive advantage: An empirical analysis in the B2B context. *Industrial Marketing Management*, 97, 205–219.

Constantinides, E., & Fountain, S. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9(3), 231–244.

Costa, G. (2017). Prefazione. In F. Venier, *Trasformazione digitale e capacità organizzativa. Le aziende italiane e la sfida del cambiamento* (pp. 15-18). *EUT*.

Cuomo, M. T., Metallo, G., Scannapieco, V., & Tortora, D. (2015). Consumers augmented experience and digital engagement tools: Some evidences. In R. Hughes (Ed.), *Augmented reality: New perspectives from research and practice* (pp. 87–108). *Nova Science Publishers*.

Cuomo, M. T., Tortora, D., & Metallo, G. (n.d.). In store augmented reality: Retailing strategies for smart communities. *Unpublished manuscript*.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.

Dellapiana, E. (2022). The commerce project: From shops to phygital retail. *Storia e Futuro*, (55), 91–99.

Enke, N., & Borchers, N. S. (2021). Social media influencers in strategic communication: A conceptual framework for strategic social media influencer communication. In *Social media influencers in strategic communication* (pp. 7-23). *Routledge*.

- Ertz, M., Cao, X., & Barragán Maravilla, J. M. (2024). The Prosumer. *Encyclopedia*, 4(3), 1263-1278.
- Grundey, D. (2008). Experiential marketing vs. traditional marketing: Creating rational and emotional liaisons with consumers.
- Guan, W. J., Ni, Z. Y., Hu, Y., Liang, W. H., Ou, C. Q., He, J. X., & Zhong, N. S., Clinical characteristics of coronavirus disease 2019 in China. *New England journal of medicine*, 382(18), 2020.
- Gupta, A. (2014). E-Commerce: Role of E-Commerce in today's business. *International Journal of Computing and Corporate Research*, 4(1), 1-8.
- Iannilli, V. M., & Spagnoli, A. (2021, July 21). Phygital retailing in fashion: Experiences, opportunities and innovation trajectories. *Politecnico di Milano, School of Design*.
- Inside Marketing*. (2022). NetRetail 2022: i dati sull'e-commerce in Italia di Netcomm.
- Isidore, C. (2017). Retail's toughest year: a record of store closings. *CNN Business*.
- Ivushkina, E., Alieva, N., & Morozova, N. (2021). Social consequences of economy digital transformation. *Institute of Service and Business*.
- Jamsheer, K. (2019). Impact Of E-Commerce on Society: Advantages and Disadvantages
- Johnson, M., & Barlow, R. (2021). Defining the phygital marketing advantage. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(6), Article 130.
- Kang, H., Hahn, M., Fortin, D. R., Hyun, Y. J., & Eom, Y. (2006). Effects of perceived behavioral control on the consumer usage intention of e-coupons. *Psychology and Marketing*, 23(10), 841–864.
- Kapferer, J.-N., & Thoenig, J.-C. (1992). *La marque*. McGraw-Hill
- Kay, S., Mulcahy, R., Sutherland, K., & Lawley, M. (2023). Disclosure, content cues, emotions and behavioural engagement in social media influencer marketing: an exploratory multi-stakeholder perspective. *Journal of Marketing Management*, 39(7-8), 550-584.
- Kim, J., & Forsythe, S. (2008). Adoption of virtual try-on technology for online apparel shopping. *Journal of Interactive Marketing*, 22(2), 45–59.
- Kim, Y., & Srivastava, J. (2007). Impact of social influence in e-commerce decision making. In *ACM International Conference Proceeding Series* (Vol. 258, pp. 293–302).
- Kotler, P. (1974). Atmospheric as a marketing tool. *Journal of Retailing*, 49(4).

