



Sinergie SIMA
Management Conference



Management of sustainability and well-being for individuals and society

Conference Proceedings

Long Papers

Parma (Italy)

13-14 June 2024

Sinergie-SIMA Management Conference Proceedings
Management of sustainability and well-being for individuals and society
13-14 June 2024
University of Parma - Italy

ISBN 978-88-947136-2-6

The Conference Proceedings are published online on <https://www.sijmsima.it>

© 2024 FONDAZIONE CUEIM
Via Interrato dell'Acqua Morta, 26
37129 Verona - Italy



Management of sustainability and well-being for individuals and society

13-14 June 2024

Conference Proceedings

Long Papers

edited by

*Arabella Mocciaro Li Destri, Marta Ugolini,
Guido Cristini and Beatrice Luceri*

Conference chairs

GUIDO CRISTINI	<i>University of Parma</i>
BEATRICE LUCERI	<i>University of Parma</i>
ARABELLA MOCCIARO LI DESTRI	<i>University of Palermo - SIMA</i>
MARTA UGOLINI	<i>University of Verona - Sinergie Italian Journal of Management</i>

Scientific committee

BEATRICE LUCERI (Coordinator)	<i>University of Parma</i>
GUIDO BORTOLUZZI	<i>University of Trieste</i>
ANNA PAOLA CODINI	<i>University OF Brescia</i>
MARIA COLURCIO	<i>Magna Grecia University of Catanzaro</i>
ELISA CONZ	<i>University of Pavia</i>
ALESSANDRA COZZOLINO	<i>Sapienza University of Roma</i>
ALFREDO D'ANGELO	<i>Cattolica del Sacro Cuore University</i>
MARIA DELLA LUCIA	<i>University of Trento</i>
ROSANGELA FEOLA	<i>University of Salerno</i>
MARCO FREY	<i>Scuola Superiore Sant'Anna of Pisa</i>
CHIARA GIACHINO	<i>University of Torino</i>
EMANUELE INVERNIZZI	<i>IULM University</i>
SABRINA LATUSI	<i>University of Parma</i>
ELISA MARTINELLI	<i>University of Modena and Reggio Emilia</i>
DIEGO MATRICANO	<i>Vanvitelli University of Campania</i>
OLIMPIA MEGLIO	<i>Federico II University of Naples</i>
ROBERTO PARENTE	<i>University of Salerno</i>
ANDREA PICCALUGA	<i>Scuola Superiore Sant'Anna of Pisa</i>
MASSIMO PICONE	<i>University of Palermo</i>
ANGELO PRESENZA	<i>University of Molise</i>
ANDREA RUNFOLA	<i>University of Perugia</i>
ANGELOANTONIO RUSSO	<i>LUM University</i>
IVAN RUSSO	<i>University of Verona</i>
ALFONSO SIANO	<i>University of Salerno</i>
PAOLA SIGNORI	<i>University of Verona</i>
TANIA VERGURA	<i>University of Parma</i>
CRISTINA ZERBINI	<i>University of Parma</i>
ANTONELLA ZUCHELLA	<i>University of Pavia</i>

Organizing committee

SIMONE AIOLFI	<i>University of Parma</i>
CHIARA BACCHILEGA	<i>University of Parma</i>
MARTA BARATTIN	<i>University of Parma</i>
SILVIA BELLINI	<i>University of Parma</i>
ANNA BONCOMPAGNI	<i>University of Parma</i>
MARIA GRAZIA CARDINALI	<i>University of Parma</i>
BEATRICE CECCOLI	<i>University of Parma</i>
GUIDO CRISTINI	<i>University of Parma</i>
BENEDETTA GRANDI	<i>University of Parma</i>
SUSANNA GRAZIANO	<i>University of Parma</i>
MARCO IEVA	<i>University of Parma</i>
SABRINA LATUSI	<i>University of Parma</i>
BEATRICE LUCERI	<i>University of Parma</i>
DAVIDE PELLEGRINI	<i>University of Parma</i>
GIOVANNI ROMANO	<i>University of Parma</i>
GIADA SALVIETTI	<i>University of Parma</i>
TANIA VERGURA	<i>University of Parma</i>
CRISTINA ZERBINI	<i>University of Parma</i>

CRISTINA ZILIANI
ANGELOANTONIO RUSSO
SAVINO SANTOVITO
FABIO MUSSO
LARA PENCO

University of Parma
LUM University
University of Bari
University of Urbino
University of Genova

Editorial staff

FABIO CASSIA
NICOLA COBELLI
LAURA CIARMELA
ADA ROSSI
ADELE FERRAGAMO

University of Verona
University of Verona
Sinergie Italian Journal of Management
Sinergie Italian Journal of Management
SIMA

Registration and invoicing

ANNALISA ANDRIOLO

Sinergie Italian Journal of Management

**The Conference Chairs and the Scientific Committee
are grateful to the following reviewers who have actively
contributed to the peer review process**

GIANPAOLO ABATECOLA	<i>University of Roma Tor Vergata</i>
TINDARA ABBATE	<i>University of Messina</i>
GRAZIANO ABRATE	<i>University of Piemonte Orientale</i>
GAETANO AIELLO	<i>University of Firenze</i>
SIMONE AIOLFI	<i>University of Parma</i>
ANTONELLA ANGELINI	<i>University of Pisa</i>
NORA ANNESI	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
ELEONORA ANNUNZIATA	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
GINEVRA ASSIA ANTONELLI	<i>Luiss Guido Carli - Roma</i>
ALESSIA ANZIVINO	<i>University Cattolica del Sacro Cuore</i>
BARBARA Aquilani	<i>University of Tuscia</i>
ELISA ARRIGO	<i>University of Milano Bicocca</i>
ANDREA BAFUNDI	<i>University of Padova</i>
GIOVANNA BAGNATO	<i>University of Torino</i>
GABRIELE BAIMA	<i>University of Torino</i>
FABRIZIO BALDASSARRE	<i>University of Bari</i>
BENEDETTA BALDI	<i>University of Verona</i>
MARCO BALZANO	<i>Ca' Foscari University of Venice</i>
MARIASOLE BANNO'	<i>University of Brescia</i>
AUGUSTO BARGONI	<i>University of Torino</i>
DOMENICA BARILE	<i>University LUM Giuseppe Degennaro</i>
ALESSANDRO BARONCELLI	<i>University Cattolica del Sacro Cuore</i>
CLARA BASSANO	<i>University of Salerno</i>
NICOLA BELLINI	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
SILVIA BELLINI	<i>University of Parma</i>
VALERIA BELVEDERE	<i>University Cattolica del Sacro Cuore</i>
LARA BENEVOLO	<i>University of Genova</i>
MARCO BERARDI	<i>University of Chieti e Pescara</i>
MARA BERGAMASCHI	<i>University of Bergamo</i>
CRISTINA BETTINELLI	<i>University of Bergamo</i>
FRANCESCO BIFULCO	<i>University of Napoli Federico II</i>
ANIELE BINCI	<i>University of Roma Tor Vergata</i>
SILVIA BIRAGHI	<i>University Cattolica del Sacro Cuore</i>
SILVIA BLASI	<i>University of Padova</i>
ROBERTA BOCCONCELLI	<i>University of Urbino Carlo Bo</i>
MICHELLE BONERA	<i>University of Brescia</i>
ANGELO BONFANTI	<i>University of Verona</i>
GUIDO BORTOLUZZI	<i>University of Trieste</i>
ANTONIO BOTTI	<i>University of Salerno</i>
ANTONIA BRANDONISIO	<i>University LUM Giuseppe Degennaro</i>
FEDERICO BRUNETTI	<i>University of Verona</i>
CLEMENTINA BRUNO	<i>University of Piemonte Orientale</i>
FEDERICA BUFFA	<i>University of Trento</i>
NICOLETTA BURATTI	<i>University of Genova</i>
ANNA CABIGIOSU	<i>Ca' Foscari University of Venice</i>
FEDERICA CABONI	<i>University of Cagliari</i>
ANTONELLA CAMMAROTA	<i>University of Sannio</i>
RAFFAELE CAMPO	<i>University of Bari</i>
ELENA CANDELO	<i>University of Torino</i>
ROSSELLA CANESTRINO	<i>University of Napoli Parthenope</i>
CHIARA CANNAVALE	<i>University of Napoli Parthenope</i>
ARTURO CAPASSO	<i>University of Sannio</i>

FRANCESCO CAPPA	<i>Luiiss Guido Carli - Roma</i>
GIUSEPPE CAPPIELLO	<i>University of Bologna</i>
ANDREA CAPUTO	<i>University of Trento</i>
MARIA GRAZIA CARDINALI	<i>University of Parma</i>
SILVIO CARDINALI	<i>University Politecnica delle Marche</i>
ANGELA CARIDÀ	<i>University Magna Graecia di Catanzaro</i>
FRANCESCO CARIGNANI DI NOVOLI	<i>University of Napoli Federico II</i>
CECILIA CASALEGNO	<i>University of Torino</i>
FRANCESCO CASARIN	<i>Ca' Foscari University of Venice</i>
ELENA CASPRINI	<i>University of Siena</i>
FABIO CASSIA	<i>University of Verona</i>
LAURA CASTALDI	<i>University of Campania Luigi Vanvitelli</i>
SANDRO CASTALDO	<i>Bocconi University</i>
PAOLA CASTELLANI	<i>University of Verona</i>
ELENA CEDROLA	<i>University of Macerata</i>
RICKY CELENTA	<i>University of Salerno</i>
MARA CERQUETTI	<i>University of Macerata</i>
FABRIZIO CESARONI	<i>University of Messina</i>
MARIA CHIARVESIO	<i>University of Udine</i>
FRANCESCO CIAMPI	<i>University of Firenze</i>
MARIA VINCENZA CIASULLO	<i>University of Salerno</i>
MARIA CRISTINA CINICI	<i>University of Messina</i>
NICOLA COBELLI	<i>University of Verona</i>
CHIARA COLAMARTINO	<i>University LUM Giuseppe Degennaro</i>
FRANCESCA COLLEVECCHIO	<i>University Politecnica delle Marche</i>
MARIA COLURCIO	<i>University Magna Graecia di Catanzaro</i>
ILENIA CONFENTE	<i>University of Verona</i>
FRANCESCA CONTE	<i>University of Salerno</i>
EMANUELA CONTI	<i>University of Urbino Carlo Bo</i>
ELISA CONZ	<i>University of Pavia</i>
DANIELA CORSARO	<i>IULM University</i>
FILIPPO CORSINI	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
MARIA COSCIA	<i>University of Napoli Parthenope</i>
SILVIA COSIMATO	<i>University of Napoli Federico II</i>
ALESSANDRA COZZOLINO	<i>Sapienza University of Roma</i>
KAROLINA CRESPI GOMES	<i>University of Padova</i>
FRANCESCO CRISCI	<i>University of Udine</i>
MATTEO CRISTOFARO	<i>University of Roma Tor Vergata</i>
CHIARA CRUDELE	<i>University of Salerno</i>
ANTONIO CRUPI	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
NICOLA CUCARI	<i>Sapienza University of Roma</i>
VALENTINA CUCINO	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
MARIAPIA CUTUGNO	<i>University of Messina</i>
DAVID D'ACUNTO	<i>University of Verona</i>
GIOVANNI BATTISTA DAGNINO	<i>University of Rome Lumsa - Palermo Campus</i>
DANIELE DALLI	<i>University of Pisa</i>
GIORGIA D'ALLURA	<i>University of Catania</i>
EDOARDO D'ANDRASSI	<i>University of Pegaso</i>
ALFREDO D'ANGELO	<i>University Cattolica del Sacro Cuore</i>
EUGENIO D'ANGELO	<i>University of Pegaso</i>
VIVIANA D'ANGELO	<i>University Cattolica del Sacro Cuore</i>
MARIO D'ARCO	<i>University of Sannio</i>
ERNESTO D'AVANZO	<i>University of Trento</i>
CHIARA DE BERNARDI	<i>IUSS - Scuola Universitaria Superiore Pavia</i>
FRANCESCA DE CANIO	<i>University of Modena e Reggio Emilia</i>
ALESSANDRA DE CHIARA	<i>University of Napoli L'Orientale</i>
DOMENICO DE FANO	<i>University LUM Giuseppe Degennaro</i>