- Kunesova, H., & Micik, M. (2015). Development of B2C e-commerce in Czech Republic after 1990. *Actual Problems of Economics*, 470-480.
- Lewy, M., Weitz, B.A., Grewal, D. (2019). *Retailing Management*. New York: McGraw-Hill Education.
- Liang, T.-P., Ho, Y.-T., Li, Y.-W., & Turban, E. (2011). What drives social commerce: The role of social support and relationship quality. *International Journal of Electronic Commerce*, 16(2), 7-28.
- Liu, L., & Lee, S. H. (2024). Do people really care if it's phygital retail? Exploring the relationship between customer experiences and customer behaviors.
- Lo, T. T. S., et al. (2024). Phygital workspace: A systematic review in developing a new typological work environment using XR technology to reduce the carbon footprint.
- Manning, C. K., Bearden, O. W., & Madden, T. J. (1995). Consumer innovativeness and the adoption process. *Journal of Consumer Psychology*, 4(4), 329–345.
- Masini, M., Pasquini, J., & Segreto, G. (2017). Marketing e comunicazione: Strategie, strumenti, casi pratici. *Hoeppli*.
- Mazzucchelli, A., & Chierici, R. (2017). Social commerce e comportamento d'acquisto: Gli effetti del digital sulla fiducia del consumatore. *Giappichelli*.
- Mele, C., et al. (2023). The phygital transformation: A systematic review and a research agenda. *Italian Journal of Marketing*, 2023, 323-349.
- Mele, M. (2020). Customer experience 360°. *Largo Consumo*, (3).
- Mende M., Noble S.M., (2019). Retail apocalypse or golden opportunity for retail frontline Management? *Journal of Retailing* 95 (2), 84-89.
- Morriello, R. (2010) Web 2.0: la rivoluzione siamo noi. Strumenti, servizi, prospettive del web sociale.
- Natarajan, T., Balasubramanian, S. A., & Kasilingam, D. L. (2018). The moderating role of device type and age of users on the intention to use mobile shopping applications. *Technology in Society*, 53, 79–90.
- Nichifor, E., Beier, M., & Walzer, T. (2023). Getting users out of the loop: Key factors to surpass the messy middle point. *Electronic Commerce Research and Applications*, 59.
- OECD. (2020). *E-commerce in the times of COVID-19*.

- Olbrich, R., & Holsing, C. (2011). Modeling consumer purchasing behavior in social shopping communities with clickstream data. *International Journal of Electronic Commerce*, 16(2), 15–40.
- Oyman, M., Bal, D., & Ozer, S. (2022). Extending the technology acceptance model to explain how perceived augmented reality affects consumers' perceptions. *Computers in Human Behavior*, 128.
- Pekovic, S., & Rolland, S. (2020). Recipes for achieving customer loyalty: A qualitative comparative analysis of the dimensions of customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56, 102171.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2)
- Purcarea T. (2018). The Future of Retail impacted by the smart Phygital Era.
- Ramasundaram, A., Pandey, N., Shukla, Y., Alavi, S., & Wirtz, J. (2023). Fluidity and the customer experience in digital platform ecosystems. *International Journal of Information Management*, 69, 102556.
- Rajiv, & Lal, M. (2010). Web 3.0 in education & research. *BVICAM's International Journal of Information Technology (BIJIT)*, 3(6), 67-72. ISSN 0973-5658.
- Rawat, P., et al. (2024). Consumer perception and adoption of digital payment methods: A study on trust and security concerns. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(4), 6022-6029
- Silva, D. G., & Cachinho, H. (2021). Places of phygital shopping experiences? The new supply frontier of business improvement districts in the digital age. *Sustainability*, 13(13), 13150
- Sinha, R., & Medhurst, K. (2001, September 12). Comparing recommendations made by online systems and friends. (*Unpublished manuscript*).
- Sorensen, K. (2020). Phygital: The New Marketing Frontier.
- Sorice, M. (2020). Sociologia dei media. Un'introduzione critica. *Roma: Carocci Editore*.
- Spatari M. (2020). L'E-commerce all'epoca del Covid-19, *Friedrich-Ebert-Stiftung*.
- Stephen, A. T., & Toubia, O. (2009). Deriving value from social commerce networks. *Journal of Marketing Research*.
- Sterling, G. (2016). The customer funnel: A new framework for local marketing. *Local Search Association*.