MARIA ROSA DE GIACOMO	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
PIETRO DE GIOVANNI	<i>LuiSS Guido Carli - Roma</i>
VALENTINA DE MARCHI	<i>University of Padova</i>
SARA DE MASI	<i>University of Firenze</i>
ALFREDO DE MASSIS	<i>Dalmine - Ex Enel</i>
SABINA DE ROSIS	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
IVANO DE TURI	<i>University LUM Giuseppe Degennaro</i>
GIACOMO DEL CHIAPPA	<i>University of Sassari</i>
GIOVANNA DEL GAUDIO	<i>University of Napoli Federico II</i>
PASQUALE DEL VECCHIO	<i>University of Salento</i>
EMANUELA DELBUFOLO	<i>University Europea Di Roma</i>
BICE DELLA PIANA	<i>University of Salerno</i>
STEFANO DE NICOLAI	<i>University of Pavia</i>
CINZIA DESSI	<i>University of Cagliari</i>
ANGELA DETTORI	<i>University of Cagliari</i>
ELEONORA DI MARIA	<i>University of Padova</i>
NADIA DI PAOLA	<i>University of Napoli Federico II</i>
FRANCESCA DI PIETRO	<i>University of Milano Bicocca</i>
DOMENICO DI PRISCO	<i>LuiSS Guido Carli - Roma</i>
FRÉDÉRIC DIMANCHE	<i>Toronto Metropolitan University</i>
MAURO DINI	<i>University of Urbino Carlo Bo</i>
GIULIA DORE	<i>University of Trento</i>
SAIDA EL ASSAL	<i>University of Bari</i>
ENG TECK-YONG	<i>Henley Business School University</i>
MONICA FAIT	<i>University of Salento</i>
MARIA FEDELE	<i>University of Cassino and Southern Lazio, Italy</i>
ROSANGELA FEOLA	<i>University of Salerno</i>
ROSARIA FERLITO	<i>University of Catania</i>
MICHELA FLORIS	<i>University of Cagliari</i>
BARBARA FRANCONI	<i>University of Urbino Carlo Bo</i>
STEFANO FRANCO	<i>LuiSS Guido Carli - Roma</i>
DOMENICO FRASCATI	<i>University LUM Giuseppe Degennaro</i>
MARTHA MARY FRIEL	<i>IULM University</i>
AMBRA GALEAZZO	<i>University of Padova</i>
SILVANA GALLINARO	<i>University of Torino</i>
MARCO GALVAGNO	<i>University of Catania</i>
ROSSELLA GAMBETTI	<i>University Cattolica del Sacro Cuore</i>
MARIA EMILIA GARBELLI	<i>University of Milano Bicocca</i>
VITTORIO MARIA GARIBBO	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
ANTONELLA GAROFANO	<i>University of Campania Luigi Vanvitelli</i>
BARBARA GAUDENZI	<i>University of Verona</i>
FRANCESCO GHEZZI	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
SONIA CATERINA GIACCONE	<i>University of Catania</i>
CHIARA GIACHINO	<i>University of Torino</i>
ELENA GIARETTA	<i>University of Verona</i>
BENEDETTA GRANDI	<i>University of Parma</i>
ALBERTO GRANDO	<i>Bocconi University</i>
SIMONE GUERCINI	<i>University of Firenze</i>
NATALIA MARZIA GUSMEROTTI	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
RADA GUTULEAC	<i>University of Torino</i>
BIRGIT HAGEN	<i>University of Pavia</i>
LEA IAIA	<i>University of Chieti e Pescara</i>
GABRIELE IANIRO	<i>University of Molise</i>
FABIO IANNONE	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
MARCO IEVA	<i>University of Parma</i>
ANNA RITA IRIMIAS	<i>Corvinus University of Budapest, Ungheria</i>
FILOMENA IZZO	<i>University of Campania Luigi Vanvitelli</i>

DIALA KABBARA	<i>University of Pavia</i>
NORIFUMI KAWAI	<i>University of Bergamo</i>
ELVIRA TIZIANA LA ROCCA	<i>University of Messina</i>
MAURIZIO LA ROCCA	<i>University of Calabria</i>
HU LALA	<i>University Cattolica del Sacro Cuore</i>
SABRINA LATUSI	<i>University of Parma</i>
FRANCESCO LAVIOLA	<i>Sapienza University of Roma</i>
CRISTINA LEONE	<i>University of Palermo</i>
LUNA LEONI	<i>University of Roma Tor Vergata</i>
GABRIELLA LEVANTI	<i>University of Palermo</i>
DAVIDE LIBERATO LO CONTE	<i>Sapienza University of Roma</i>
LETIZIA LO PRESTI	<i>University Telematica Unitelma Sapienza</i>
PIERPAOLO MAGLIOCCA	<i>University of Foggia</i>
GIOVANNA MAGNANI	<i>University of Pavia</i>
MATS MAGNUSSON	<i>KTH Royal Institute of Technology in Stockholm</i>
RICCARDO MAIOLINI	<i>John Cabot University</i>
ANTONIO MAJOCCHI	<i>University of Pavia</i>
FILIPPO MARCHESANI	<i>University of Chieti e Pescara</i>
GIANLUCA MARCHI	<i>University of Modena e Reggio Emilia</i>
NANCY ELONA MARKU	<i>University of Cagliari</i>
MICHELA MARI	<i>University of Roma Tor Vergata</i>
MARCELLO MARIANI	<i>University of Bologna</i>
ALBA MARINO	<i>University of Messina</i>
VITTORIA MARINO	<i>University of Sannio</i>
VERONICA MAROZZO	<i>University of Messina</i>
ELISA MARTINELLI	<i>University of Modena e Reggio Emilia</i>
UMBERTO MARTINI	<i>University of Trento</i>
ALICE MARTINY	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
MICHELA CESARINA MASON	<i>University of Udine</i>
MARTINA MATTIOLI	<i>University of Chieti e Pescara</i>
CHIARA MAURI	<i>University LIUC</i>
LEONARDO MAZZONI	<i>University of Padova</i>
MARCO FRANCESCO MAZZÙ	<i>Luiss Guido Carli - Roma</i>
DOMENICO MECCA	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
OLIMPIA MEGLIO	<i>University of Sannio</i>
MONIA MELIA	<i>University Magna Graecia di Catanzaro</i>
ANNA MENOZZI	<i>University of Piemonte Orientale</i>
ANTONIO MESSENI PETRUZZELLI	<i>Politecnico di Bari</i>
LAURA MICHELINI	<i>University LUMSA of Roma</i>
MARGHERITA MIETTO	<i>University LIUC</i>
MATILDE MILANESI	<i>University of Firenze</i>
MARGHERITA MILOTTA	<i>University of Pavia</i>
ANNA MINÀ	<i>University of Rome Lumsa - Palermo Campus</i>
MICHELE MODINA	<i>University of Molise</i>
LUDOVICA MOI	<i>University of Cagliari</i>
MARIA GABRIELA MONTANARI	<i>University of Vienna</i>
DOMENICO MORRONE	<i>University LUM Jean Monnet</i>
ALESSIA MUNNIA	<i>University of Catania</i>
GRAZIA MURTARELLI	<i>IULM University</i>
FABIO MUSSO	<i>University of Urbino Carlo Bo</i>
GIULIA NEVI	<i>Sapienza University of Roma</i>
MELITA NICOTRA	<i>University of Catania</i>
SANDRA NOTARO	<i>University of Trento</i>
MIRKO OLIVIERI	<i>IULM University</i>
BEATRICE ORLANDO	<i>University of Ferrara</i>
MARIO OSSORIO	<i>University of Campania Luigi Vanvitelli</i>
LINDA OSTI	<i>University of Bolzano</i>

ALESSANDRO PAGANO	<i>University of Urbino Carlo Bo</i>
MARCO UGO PAIOLA	<i>University of Padova</i>
CHIARA PALAGONIA	<i>LUMSA University</i>
MARIA PALAZZO	<i>University of Salerno</i>
ADELE PARMENTOLA	<i>University of Napoli Parthenope</i>
CECILIA PASQUINELLI	<i>University of Napoli Parthenope</i>
MARIACARMELA PASSARELLI	<i>University of Calabria</i>
PIERLUIGI PASSARO	<i>University of Bari</i>
GIUSEPPE PEDELIENTO	<i>University of Bergamo</i>
TONINO PENCARELLI	<i>University of Urbino Carlo Bo</i>
LARA PENCO	<i>University of Genova</i>
REBECCA PERA	<i>University of Torino</i>
MIRKO PERANO	<i>Reald University College</i>
FRANCESCO ANTONIO PEROTTI	<i>University of Torino</i>
ANDREA PICCALUGA	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
PASQUALE MASSIMO PICONE	<i>University of Palermo</i>
MARCO PIRONTI	<i>University of Torino</i>
GIUSEPPE PIRRONE	<i>University of Pavia</i>
ROBERTA PISANI	<i>Bocconi University</i>
VINCENZO PISANO	<i>University of Catania</i>
ALESSIA PISONI	<i>University of Insubria</i>
GABRIELE PIZZI	<i>University of Bologna Sede Di Rimini</i>
SARA POGGESI	<i>University of Roma Tor Vergata</i>
SIMONE POLEDRINI	<i>University of Perugia</i>
LORENZO PRATAVIERA	<i>LUMSA University</i>
ANGELO PRESENZA	<i>University of Molise</i>
LUDOVICA PRINCIPATO	<i>University of Roma Tre</i>
GIORGIA PROFUMO	<i>University of Genova</i>
TOMMASO PUCCI	<i>University of Siena</i>
FRANCESCA PUCCIARELLI	<i>University of Turin</i>
SEBASTIAN PUSCEDDU	<i>Sapienza University of Roma</i>
ANDREA QUINTILIANI	<i>University Telematica Pegaso</i>
SILVIA RANFAGNI	<i>University of Firenze</i>
ANGELA RELLA	<i>University LUM Giuseppe Degennaro</i>
SABRINA RESTANTE	<i>Sapienza University of Roma</i>
SABINA RIBOLDAZZI	<i>University of Milano Bicocca</i>
MARIO RISSO	<i>Unicusano</i>
ANGELO RIVIEZZO	<i>University of Sannio</i>
FRANCESCO RIZZI	<i>University of Perugia</i>
CRISTIAN RIZZO	<i>University of Torino</i>
RUBINA ROMANELLO	<i>University of Udine</i>
MARCO ROMANO	<i>University of Catania</i>
STEFANIA ROMENTI	<i>Iulm University</i>
STEFANO ROMITO	<i>University of Milano</i>
EMANUELA RONDI	<i>University of Bolzano</i>
PIERFELICE ROSATO	<i>University of Salento</i>
CHIARA ROSSATO	<i>University of Verona</i>
MARCO VALERIO ROSSI	<i>University of RomaTre</i>
ANDREA RUNFOLA	<i>University of Perugia</i>
FRANCESCO RUSSO	<i>University of Catania</i>
IVAN RUSSO	<i>University of Verona</i>
TIZIANA RUSSO SPENA	<i>University of Napoli Federico II</i>
FEDERICA SACCO	<i>University of Pavia</i>
EL ASSAL SAIDA	<i>LUM University</i>
KAROLINA SALLAKU	<i>LUM University</i>
GIADA SALVIETTI	<i>University of Parma</i>
ANDREA SANGERMANO	<i>University of Bergamo</i>

FRANCESCA SANGUINETI	<i>University of Pavia</i>
ERICA SANTINI	<i>University of Trento</i>
SAVINO SANTOVITO	<i>University of Bari</i>
MARIALUISA SAVIANO	<i>University of Salerno</i>
ROSA MARTINA SCHENA	<i>University of LUM</i>
FRANCESCO SCHIAVONE	<i>University of Napoli Parthenope</i>
ROBERTO SCHIESARI	<i>University of Torino</i>
CARMELA ELITA SCHILLACI	<i>University of Catania</i>
MAURO SCIARELLI	<i>University of Napoli Federico II</i>
PAOLA SCORRANO	<i>University of Salento</i>
PETER ŠEDÍK	<i>Slovak University of Agriculture in Nitra</i>
SILVIA RITA SEDITA	<i>University of Padova</i>
FRANCESCA SERRAVALLE	<i>University of Torino</i>
FABIOLA SFODERA	<i>Sapienza University of Roma</i>
PAOLA SIGNORI	<i>University of Verona</i>
RAFFAELE SILVESTRI	<i>University of Bari</i>
FRANCESCA SIMEONI	<i>University of Verona</i>
MARIO SORRENTINO	<i>University of Campania Luigi Vanvitelli</i>
SONIA MARIACARMELA STRANO	<i>University of Messina</i>
LENKA SVAJDOVA	<i>VŠB-Technical University of Ostrava</i>
ANNUNZIATA TARULLI	<i>University of LUM</i>
FRANCESCO TESTA	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
MARCO TREGUA	<i>University of Napoli Federico II</i>
ORONZO TRIO	<i>University of Salento</i>
REBECCA TRIVELLI	<i>University of Chieti e Pescara</i>
ANNA MARIA TUAN	<i>University of Bologna</i>
ANNALISA TUNISINI	<i>University Cattolica del Sacro Cuore</i>
GIANLUCA VAGNANI	<i>Sapienza University of Roma</i>
NICOLA VARRONE	<i>University Magna Graecia di Catanzaro</i>
ŠÁRKA VELČOVSKÁ	<i>VŠB-Technical University of Ostrava</i>
DONATA TANIA VERGURA	<i>University of Parma</i>
MASSIMILIANO VESCI	<i>University of Salerno</i>
MILENA VIASSONE	<i>University of Torino</i>
VANIA VIGOLO	<i>University of Verona</i>
FRANCESCO VITELLARO	<i>University of Genova</i>
FILIPPO VITOLLA	<i>University of LUM</i>
AGOSTINO VOLLERO	<i>University of Salerno</i>
ROBERTO VONA	<i>University of Napoli Federico II</i>
SIMONE VONA	<i>University of Chieti e Pescara</i>
CLODIA VURRO	<i>University of Milano</i>
ALESSANDRA ZAMPARINI	<i>University della Svizzera Italiana</i>
LORENZO ZANNI	<i>University of Siena</i>
CRISTINA ZERBINI	<i>University of Parma</i>
CRISTINA ZILIANI	<i>University of Parma</i>
ANTONELLA ZUCHELLA	<i>University of Pavia</i>

To the reader,

this volume contains the long papers of the Sinergie-SIMA 2024 Management Conference, hosted by the University of Parma on June 13th and 14th 2024.

Theory and practice in the field of management have been challenged by the emergence of sustainability and well-being as major global policy priorities. Both sustainability and well-being are complex, value-laden, and strongly interconnected; however, they tend to exist in separate realms.

Sustainability literature has recorded an evolution in the way the concept of sustainable development is understood, leading to the articulation of sustainable development as human “well-being” and “flourishing”, rather than “needs”. Nevertheless, some scholars have pointed out a lack of clarity in the conceptualization, which causes some ambiguity in terms of definition (Ronen & Kerret, 2020). Kjell (2011) observed that human needs and well-being are poorly understood, characterized, and developed by sustainability research. Along the same vein, Helne & Hirvilammi (2015) observed that the overarching goal of sustainable development (i.e., well-being) has often been narrowly interpreted, mainly in economic terms, while connections between the natural environment and human flourishing have been overlooked. More recently, O’Mahony (2022) remarked that the literature conceptualizing human well-being continues to exist largely outside sustainable development. Hence, placing well-being more clearly within the sustainability framework could be highly beneficial to sustainability.

Concurrently, the literature on well-being is almost entirely dissociated from the contributions of nature or the relationships with ecological and planetary systems (Roberts et al., 2015), and the importance of social dimensions is an emergent conclusion. Therefore, the rationale of contextual systems inherent to sustainability research (incorporating views of times, society, and biosphere) could significantly enrich well-being research, fostering a more holistic perspective on well-being and an increased awareness of the limits of individual well-being pursuits (Kjell, 2011).

In brief, though well-being has major implications for sustainable development and vice versa, the body of literature that effectively integrates sustainability and well-being remains in an embryonic stage.

The above considerations aim to act as catalysts for an interdisciplinary debate within the field of management. Enriching the conception of flourishing well-being in sustainability and the contribution of nature to well-being can produce impactful scientific research, as O’Mahony (2022) points out. Equally important is the analysis of the links between sustainability and well-being, encompassing synergies and trade-offs at the organizational level, in value chains, and in interactions with stakeholders across various industries.

The Sinergie-SIMA 2024 Management Conference welcomed contributions based on different theories, methodological approaches, and units of analysis with the potential to empower a transformation for flourishing individuals, society, and the natural world alike. More precisely, the Conference was a great occasion to discuss the research efforts of our research community within tracks related to the:

- Conference theme (Management of sustainability and well-being for individuals and society),
- SIMA thematic groups (Entrepreneurship, Innovation & Technology Management, Intelligenza manageriale nel management, International Business, Marketing, Purpose-driven Businesses, Retailing & Service Management, Small & Family Business, Strategic Communication, Strategy & Governance, Supply Chain Management, Logistics & Operations, Sustainability, and Tourism & Culture Management),
- special tracks (Examining the social and environmental relevance of sustainable digital business models: Impact on business practices and consumers, Growing resilient Italian SMEs, and Perspectives on grand challenges in international business and implications for companies),
- Management Case Studies.

The Conference call for papers gave the opportunity to submit either short and long papers. Overall, the editorial staff received 277 submissions of which 215 short papers and 62 long papers.

For the *short and long papers*, the evaluation followed the peer review process, with a double-blind review performed by, respectively, one or two referees - university lecturers and experts about the topic - selected among SIMA and the community of Sinergie members.

In detail, the referees applied the following criteria to evaluate the submissions:

- clarity of the research aims,
- accuracy of the methodological approach,
- contribution in terms of originality/innovativeness,
- theoretical and practical contribution,
- clarity of communication,
- significance of the bibliographical basis.

The *peer review* process resulted in full acceptance or rejection of the submissions. In the case of disagreement among reviewers' evaluations, the decision was taken by the Chairs of the SIMA thematic groups or conference track. Each work was then sent back to the Authors together with the referees' reports. The suggestions received by the referees were used by the Authors during the presentation of their research works at the Conference.

The evaluation process ended with the acceptance of 211 short papers and 58 long papers. This volume proposes the papers whose Authors have authorized their publication.

All the long papers published in this volume were presented and discussed during the Conference and published online on the web portal of Sinergie-SIMA Management Conference (<https://www.sijmsima.it/>).

While thanking all the Authors, Chairs, and participants, we hope that this volume will contribute to advance knowledge about the management of sustainability and well-being for individuals and society.