- Sunstein, C. R., Hastie, R., Payne, J. W., Schkade, D. A., & Viscusi, W. K. (2004). Hazardous heuristics. *The University of Chicago Law Review*, 70(2), 751–782.
- Taher, G. (2021). E-commerce: advantages and limitations. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, 11(1), 153-165.
- Tai, S., & Fung, A. (1997). Application of an environmental psychology model to in-store buying behavior. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 7(4), 311-337.
- Tauber, E. M. (1974). How market research discourages major innovation. *Business Horizons*, 17(3), 22–26.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tobing, V., Hamzah, M., Sura, S., & Amin, H. (2008, December). *Assessing the acceptability of Adaptive E Learning System*. Special Issue of the *International Journal of the Computer, the Internet and Management* 16(SP3), 13.1–13.10. Fifth International Conference on eLearning for Knowledge-Based Society, Bangkok, Thailand.
- Uhl, A., & Macgillavry, K. (2016). Customer centricity. In *Digital enterprise transformation* (pp. 149-171).
- Vernuccio, M., Pagani, M., Barbarossa, C., & Pastore, A. (2015). Antecedents of brand love in online network-based communities: A social identity perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 24(7), 706–719.
- Wimalawansa, S. J. (2020). Global epidemic of coronavirus—Covid-19: what can we do to minimize risks. *Eur J Biomed*, 7(3), 432-438.
- Yadav, A. (2020). Digital shopping behaviour: Influence of augmented reality in social media for online shopping.
- Yusoff, M. C. R., Ibrahim, R., Zaman, B. H., Ahmad, A., & Suhaifi, S. (2011). Users acceptance on mixed reality technology. *Issues in Information Systems*, 12(1), 194–205.
- Zaczkiewicz, A. (2019). Louis Vuitton and Banana Republic also scored high on an assessment conducted by NewStore. *Business News*.
- Zarpou, T., Saprikis, V., Markos, A., & Vlachopoulou, M. (2012). Modeling users' acceptance of mobile services. *Electronic Commerce Research*, 12(2), 225–248.

Sitografia

Alimentando. (2023, March 13). Amazon Go: Negli Usa chiudono 8 store su 29. *Alimentando*. <https://www.alimentando.info/amazon-go-negli-usa-chiudono-8-store-su-29/>

Ackner, R. (2020). Coupon Marketing in 2021 (Using Strategy to Boost Sales). *The BigCommerce Blog*. <https://www.bigcommerce.com/blog/>

Berthiaume, D. (2025, January 27). Amazon closing Amazon Go store. *Chain Store Age*. <https://chainstoreage.com/amazon-closing-amazon-go-store>

Chan, E. (2020, August 3). Riccardo Tisci di Burberry e la sua boutique “phygital”. *Vogue Italia*. <https://www.vogue.it/moda/article/riccardo-tisci-burberry-boutique-phygital-shenzen-cina>

Chong, C. (2020, July 31). Burberry il nuovo store a Shenzhen e la tecnologia Tencent. *L'Officiel*. <https://www.lofficielitalia.com/shopping/burberry-lancia-il-primo-negoziolo-dettaglio-sociale-di-lusso-a-shenzhen-con-la-tecnologia>

Cit. Chong, C. (2020, July 31). Burberry a Shenzhen inaugura 5800 mq di spazio phygital. *Luxury&Finance*. <https://www.luxuryandfinance.it/articoli/burberry-a-shenzhen-inaugura-5800-mq-di-spazio-phygital>

Christian, A. (2024, August 7). SEPHORiA, competing with phygital, and the future of beauty retail. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/sephoria-competing-phygital-future-beauty-retail-asha-christian-ftlte>

Collateral Crew. (2024, 16 novembre). AIRMAX 1000: anche Nike pensa a una scarpa stampata in 3D. *Collateral.al*. <https://www.collateral.al/airmax-1000-nike-stampa-3d-style/>

Come Nike ha creato l'impossibile con le sue scarpe più incredibili di sempre. (2024, April 11). *About.Nike*. <https://about.nike.com/it/stories/creating-the-unreal-how-nike-made-its-wildest-air-footwear-yet>

Data Science W231 | Behind the Data: Humans and Values. (2018, March 22). *Amazon Go and privacy challenges*. <https://blogs.ischool.berkeley.edu/w231/2018/03/22/amazon-go-and-privacy-challenges/>

Dodson, J. (2015, 30 ottobre).