The Conference Chairs

Guido Cristini, Beatrice Luceri, Arabella Mocciaro Li Destri, and Marta Ugolini

SUMMARY

Track 1 - Entrepreneurship

- Circular Economy in Startup and SMEs for Sustainable Ecosystems: a Bibliometric Analysis*
MARILENA BREDICE, ANNA VITTORIA FORMISANO, MICHELE MODINA PAG. 3
- Stitching Sustainability with Capital: Unravelling the Potential of Equity Crowdfunding for Sustainable Fashion Firms*
CARLOTTA BOTTARO, GIUSEPPE LANFRANCHI, CHIARA MARINELLI “ 23
- Pathways to Success: Analyzing the Impact of Innovation, Team Creativity, and Intellectual Property on Equity Crowdfunding in Italy*
CARLOTTA BOTTARO, RAFFAELE STAGLIANÒ, FABRIZIO CESARONI “ 41
- The role of private equity in financial distress situations: A bibliometric literature review*
MICHELE LERTORA, CRISTINA DE SILVA, BELINDA LAURA DEL GAUDIO, ANNA GERVASONI “ 55
- Exploring the Third Mission of Universities: a Scientometric Approach using Bibliometric*
SALVATORE ESPOSITO DE FALCO, NICOLA CUCARI, FERNANDO CAMASTRA, FRANCESCO LAVIOLA “ 71

Track 2 - Innovation & Technology Management

- Innovation and Creativity from Remote: Do Women Innovate Differently from Men, and Why?*
CHIARA MARINELLI, GRAZIA GARLATTI COSTA, GUIDO BORTOLUZZI “ 95
- Small Steps, Big Impact: Understanding University and Micro, Small and Medium Firms Collaborations for Future Growth.*
RITA MURA, SABRINA DI FLAURO, LUCIANO FRATOCCHI “ 113
- I microfondamenti delle Dynamic Capabilities Phygital: il caso Webidoo Store*
LUDOVICA MOI, GIANLUCA PUSCEDDU, FRANCESCA CABIDDU “ 139
- Exploring the convergence between alliance management capabilities and relational view: sustainability-oriented collaboration in emerging green energy markets*
VITTORIO MARIA GARIBBO, ELEONORA ANNUNZIATA, FRANCESCO RIZZI, MARCO FREY “ 157
- Transition from Industry 4.0 to Industry 5.0: the role of intermediary organizations*
REBECCA CASTAGNOLI, MONICA CUGNO, SILVIA MARONCELLI “ 177

Track 5 - Management of sustainability and well-being for individuals and society

- The stakeholders of social projects: a systematic literature review and bibliometric analysis*
ROSARIA FERLITO, DANIELE VIRGILLITO “ 191
- Sostenibilità e performance nel settore vitivinicolo*
MICHELA PREVOSTO, CLEMENTINA BRUNO, FABRIZIO ERBETTA “ 211
- Exploring fans' social identities, emotional attachment and subjective identity: A social identity approach to Italian football consumer-brand identity*
GIORGIO PORTALURI, DANIELE CANINI, FRANCESCA VICENTINI, RITA MURA “ 225
- The interplay between perceived quality, sustainability attitudes, and consumers' modal choice in local transportation*
VALERIA FARALLA, GRAZIANO ABRATE, GIOVANNI FRAQUELLI “ 243

Track 6 - Marketing

How Metaverse Creates Value for Luxury Brands

MARCO FRANCESCO MAZZU, RUMEN POZHARLIEV, IRENE DELLA SALA

PAG. 267

Impact of inclusive marketing and adaptive fashion on Gen Z's customer journey: an explorative study in the digital realm of the luxury industry

MYRIAM CARATU', CLAUDIA PALMIZIO

“ 289

Branding “Mountain Products” to develop equity and consumer willingness to pay

ELISA MARTINELLI, FRANCESCA DE CANIO, ELENA SARTI

“ 307

Track 7 - Purpose-driven Businesses

Tracing the evolution of corporate purpose: an exploratory wine industry case study

SALVATORE ESPOSITO DE FALCO, RAFFAELLA MONTERA, NICOLA CUCARI, RAFFAELLA MONTERA

“ 311

Track 8 - Retailing & Service Management

Building customer experience strategy in phygital retail: an analysis within the fashion industry

SOFIA MOGNO, MASSIMILIANO NUCCIO, ELENA BELLIO

“ 329

Track 9 - Small & Family Business

Exploring the productivity puzzle in family and non-family businesses through stability and crisis times

FABRIZIO ERBETTA, CLEMENTINA BRUNO, ANNA MENOZZI

“ 349

Track 11 - Strategy & Governance

Gestione della diversità e cambiamento culturale: come valutare in tempo reale l'effetto dei processi di trasformazione in corso?

ANNA BRESCIANINI, MARIASOLE BANNÒ, CAMILLA FEDERICI

“ 347

The influence of «ethical disillusionment» on «corruption tolerance»: some insights from structural equation modeling

ERNESTO D'AVANZO, ELIO BORGONOVÌ

“ 361

Enhancing Insolvency Prediction Accuracy: a Random Forest-based Algorithmic Approach

DAVIDE LIBERATO LO CONTE, GIUSEPPE SANCETTA, RAFFAELE D'AMORE

“ 373

Track 13 - Sustainability

I diversi approcci della corporate governance alla sostenibilità e i loro effetti sulle performance ESG

TOMMASO FORNASARI, MARCO TRAVERSI, MARIASOLE BANNÒ

“ 391

ESG performance: Does it pay back in terms of corporate brand value?

MICHELA MINGIONE, FRANCESCO LAVIOLA, ELAHEH ANJOMROUZ, CARMEN DI GUIDA, SALVATORE ESPOSITO DE FALCO

“ 405

SUS²A: A framework for assessing Investment Readiness Level in Start-ups. Literature review and model description.

MARCO REMONDINO, VERONICA MARIANNELLI, ANTONIO PERFETTI

“ 425

Beyond the boardroom: the role of women directors in driving eco-innovation considering situational contingencies

LETIZIA LO PREIATO, EMILIA FILIPPI, MARIASOLE BANNÒ

“ 445

Beyond sustainability: a systematic literature review on climate change through the lens of stakeholder orientation

ROSAMARTINA SCHENA, ANGELO RUSSO, DOMENICO DE FANO

“ 461

Track 14 - Tourism & Culture Management

Cultural Tourism and Climate Change: Italian UNESCO Sites Between Vulnerability and Resilience

MARTHA FRIEL, IRENE PINTO

PAG. 481

Track 16 - Growing resilient Italian SMEs - Special Track

Factors influencing the adoption and implementation of emerging digital technologies.

An exploratory analysis of wine SMEs

ALESSANDRA COSTA, ANGELO PRESENZA, TINDARA ABBATE, FABRIZIO CESARONI

“ 493

Resilience of enterprises: A systematic literature review in a Dynamic Capabilities (DCs) perspective

ANTONINO CASTROGIOVANNI, ELISA MARTINELLI

“ 509

Track 17 - Perspectives on grand challenges in international business and implications for companies - Special Track

International Brand Activism: A Strategic Approach for Multinational Enterprises to Address

Grand Challenges

FRANCESCA AVALLONE, ANTONELLA CAMMAROTA, MARIO D'ARCO, VITTORIA MARINO, RICCARDO RESCINITI

“ 531

Track General management

Esplorare l'eco-innovazione: l'impatto della diversità nei consigli di amministrazione

CHIARA LEGGERINI, ANDREA FRANZONI, MARIASOLE BANNÒ

“ 551

I microfondamenti delle Phygital Dynamic Capabilities: il caso Webidoo Store

LUDOVICA MOI¹ GIANLUCA PUSCEDDU² FRANCESCA CABIDDU³

Abstract

Quadro della ricerca. *Nonostante la letteratura precedente abbia contribuito alla comprensione delle Dynamic Capabilities digitali e di come queste si stiano evolvendo per affrontare le esigenze del mercato nell'era della trasformazione digitale, la ricerca sulle microfoundations delle Dynamic Capabilities in un contesto phygital risulta ancora carente.*

Obiettivo. *Utilizzando la lente teorica delle microfoundations, questo lavoro identifica ed esplora le microfoundations che guidano lo sviluppo delle phygital Dynamic Capabilities di tipo sensing, seizing e reconfiguring.*

Metodologia. *Questo articolo utilizza un caso di studio singolo concentrandosi su Webidoo Store, il primo negozio phygital di esperienze tecnologiche in Europa.*

Risultati. *I risultati dello studio sono sintetizzati in un framework concettuale che illustra come le tre capacità fondamentali 'phygital insight', 'phygital action', e 'phygital agility' si manifestano a livello individuale, di processo e struttura. Inoltre, evidenza come le phygital Dynamic Capabilities non operano in maniera isolata all'interno dell'organizzazione, ma sono interconnesse e si influenzino reciprocamente in un ciclo continuo.*

Limiti della ricerca. *Il presente lavoro rappresenta un primo studio esplorativo che necessita di ulteriori approfondimenti. Studi futuri potrebbe indagare le phygital Dynamic Capabilities in diversi mercati geografici o settori del retail, e testare il framework attraverso studi quantitativi.*

Implicazioni manageriali. *La ricerca fornisce ai manager uno strumento utile per definire e innovare le proprie strategie e operazioni, spiegando come sfruttare in maniera efficace le caratteristiche fisiche e digitali per costruire e mantenere un vantaggio competitivo nel panorama aziendale contemporaneo.*

Originalità della ricerca. *Il nostro studio cerca di comprendere quali sono gli elementi che a livello individuale, di processo e di struttura contribuiscono a creare e mantenere delle phygital Dynamic Capabilities. Il lavoro mostra come le tre dimensioni delle phygital Dynamic Capabilities (phygital insight, phygital action, phygital agility) sono interconnesse in un ciclo continuo, generando un approccio dinamico e adattivo all'implementazione delle phygital Dynamic Capabilities.*

Parole chiave: *phygital; caso di studio; dynamic capabilities; microfoundations.*

¹ University of Cagliari
e-mail: ludovica.moi@unica.it

² University of Cagliari
e-mail: gianluca.pusceddu93@unica.it

³ University of Cagliari
e-mail: fcabiddu@unica.it

1. Introduzione

La Trasformazione Digitale ha innescato profondi cambiamenti nei modelli e nelle strategie aziendali (Capo *et al.*, 2022; Warner & Wäger, 2019), portando le imprese a ridefinire le relazioni con i consumatori, i processi di vendita e le pratiche di comunicazione (Matarazzo *et al.*, 2020), sfruttando sia piattaforme online e offline. La convergenza tra il mondo fisico e digitale ha dato origine al concetto di *phygital* (sineresi anglofona di “fisico” e “digitale”). Questo termine è adoperato dagli studiosi per indicare l’integrazione fluida di elementi fisici e digitali al fine di creare un’esperienza unificata e arricchente per consumatori e imprese (Baratta *et al.*, 2022; Mele *et al.*, 2023; Pusceddu, 2022; Pusceddu *et al.*, 2023). Esempi di innovazioni *phygital* comprendono realtà aumentata, realtà virtuale, intelligenza artificiale e altri strumenti come tablet e codici QR. La distinzione tra realtà fisica e digitale è ormai sfumata (Mishra *et al.*, 2021). Tecnologie all’avanguardia si complementano sinergicamente con elementi fisici nello stesso spazio, migliorando il valore dei percorsi dei clienti (Akmermer, 2022; Belghiti *et al.*, 2017). Le imprese offrono esperienze d’acquisto più esclusive, personalizzate e su misura. Inoltre, i consumatori possono transitare rapidamente tra canali fisici e digitali per interagire con le imprese o con altri clienti (Huré *et al.*, 2017).

In questo scenario, ci si domanda: quali sono le *microfoundations* delle *phygital Dynamic Capabilities*? In che modo le imprese possono sviluppare tali capacità? Mentre la teoria delle *Dynamic Capabilities* è stata ampiamente applicata per analizzare l’impatto del digitale sulle imprese (Ancillai & Pascussi, 2023; Ghosh *et al.*, 2022; Warner & Wäger, 2019), le *phygital Dynamic Capabilities* rappresentano un’area meno esplorata, nonostante la crescente importanza dell’integrazione tra il mondo fisico e quello digitale nei modelli di business contemporanei (Klaus, 2021). Le *Dynamic Capabilities* rappresentano “competenze di livello superiore che determinano la capacità dell’impresa di integrare, costruire e riconfigurare risorse/competenze interne ed esterne per affrontare, e possibilmente plasmare, ambienti aziendali in rapida evoluzione”⁴ (Teece, 2012, p. 1395). Gli studiosi hanno identificato le competenze e le capacità necessarie per una transizione digitale di successo a livello individuale e organizzativo (Kroh *et al.*, 2024). Ricerche recenti hanno avanzato la nozione di risorse digitali, definite come “una classe specifica di oggetti digitali che a) sono modulari, b) incorporano oggetti di valore, ovvero specifici beni e/o capacità, c) e sono accessibili tramite un’interfaccia *bitstring* programmabile”⁵ (Piccoli *et al.*, 2020, p. 4). Le capacità digitali, le quali rappresentano modelli ripetibili di azioni accessibili programmaticamente attraverso un’interfaccia digitale, sono una classe specifica di risorse digitali (Piccoli *et al.*, 2020). Altri studi sostengono che le *Dynamic Capabilities* digitali sono comportamenti di rilevamento digitale (*digital sensing*), acquisizione digitale (*digital seizing*) e riconfigurazione digitale (*digital reconfiguring*) che contribuiscono ulteriormente al raggiungimento degli obiettivi di trasformazione digitale (Warner & Wäger, 2019). Sebbene la letteratura precedente abbia contribuito alla comprensione delle *Dynamic Capabilities* digitali e di come le *Dynamic Capabilities* si stiano evolvendo per affrontare con successo le esigenze del mercato nell’era della trasformazione digitale (Ellström *et al.*, 2021; Moi & Cabiddu, 2021), la ricerca sulle *phygital Dynamic Capabilities* è ancora carente. Colmare questa lacuna nella letteratura riveste un’importanza fondamentale per progredire nella comprensione di come le organizzazioni possono integrare strategicamente risorse fisiche e digitali nello sviluppo delle proprie competenze, considerando il dinamico contesto della trasformazione digitale.

⁴ Traduzione in italiano svolta dagli autori.

⁵ Traduzione in italiano svolta dagli autori.

Per affrontare questa lacuna, lo studio si pone l'obiettivo di indagare come le imprese possono sviluppare delle *phygital Dynamic Capabilities* di tipo *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*. Con un approccio basato sulle *microfoundations*, analizziamo i componenti chiave riconosciuti dagli studiosi come i pilastri fondamentali per lo sviluppo e il mantenimento delle *Dynamic Capabilities*. Questi pilastri includono gli individui, con uno specifico focus sui comportamenti, gli atteggiamenti e le loro competenze; i processi, definiti come i metodi di coordinamento e integrazione adottati all'interno dell'organizzazione per favorire l'interagire e la collaborazione; le strutture, che comprendono le condizioni che abilitano o limitano l'azione individuale e collettiva, ad esempio il clima organizzativo (Barney & Felin, 2013; Felin *et al.*, 2012).

Per raggiungere l'obiettivo del lavoro, è stata adottata la metodologia del caso di studio singolo (Eisenhardt, 1989). In particolare, ci siamo focalizzati sul caso Webidoo Store, il primo negozio *phygital* in Europa.

Lo studio contribuisce alla letteratura precedente sulla trasformazione digitale e le *Dynamic Capabilities* proponendo un nuovo framework concettuale per lo sviluppo delle *phygital Dynamic Capabilities*. Il nostro framework illustra come le tre capacità fondamentali *phygital insight*, *phygital action*, e *phygital agility* si manifestano a livello individuale, di processo e struttura. Inoltre, evidenzia come le *phygital Dynamic Capabilities* non operano in maniera isolata all'interno dell'organizzazione, ma sono interconnesse e si influenzano reciprocamente in un ciclo continuo. Dal punto di vista pratico, offriamo ai manager una base solida per definire le proprie strategie e operazioni, spiegando come sfruttare le caratteristiche fisiche e digitali per prosperare nell'era della trasformazione digitale.

2. Background teorico

La teoria delle *Dynamic Capabilities* fornisce una prospettiva cruciale sul modo in cui le imprese dovrebbero costruire, integrare, e ridefinire le proprie risorse e capacità per affrontare in modo efficace i cambiamenti incessanti del mercato (Teece, 2007). Queste capacità possono essere classificate in: capacità delle imprese di individuare e rispondere a opportunità e minacce (*sensing*); capacità di acquisire i processi e le strutture necessarie per generare valore (*seizing*); e capacità di adattare in modo continuo risorse tangibili e intangibili in risposta ai cambiamenti del mercato (*reconfiguring*) (Teece, 2007).

È ampiamente riconosciuto dagli studiosi il ruolo di primaria importanza delle *Dynamic Capabilities* nel fronteggiare le sfide della trasformazione digitale. Queste capacità spingono le imprese a introdurre in modo sistematico cambiamenti nei propri modelli di business e nei processi di creazione di valore, al fine di mantenere un vantaggio competitivo (Ellström *et al.*, 2021; Warner & Wäger, 2019). In particolare, le *Dynamic Capabilities* di *sensing* digitale risultano cruciali per comprendere in modo efficace gli sviluppi imprevisti in un panorama aziendale dinamico e per adottare in modo proattivo misure atte a gestire il cambiamento (Warner & Wäger, 2019). Sottolineando l'importanza delle abilità di *sensing* digitali, gli studiosi evidenziano le risorse digitali necessarie per instaurare capacità decisive nell'ambito dell'espansione aziendale (Daniel & Wilson, 2003). Inoltre, è stato riscontrato che queste capacità permettono alle imprese di esplorare attivamente le tendenze tecnologiche e di valutare scenari digitali futuri (Ghosh *et al.*, 2022; Kroh *et al.*, 2024; Linde *et al.*, 2021).

Nel discutere le *Dynamic Capabilities* di *seizing* digitale, gli studiosi enfatizzano diverse pratiche adottate dalle imprese, tra cui l'utilizzo efficiente delle risorse esistenti, l'applicazione delle capacità tecnologiche digitali, il miglioramento delle offerte attuali, la salvaguardia della

crescita attraverso vantaggi tecnologici e l'espansione di mercato (Teece, 2007; Warner & Wäger, 2019). Inoltre, promuovono l'adattamento del modello operativo per allinearsi agli obiettivi di innovazione (Kroh *et al.*, 2024). Gli studiosi raccomandano alle imprese di sfruttare laboratori di innovazione digitale al fine di agevolare la scalabilità dei modelli di business di innovazione digitale (Ghosh *et al.*, 2022). Ciò permette una rapida riallocazione delle risorse (Linde *et al.*, 2021).

Relativamente alle capacità di *reconfiguring* digitale (Warner & Wäger, 2019), gli studiosi ne evidenziano il ruolo cruciale nell'operazionalizzare la strategia digitale sviluppata (Kroh *et al.*, 2024), guidando la trasformazione del modello di business e il cambiamento di cultura/mentalità (Ghosh *et al.*, 2022). In questo contesto, le imprese collaborano attivamente con partner esterni per creare nuovi ecosistemi, reclutando talenti digitali esterni, e attingendo alla conoscenza digitale interna all'organizzazione (Kroh *et al.*, 2024; Linde *et al.*, 2021).

In merito allo sviluppo delle *Dynamic Capabilities* digitali mediante l'approccio delle *microfoundations*, la letteratura afferma come la costruzione e il mantenimento di queste capacità sia legato ad elementi a livello micro (Ellström *et al.*, 2021; Warner & Wäger, 2019). Questi elementi includono condizioni specifiche, processi, strutture, risorse e competenze che consentono alle imprese di adattare, trasformare e riconfigurare la loro base di risorse per creare valore in un ambiente digitale in rapido cambiamento (Kroh *et al.*, 2024; Sousa-Zomer *et al.*, 2020).

Secondo l'approccio delle *microfoundations*, gli individui svolgono un ruolo cruciale nello sviluppo delle *Dynamic Capabilities* (Felin & Hesterly, 2007). Comportamenti, atteggiamenti, credenze, motivazioni, emozioni, competenze ed esperienza a livello individuale influenzano significativamente il *modus operandi* organizzativo e i processi strategici (Barney & Felin, 2013; Felin & Foss, 2005). Le *microfoundations* a livello individuale contribuiscono a formulare strategie digitali e ad abbracciare in modo più efficace il percorso di trasformazione digitale. Ad esempio, la letteratura sulle *Dynamic Capabilities* digitali sottolinea le capacità adattive degli individui nel trovare in modo rapido e flessibile nuove soluzioni per allineare la strategia all'ambiente in evoluzione (Ellström *et al.*, 2021). Di conseguenza, risulta fondamentale la formazione e la conoscenza digitale (Füller *et al.*, 2022; Scuotto *et al.*, 2021).

Oltre agli individui, è importante considerare come le persone interagiscono tra loro (Barney & Felin, 2013). Le *microfoundations* legate ai processi corrispondono alle modalità di coordinamento e integrazione adottati dall'organizzazione per interagire e collaborare al fine di raggiungere scopi definiti (Felin *et al.*, 2012). Secondo gli studiosi, le imprese devono creare un'architettura digitale solida e matura in tutta l'organizzazione per sostenere la continua ricerca di trasformazione digitale ed un approccio collaborativo interno (Ellström *et al.*, 2021; Kroh *et al.*, 2024; Sousa-Zomer *et al.*, 2020; Warner & Wäger, 2019).

Infine, gli studiosi identificano le *microfoundations* legate alle strutture, che “specificano le condizioni che abilitano e vincolano l'azione individuale e collettiva e stabiliscono il contesto per le interazioni all'interno di un'organizzazione”⁶ (Felin *et al.*, 2012, p. 1364). La letteratura sostiene la necessità per le imprese di creare strutture agili e flessibili e stabilire team interfunzionali per abbracciare la trasformazione digitale e sostenere con successo il miglioramento continuo (Füller *et al.*, 2022; Sousa-Zomer *et al.*, 2020; Warner & Wäger, 2019).

Tuttavia, gli studi esistenti che esaminano le *Dynamic Capabilities* digitali attraverso la lente delle *microfoundations* affrontano il tema in modo frammentato, rendendo difficile ottenere una visione completa che catturi le loro interconnessioni nella costruzione e nel mantenimento di queste capacità. Inoltre, gli studi precedenti si sono concentrati sul contesto digitale, lasciando incertezza

⁶ Traduzione in italiano svolta dagli autori.

sulle differenze rispetto al contesto *phygital*. A differenza dei contesti digitali, gli ambienti *phygital* coinvolgono processi in cui elementi fisici e digitali si sovrappongono, formando connessioni e strutture che consentono l'interazione e la condivisione tra varie entità umane e non umane (Mele *et al.*, 2023). I contesti *phygital* mescolano in maniera fluida il mondo reale e virtuale, sfruttando i punti di forza di entrambi per creare un ambiente sinergico e arricchito (Mele & Russo-Spena, 2022). Pertanto, in questo studio empirico, cerchiamo di esplorare e concettualizzare le *microfoundations*-individui, processi e strutture-che contribuiscono allo sviluppo delle *phygital Dynamic Capabilities* di un'impresa con riferimento al *sensing, seizing, e reconfiguring*.