The death of the sales funnel: A new reality for sales organizations.

Sales Management Association. <https://salesmanagement.org/blog/the-death-of-the-sales-funnel-a-new-reality-for-sales-organizations/>

Food. (2019, 30 gennaio). Amazon Go: la strategia dei negozi senza casse. *Foodweb*.

<https://www.foodweb.it/2019/01/amazon-go-la-strategia-dei-negozi-senza-casse/>

Global Times. (2022). More cities launch consumption coupons to stimulate retail -

Global Times. <https://www.globaltimes.cn/page/202207/1270102.shtml>

Inside Marketing. (n.d.). Definizione di phygital. *Inside Marketing*.

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/phygital/>. Accessed March 6, 2025.

ItaliaOnline. (2025, February 4). Marketing funnel: Cos'è e come crearne uno efficace.

<https://www.italiaonline.it/risorse/marketing-funnel-cos-e-e-come-crearne-uno-efficace-503>

Lister, S. (2018, November

20). Nike's new flagship store in New York: Is this the future?

Indicia Worldwide. <https://indicia.konicaminolta.com/blog/nikes-new-flagship-store-in-nyc-is-this-the-future>

Liszewski, A. (2024, November 18). Nike's Air Max 1000 are almost entirely 3D-printed: Nike hasn't announced when — or if — the shoes will be available to the public. *The Verge*.

<https://www.theverge.com/2024/11/18/24299479/nike-air-max-1000-3d-printed-shoe-zellerfeld-collab>

Max, K. (2024, April 23). Nike in the context of the phygital environment. *Grades*

Groom. <https://www.gradesgroom.com/nike-in-the-context-of-phygital-environment/>

Mesh Agency. (2024). How Social Media Shapes Consumer Behavior.

Recuperato da <https://meshagency.com/social-media-consumer-behavior>

Nike concept store gets phygital. (2018, July 20). *Retail Technology*.

<https://www.retailtechnology.co.uk/news/6745/nike-concept-store-gets-phygital/>

Parisi, D. (n.d.). Sephora debuts chatbot features for consumers at home and in-

store. *Retail Dive*. <https://www.retaildive.com/ex/mobilecommercedaily/sephora-debuts-chatbot-features-for-consumers-at-home-and-in-store>

Portada Online. (2024). 67% of US Consumers Buy via Social Media Monthly. Recuperato da <https://www.portada-online.com/latest-news/social-media-shopping-trends-67-of-us-consumers-buy-online>

ProfileTree. (2024). Social Media Shopping Statistics: *The Ultimate Guide*. Recuperato da <https://profiletree.com/purchasing-guide-social-media-shopping-statistics>

Sainz de la Flor, C. (n.d.). Cos'è il fenomeno “phygital” nella customer experience? *We Are Marketing.* <https://www.wearemarketing.com/it/blog/cose-il-fenomeno-phygital-nella-customer-experience.html>. Accessed March 6, 2025.

Sahli, E. (2020, September 14). Burberry è il primo brand a sfilare in diretta su Twitch. *Vanity Fair.* <https://www.vanityfair.it/fashion/news-fashion/2020/09/14/burberry-sfilata-twitch-diretta-primavera-estate-2021-fashion-week>

Smith, C. (2024, November 11). *Sephora's store of the future locations are immersive.* *TrendHunter.* <https://www.trendhunter.com/trends/sephora-store-of-the-future>

Sprout Social. (2024). Influencers Significantly Drive Purchasing Decisions: New Research. Recuperato da <https://investors.sproutsocial.com/news/news-details/2024/New-Research-Reveals-Influencers-Significantly-Drive-Purchasing-Decisions>

Statista. (2025). Global revenue of Burberry from 2015 to 2024, by region. <https://www.statista.com/statistics/439148/global-revenue-of-burberry-by-destination/>

Sterling, G. (2016, 27 ottobre). Study: 83 percent use smartphones in stores, Facebook the most widely used app. *MarTech.* <https://martech.org/study-83-percent-use-smartphones-stores-facebook-widely-used-app/>