3. Metodologia

Il presente studio adotta un disegno di ricerca esplorativo basato su un caso di studio singolo (Miles & Huberman, 1984; Yin, 1994). La metodologia proposta è fondamentale per acquisire risultati empirici dettagliati e per sviluppare una base teorica solida riguardo a fenomeni poco esplorati (Eisenhardt, 1989), concentrandosi su un caso specifico unico e rappresentativo del fenomeno oggetto dell'indagine (Dube & Pare, 2003).

3.1 Selezione del caso

Per condurre questo studio, è stato selezionato un caso di studio altamente rappresentativo del fenomeno indagato e adeguato alla domanda di ricerca (Yin, 1994). A tale scopo, abbiamo identificato Webidoo Store, il primo negozio *phygital* di esperienza tecnologica in Europa. Il negozio fa capo a Webidoo Ltd., un'impresa innovativa specializzata nella Digital Transformation e nel Digital Marketing, il cui core business è rappresentato dalla vendita di pacchetti di servizi e prodotti alle piccole e medie imprese (PMI). È diviso in sette aree principali (elettronica, *smart mobility*, *smart home*, *gaming*, sport e fitness, video e audio, e *lifestyle* e *leisure*). A differenza dei tradizionali negozi fisici, Webidoo Store espone fisicamente solo una parte dei suoi prodotti innovativi. Inoltre, i clienti hanno la possibilità di sperimentare uno o più articoli in mostra e di sceglierne altri dal catalogo digitale. Possono comodamente noleggiare gli articoli attraverso la pagina web di Webidoo Store sia nel negozio sia a casa. Utilizzando strumenti digitali come display digitali e codici QR posizionati vicino al prodotto, possono visitare lo spazio espositivo. Successivamente, gli articoli selezionati verranno consegnati direttamente a casa, in ufficio, in negozio o in qualsiasi altro luogo per provare direttamente il prodotto. I clienti hanno la possibilità di pagare tariffe basate sulla durata della prova e possono decidere se utilizzare gli articoli per un periodo limitato (in questo caso, il prodotto verrà ritirato al termine del periodo di prova) o acquistarli direttamente⁷, ottenendo uno sconto sul prezzo finale.

3.2 Raccolta dati

Per garantire la triangolazione e una maggiore robustezza dei dati (Eisenhardt, 1989; Miles & Huberman, 1984; Yin, 1994), ci siamo avvalsi di diverse fonti, tra cui l'osservazione diretta da parte di uno degli autori, undici interviste semistrutturate, numerose conversazioni spontanee, pagine web ufficiali, video online e pagine social (Fig. 1). L'osservazione partecipante ha

⁷ Questo sistema è conosciuto come la formula "Try & Buy", ovvero "Prova e Acquista", simile all'e-commerce, ma con il vantaggio aggiunto di poter vedere e toccare i prodotti prima di acquistarli.

consentito di approfondire la comprensione dell'esperienza *phygital*. In particolare, un autore ha trascorso una settimana visitando il negozio e vivendo in prima persona l'esperienza *phygital*, che includeva l'uso di codici QR, la prova di prodotti in negozio, la partecipazione a eventi e l'adesione alla formula "Try & Buy". Ciò ha comportato l'immersione attiva nell'ambiente attraverso l'interazione con manager e consumatori. L'autore ha preso appunti sul campo e ha redatto relazioni dettagliate in seguito. Attraverso questo approccio pratico, sono stati raccolti preziosi dettagli sui comportamenti e le reazioni delle persone che interagivano con gli elementi *phygital*, contribuendo a una comprensione più approfondita e completa dell'esperienza complessiva. Inoltre, sono state condotte undici interviste semistrutturate con i manager che ricoprivano ruoli chiave all'interno dell'organizzazione, come il Responsabile del Commercio al Dettaglio, e il Co-fondatore, Presidente e CEO (Eisenhardt & Graebner, 2007). Le interviste hanno consentito una comprensione più approfondita dell'argomento per rispondere alla domanda di ricerca. È stato seguito un protocollo di intervista semistrutturata per catturare i temi emergenti (Strauss & Corbin, 1998). Le interviste sono state condotte in due fasi, a febbraio 2022 e a novembre 2023, al fine di indagare i principali cambiamenti nelle strategie e operazioni di Webidoo Store nel tempo. Le interviste sono durate circa un'ora e sono state condotte online attraverso le piattaforme Google Meet e Microsoft Teams. Infine, abbiamo condotto un'analisi approfondita dei comunicati stampa, pagine web, video online e pagine social (come Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok, e YouTube) di Webidoo Store (Miles & Huberman, 1984) coprendo il periodo tra novembre 2021 (data di apertura del negozio) e novembre 2023. Per raccogliere e codificare in modo accurato tali contenuti multimediali, è stato impiegato Ncapture.

Fig. 1: Prospetto delle fonti di dati

Fonti Dati Primari				Fonti Dati Secondati
Intervista	Ruolo	Sesso	Durata dell'intervista	
1	Responsabile del Commercio al Dettaglio	M	56'39''	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sito web ufficiale ▪ Facebook (361 post) ▪ LinkedIn (24 post) ▪ TikTok (62 post) ▪ YouTube (78 post) ▪ Dati di archivio (appunti riunioni, comunicati stampa – 12 articoli web)
2	Co-fondatore, Presidente e CEO	M	56'16''	
3	Responsabile delle Risorse Umane (HR)	F	35'28''	
4	Responsabile del Canale Business/Responsabile dei partner	F	58'06''	
5	Coordinare Marketing	F	75'46''	
6	Jr. Project Manager	F	58'11''	
7	Direttore Generale	M	59'03''	
8	Responsabile delle Assunzioni Specialistiche, Risorse Umane, Brand Ambassador	F	61'37''	
9	Responsabile del Negozio e Marketing Offline	M	44'43''	
10	Co-fondatore e Responsabile della Trasformazione Digitale per le PMI	M	56'38''	
11	Responsabile dell'e-commerce	M	57'30''	

3.3 Analisi dei dati

La codifica e l'analisi dei dati sono state condotte attraverso il software NVivo 11 (Gibbs, 2007). Per l'analisi dei dati è stato implementato un processo abducente, combinando metodi deduttivi e induttivi. Mentre l'approccio deduttivo si è basato sulla letteratura esistente per interpretare e analizzare i dati qualitativi riguardanti le *microfoundations* (individui, processi, strutture), l'approccio induttivo ci ha permesso di scoprire le varie tipologie di *Dynamic Capabilities phygital* (ovvero, *phygital insight*, *phygital action*, *phygital agility*) associate alle diverse *microfoundations*. Nello specifico, lo studio è stato condotto attraverso diverse fasi di codifica (Fig. 2).

Nella fase 1, i dati delle interviste sono stati astratti seguendo un processo di codifica guidato dal concetto (Gibbs, 2007). Le risposte sono state analizzate indipendentemente da ciascun autore

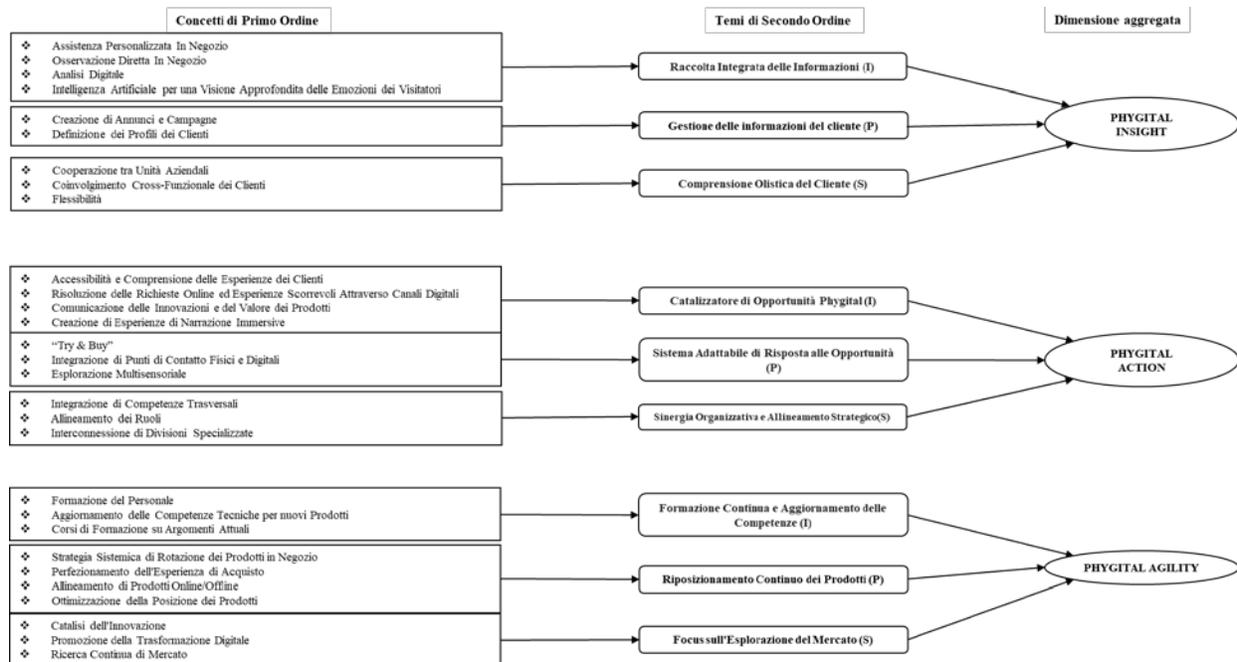
e discusse insieme per ridurre la soggettività nell'interpretazione dei dati. Ogni autore ha successivamente categorizzato e etichettato indipendentemente le dichiarazioni dirette (Patvardhan *et al.*, 2015), creando un elenco provvisorio di codici descrittivi e interpretativi (ad esempio, “contaminazione di innovazione tra vari prodotti complementari”, “decompressione della possibile ostilità verso l’esperienza *phygital*”) (Miles & Huberman, 1984).

Nella fase 2, i dati sono stati riesaminati e nuove categorie e codici sono stati identificati e confrontati con i dati già codificati. I dati delle interviste sono stati triangolati con le fonti secondarie fino al raggiungimento della saturazione teorica (Strauss & Corbin, 1998). In questa fase, sono stati identificati concetti di primo ordine (ad esempio, “assistenza personalizzata in negozio”, “cooperazione tra unità aziendali”, “analisi digitale”).