Stratego. (s.d.). Il metodo Lean Decision Quality® per creare organizzazioni future-proof. *Stratego.* Recuperato il 10 maggio 2025, da <https://www.stratego.life/il-metodo-lean-decision-quality-per-creare-organizzazioni-future-proof/>

The Business Paradox. (2023, September 11). Getting to know “phygital” – And how it all began. <https://thebusinessparadox.com/getting-to-know-phygital-and-how-it-all-began/>

Think with Google. (n.d.). *Capire il percorso di acquisto dei consumatori.* <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/it-it/tendenze-e-insight/customer-journey/capire-percorso-acquisto-consumatori/>

Vanities. (2017, October 10). *App Virtual Artist di Sephora*.
<https://www.vanities.it/2017/10/10/app-virtual-artist-di-sephora/>

World Health Organization.
(2023). *Report Coronavirus*. Recuperato da <https://covid19.who.int/>

Appendice

Analisi descrittive

Dati relativi alla descrizione del campione

Indica il tuo genere

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Maschio	55	45.1	45.1	45.1
	Femmina	67	54.9	54.9	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Età	122	19	62	32.17	10.255
Valid N (listwise)	122				

Livello di istruzione

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma di scuola superiore	14	11.5	11.5	11.5
	Laurea triennale	27	22.1	22.1	33.6
	Laurea magistrale	63	51.6	51.6	85.2
	Diploma professionale	11	9.0	9.0	94.3
	Dottorato di ricerca	7	5.7	5.7	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

Dati relativi alle abitudini di consumo

Con quale frequenza effettui acquisti online?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mai	1	.8	.8	.8
	Raramente	26	21.3	21.3	22.1
	A volte	35	28.7	28.7	50.8
	Spesso	54	44.3	44.3	95.1
	Sempre	6	4.9	4.9	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

Qual è il motivo principale per cui effettui acquisti online piuttosto che nel negozio fisico?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Convenienza economica	30	24.6	24.6	24.6
	Comodità e risparmio di tempo	56	45.9	45.9	70.5
	Maggiore disponibilità e varietà di prodotti	36	29.5	29.5	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

Risultati del Manipulation Check

Group Statistics

	Scenario	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Rispetto all'immagine mostrata, indica su una scala da 1 (per niente) a 10 (molto) quanto ritieni siano state utilizzate strategie phygital - Per niente:Molto	No Phygital	59	2.10	1.410	.184
	Phygital	61	8.52	1.679	.215

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t	df	Significance	
		F	Sig.			One-Sided p	Two-Sided p
Rispetto all'immagine mostrata, indica su una scala da 1 (per niente) a 10 (molto) quanto ritieni siano state utilizzate strategie phygital - Per niente:Molto	Equal variances assumed	2.131	.147	-22.649	118	.000	.000
	Equal variances not assumed			-22.715	115.745	.000	.000

Risultati analisi delle correlazioni

		Scenario	Credenze	Int_Acq
Scenario	Pearson Correlation	1	.618**	.731**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	122	122	122
Credenze	Pearson Correlation	.618**	1	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	122	122	122
Int_Acq	Pearson Correlation	.731**	.856**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	122	122	122

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Risultati del modello di mediazione (PROCESS)

OUTCOME VARIABLE:

Int_Acq

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.9114	.8306	.5234	192.8311	3.0000	118.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.9760	.6893	1.4158	.1595	-.3891	2.3411
Scenario	-.2406	.4913	-.4897	.6252	-1.2136	.7323
Credenze	.5372	.2252	2.3860	.0186	.0914	.9831
Int_1	.3392	.1403	2.4174	.0172	.0613	.6170

Product terms key:

Int_1 : Scenario x Credenze

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0084	5.8441	1.0000	118.0000	.0172

Focal predict: Scenario (X)

Mod var: Credenze (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

Credenze	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2.0000	.4378	.2466	1.7749	.0785	-.0506	.9262
3.4286	.9223	.1682	5.4849	.0000	.5893	1.2553
4.7143	1.3584	.2602	5.2216	.0000	.8432	1.8736