Nella fase 3, abbiamo impiegato un processo iterativo convenzionale basato su temi comuni/meno comuni. Abbiamo esaminato somiglianze e differenze tra i concetti di primo ordine, “sintetizzando e raggruppando i codici di primo ordine in temi di ordine superiore”⁸ (Patvardhan *et al.*, 2015, p. 411), mirando alle relazioni tra i dati. In questa direzione, i concetti di primo ordine sono stati raggruppati in temi di secondo ordine (ad esempio, “aggiornamento e sviluppo continuo delle competenze”, “riposizionamento continuo dei prodotti”). Basandoci sulle definizioni fornite dagli studiosi (Barney & Felin, 2013; Felin *et al.*, 2012), queste dimensioni sono state categorizzate come *microfoundations* ai livelli di individui, processi e strutture.

Infine, nella fase 4, abbiamo collegato le *microfoundations* identificate alle corrispondenti *Dynamic Capabilities* seguendo le definizioni di Teece (2007). Ciò ha portato a raggruppare le *microfoundations* sulla base di tre tipologie di *Dynamic Capabilities*: *phygital insight*, *phygital action*, e *phygital agility*.

Fig. 2: Panoramica del processo di analisi dei dati



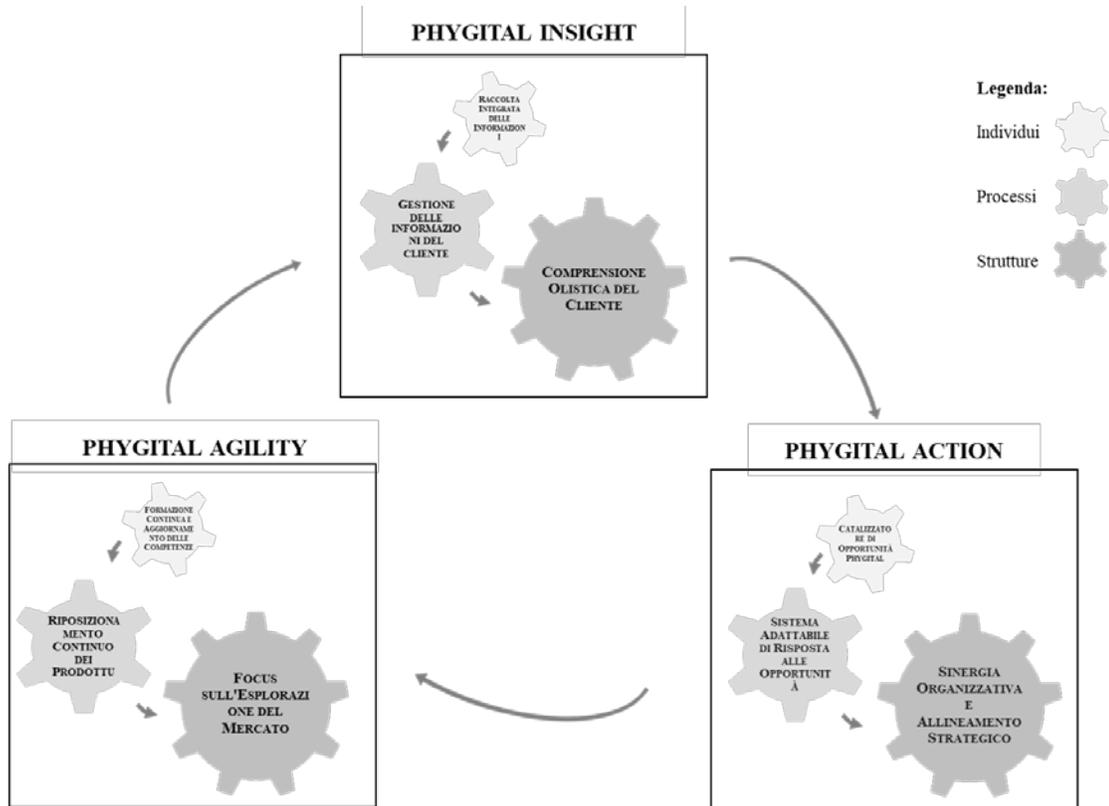
Legenda: I: individui; P: processi; S: strutture

⁸ Traduzione in italiano svolta dagli autori.

4. Risultati

I nostri risultati rivelano interessanti approfondimenti su come le imprese possono sviluppare le *Dynamic Capabilities* per adattarsi e rispondere in modo più efficace ai cambiamenti introdotti dai contesti *phygital*. Concentrandoci su un caso unico rappresentato da Webidoo Store, identifichiamo le *microfoundations* principali (individui, processi, strutture) che contribuiscono allo sviluppo delle *phygital Dynamic Capabilities* di tipo *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* (Teece, 2007). In particolare, proponiamo un framework integrativo per lo sviluppo delle *phygital Dynamic Capabilities* che combina elementi individuali, di processo e strutturali intrecciati alle *phygital Dynamic Capabilities* delle imprese: *phygital insight*, *phygital action*, e *phygital agility* (Fig. 3). Questa interazione si verifica nei vari livelli all'interno dell'organizzazione, creando un approccio olistico e adattivo all'implementazione delle *phygital Dynamic Capabilities*.

Fig. 3. Framework teorico per lo sviluppo delle *phygital Dynamic Capabilities*



4.1 *Phygital Insight*

La capacità di *phygital insight* rappresenta l'abilità integrata di dipendenti, dispositivi tecnologici, sistemi e canali nell'interpretare e analizzare le azioni e reazioni dei clienti, sia nell'ambiente fisico che in quello digitale, per definire opportunità e minacce.

Per sviluppare tale capacità, è necessario costruire specifiche *microfoundations* a **livello individuale**. I nostri risultati evidenziano in particolare l'importanza della **raccolta integrata delle**

informazioni, sottolineando la necessità di combinare le abilità nel monitorare i clienti nei negozi fisici con la raccolta dei dati online in un contesto di negozio *phygital*.

Ciò implica la fusione di dati o informazioni provenienti da sensori, tecnologie digitali e canali online con le intuizioni derivate dalle competenze digitali dei dipendenti e dalla loro abilità nel profilare i clienti in base alle loro caratteristiche, preferenze, e necessità. Ad esempio, nel caso di Webidoo Store, il mercato coinvolge sia clienti B2B che B2C, online e offline. In questo contesto, la forte cooperazione tra i membri dell'organizzazione, la tecnologia, e l'analisi digitale dei dati diventa cruciale poiché il segmento di mercato evolve continuamente, e le aspettative e le preferenze dei clienti possono variare significativamente a seconda della loro tipologia. Sfruttando preparazione ed esperienza, il team dimostra una notevole agilità nell'interpretare e affrontare la natura "mista" dei consumatori, garantendo una pronta assistenza in negozio. Si impegnano in interazioni personalizzate e adattano la comunicazione al tipo di cliente che incontrano. Come spiega il Responsabile del Commercio al Dettaglio: "[...] è necessario guardare e ascoltare attivamente. Essere intorno all'utente nel suo campo visivo [...] sapere come frammentare la comunicazione in base al tipo di utente che si ha davanti [...]". Allo stesso tempo, tecnologie come telecamere ad alta risoluzione con visione tridimensionale e modellizzazione dell'intelligenza artificiale di prossima generazione in tutto il negozio offrono un robusto supporto nella raccolta di dati in tempo reale per cogliere gli stati emotivi, i comportamenti, le caratteristiche fisiche, e le informazioni demografiche: "[...] Abbiamo poi introdotto, nella fase di beta testing, una piccola telecamera che profila tutti i clienti in base alle loro emozioni, determinando se sono felici, neutrali, tristi o arrabbiati, oltre a identificare il loro genere, se hanno la barba, gli occhiali etc." (Responsabile del Negozio e Marketing Offline). Questi strumenti aiutano anche a raccogliere dati su quali aree del negozio sono più "attraenti" o meno. Infine, gli strumenti di analisi digitale forniscono informazioni sui clienti online: "[...] All'interno del sito web, ad esempio, c'è un intero sistema che include un chatbot che raccoglie feedback e segnala difficoltà. Inoltre, una funzione molto utilizzata dagli utenti del sito web è la chat con il nostro servizio clienti [...]]" (Co-fondatore e Responsabile della Trasformazione Digitale per le PMI). L'incorporazione di strumenti di analisi digitale permette ai manager e ai dipendenti di monitorare e analizzare i comportamenti, le preferenze, e i modelli dei clienti online.

Questa strategia integrata nella raccolta di dati è la base per la creazione di una panoramica completa dei dati dei clienti che può essere elaborata e utilizzata per comprendere, esplorare, e approfondire le caratteristiche dei clienti. In termini di **processi**, la capacità di *phygital insight* si basa sulla **gestione delle informazioni del cliente**, il che implica che il feedback raccolto da strumenti fisici e digitali viene sintetizzato o combinato per creare una visione unificata e completa delle preferenze dei clienti. Questo feedback sarà utile nell'orchestrare meglio le operazioni, prendere decisioni mirate, e migliorare complessivamente l'esperienza *phygital* sia online che offline. Nel caso di Webidoo Store, ad esempio, l'impresa ottiene un quadro chiaro dei profili potenziali dei clienti, sia B2B che B2C: "[...] stiamo lavorando per capire l'identità delle persone [...] che hanno effettuato acquisti sia online che offline. Stiamo cercando di tracciare il percorso del cliente. [...] Stiamo implementando il tracciamento Bluetooth per monitorare quando le persone entrano nel negozio. Questo ci permette di capire se una persona ha già acquistato da noi, cosa ha comprato e quando è stata la sua ultima visita. Il nostro obiettivo è identificare coloro che entrano nel negozio, specialmente i clienti abituali, per avvisare il personale vendite che questa persona ha già visitato Webidoo Store in precedenza [...]]" (Direttore Generale). Come ci racconta il Responsabile del Commercio al Dettaglio, una tipologia di cliente può essere l'impresa che cerca prodotti per scopi specifici (ad esempio, il titolare di una palestra alla ricerca di attrezzature particolari) o il consumatore "appassionato di tecnologia" che vuole scoprire le ultime innovazioni

(*early adopters*). Il cliente potrebbe essere anche un marchio di dimensioni ridotte, medie o grandi, desideroso di esporre il proprio prodotto tecnologico, trasformando così il Webidoo Store in una vetrina. L'approccio proattivo di risposta alle esigenze dei consumatori si armonizza con le mutevoli preferenze ed aspettative di una clientela in continua evoluzione: “[...] *Pertanto, abbiamo informazioni complete su chiunque entri, consentendoci di individuare potenziali nuove campagne di marketing o strategie di marketing locali [...]*” (Responsabile del Negozio e Marketing Offline).

A livello **strutturale**, la capacità *phygital insight* si traduce in una **comprensione olistica del cliente**. La struttura organizzativa si distingue per la sua flessibilità, resa possibile da una solida collaborazione interna che facilita un aggiornamento continuo e trasversale delle conoscenze e la condivisione di informazioni tra diverse funzioni. Tale rete innovativa costituisce la base per interconnettere i diversi aspetti dell'impresa, consentendo uno scambio di informazioni fluido e una forte sinergia tra reparti fisici e digitali. Questo approccio integrato emerge chiaramente nelle testimonianze dei nostri intervistati nel momento in cui illustrano le interazioni e la collaborazione tra le diverse unità aziendali di Webidoo, lavorando insieme per garantire un coinvolgimento più profondo e significativo del cliente: “[...] *Le telecamere termiche portano dati ai brand all'interno ed estraggono dati per il negozio. Sul lato aziendale, quando avvocati, architetti e commercialisti vengono a vedere i nostri computer professionali e software, il dipartimento aziendale li contatta, e noi entriamo in gioco. Sono potenziali clienti dei servizi aziendali di Webidoo. Stanno entrando per acquistare un computer, e forniamo anche un'analisi del loro sito web [...], delle loro pagine social, che possono non esistere ancora, e del loro profilo LinkedIn. Quindi, non offriamo solo prodotti per i loro uffici e il loro lavoro, ma anche soluzioni di comunicazione online [...]*” (Responsabile del Canale Business/Responsabile dei Partner); “[...] *Organizziamo eventi sia B2B che B2C. Tutti gli eventi B2C iniziano con un discorso che include l'aspetto aziendale del negozio, poiché ogni potenziale consumatore che entra nel negozio potrebbe anche essere un potenziale cliente aziendale [...]*” (Jr. Project Manager). Le diverse unità aziendali collaborano per profilare il cliente e comprendere le sue potenziali esigenze. Un altro esempio di come avviene questa cooperazione proviene dalle parole del Responsabile del Commercio al Dettaglio: “[...] *La ricerca completa e l'analisi di mercato vengono effettuate attraverso i nostri KPI, consentendoci di monitorare i prezzi dei nostri prodotti sul lato e-commerce del negozio. Abbiamo anche un responsabile dell'e-commerce che si impegna a tracciare gli acquisti online. Ciò ci permette di sviluppare una strategia di marketing da promuovere sui canali social e sul web [...]*”.

4.2 *Phygital Action*

Lo sviluppo della capacità *phygital action* implica la creazione di una proposta di valore centrata sul cliente che fonde in modo sinergico i vantaggi distintivi dei mondi fisico e digitale.

In particolare, identifichiamo la microfoundation **catalizzatore di opportunità *phygital* a livello individuale**. I dipendenti riconoscono e agiscono in base alle opportunità emergenti sia dal mondo fisico che da quello digitale, comunicando il valore dei prodotti e delle innovazioni e adattando il loro approccio per soddisfare le preferenze e le esigenze individuali. Nel caso di Webidoo Store, è fondamentale il ruolo svolto dal personale del negozio nel guidare i clienti a rendere l'esperienza *phygital* accessibile e comprensibile: “[...] *Ti dirò dove ti trovi, ti dirò cosa puoi trovare, puoi trovare le informazioni attraverso il codice QR, se hai bisogno di informazioni vengo da te, quindi sono a tua disposizione [...]*” (Jr. Project Manager). Una volta identificato il tipo di cliente, i dipendenti lo guidano verso soluzioni più adatte alle sue esigenze. Il team del negozio, alimentato da una passione instancabile per il marchio, i suoi prodotti e un servizio clienti

eccezionale, guida abilmente i clienti attraverso esperienze di narrazione coinvolgenti: “[...] Arricchiamo l’esperienza fornendo un elemento narrativo unico per ciascun prodotto insieme al codice QR. Il vero punto di svolta sta nell’aspetto narrativo dei nostri prodotti [...] Ripetere le stesse informazioni su ciascun prodotto, possibilmente 20 volte al giorno, può diventare monotono; quindi, trovare aspetti che accendano la passione è essenziale [...]. Concentrarsi solo sulle caratteristiche tecniche ti categorizza come Assistente di Negozio. Uno “Specialista dell’Esperienza del Cliente” è una persona curiosa con una mentalità imprenditoriale, in grado di navigare nelle dinamiche delle vendite, promuovere un prodotto in modo efficace [...]” (Responsabile del Negozio e Marketing Offline). Un approccio autentico, radicato nella passione, fa sentire i clienti genuinamente apprezzati, e coltiva relazioni di fiducia. Questa autenticità è costruita attraverso la condivisione di conoscenze e il coinvolgimento emotivo, che innalzano le aspettative dei clienti. Come sottolinea il Co-fondatore, Presidente & CEO: “[Il commesso] deve essere un ambasciatore, un appassionato di tecnologia e innovazione che trasferisce questa passione al cliente [...]. La bellezza che dico loro da sempre è che non devono vendere. Devono aiutare il cliente a vivere la migliore esperienza [...]. Soprattutto, devono avere empatia e connessione con i clienti, individuandone i bisogni attraverso domande aperte [...]. Inizi a capire come il cliente risponde; se è assertivo, sa tutto, non è comunicativo [...] o vuole subito comprare [...]”. Di conseguenza, quando i clienti sperimentano un servizio attento, diventano sostenitori entusiasti, condividendo storie positive con amici, familiari e colleghi. Questo passaparola contribuisce al successo complessivo dell’impresa e aumenta la fedeltà del cliente: “[...] scoprono questo spazio e diventano acquirenti e curiosamente quasi si trasformano in ambasciatori con i loro amici che hanno 50 anni, non sono nativi digitali, ma hanno potere d’acquisto [...]” (Co-Fondatore & Responsabile della Trasformazione Digitale delle PMI).

Un approccio centrato sul cliente in contesti *phygital* sfrutta **un sistema di risposta adattabile alle opportunità** per quanto riguarda le microfoundations **a livello di processo**. Per creare valore per i clienti, i processi devono essere flessibili e adattarsi rapidamente alle condizioni in evoluzione legate al cliente su entrambi i canali fisici e digitali. La natura unica e distintiva di un contesto *phygital* è che abbraccia una nuova concezione di business che non è statica ma altamente dinamica e interattiva. Come nel caso di Webidoo Store: “[...] Consente di scoprire prodotti tecnologici innovativi e poco conosciuti, provarli e decidere se acquistarli o restituirli. Una formula simile a quella dell’e-commerce, con il vantaggio di vedere e toccare i prodotti di persona prima di acquistare [...]” (Comunicato stampa). Il negozio diventa un centro per la promozione dell’innovazione, unendo i punti di forza delle esperienze online e offline per esplorare e conoscere prodotti innovativi: “[...] Questo negozio è uno spazio in cui i clienti possono mettere le mani sulle ultime innovazioni Hi-Tech. Aziende e professionisti possono scoprire il potenziale delle piattaforme web avanzate, dell’e-commerce, e della pubblicità digitale. I marchi tecnologici avranno accesso a un marketplace unico per mostrare e promuovere i loro prodotti, il tutto con il supporto degli specialisti digitali di Webidoo [...]” (Comunicato stampa). Entrando nel Webidoo Store, i visitatori vengono trasportati in un contesto futuristico fatto di droni, dispositivi *smart home*, veicoli elettrici e macchine fitness interattive. I clienti intraprendono un percorso *phygital* che li affascina: “[...] È un’esperienza cinestetica [...]. Questo è tipico dell’essere umano. Abbiamo vari sensi, quindi non si tratta solo di udito, vista e gusto ma anche di tatto [...] quindi il *phygital* ti consente di abbattere le distanze, di stabilire una connessione [...]” (Co-fondatore & Responsabile della Trasformazione Digitale delle PMI). Il consumatore diventa quindi un partecipante attivo quando si tratta di esperienze *phygital*: “[...] È un parco giochi per gli amanti dell’innovazione [...]. Vedi, tocchi e provi i prodotti di persona senza preoccuparti che quando entri ci sarà qualcuno che vuole venderti il prodotto. Vieni per vivere un’esperienza, percorrere

un percorso e vedere e sentire l'innovazione. Ogni mese passi e trovi qualcosa di nuovo, e questo è molto bello [...]” (Co-fondatore, Presidente & CEO). Inoltre, i consumatori partecipano attivamente alla fase iniziale di test dei prodotti. I manager dell'impresa sostengono l'approccio “Prova e Acquista” (Try & Buy), che consente ai consumatori di valutare in modo esaustivo e determinare il valore e la compatibilità di questi prodotti nel soddisfare le loro esigenze e aspettative: *“La formula è semplice: tutti i prodotti esposti hanno un codice QR che, scannerizzato con il telefono cellulare, consente di scoprire tutte le caratteristiche e i prezzi. Passando quindi dal negozio fisico a quello virtuale, è possibile decidere di noleggiare il prodotto per provarlo per qualche giorno, pagando un canone giornaliero, e poi in un secondo momento acquistarlo (recuperando il denaro speso per la prova) o restituirlo”* (Comunicato stampa).

Infine, per quanto riguarda le **strutture**, la capacità *phygital action* è supportato dalla microfoundation **sinergia organizzativa e allineamento strategico**. Team con competenze trasversali lavorano sugli stessi progetti per promuovere prodotti di maggior valore che possano soddisfare le aspettative in evoluzione dei consumatori: *“[...] Forte interazione e collaborazione trasversale per capire dove possono essere apportati miglioramenti con uno scambio congiunto di informazioni. Molta analisi, benchmarking, riunioni interne, brainstorming [...]*” (Responsabile del Punto Vendita).

4.3 Phygital Agility

Phygital agility si basa sulla capacità di modificare dinamicamente o adattare l'organizzazione, il comportamento o le caratteristiche dei componenti fisici e digitali per allinearli alle strategie e agli obiettivi dell'impresa.

A **livello individuale**, la capacità *phygital agility* è caratterizzata da una **formazione continua e aggiornamento delle competenze** (ad esempio, formazione del personale e sviluppo delle competenze), che è cruciale per rimanere al passo con le tendenze in continua evoluzione. I manager di Webidoo Store supervisionano e promuovono una cultura di apprendimento e formazione continua per garantire un servizio di alta qualità, specialmente nei settori in cui l'avanzamento rapido della tecnologia accelera la necessità di una formazione costante sui prodotti: *“[...] Migliorandoci, abbiamo effettivamente individuato le persone più adatte a questi ruoli. Dobbiamo essere in grado di cambiare e adattarci rapidamente, catturando dati esterni, e questo è proprio l'approccio strategico all'interno di una startup, soprattutto una innovativa [...]*” (Direttore Generale). L'aggiornamento delle competenze tecniche dei dipendenti consente all'impresa di affrontare le richieste dei clienti, fornire consigli personalizzati, gestire eventuali dubbi, e offrire assistenza di alta qualità. Come spiega il Co-fondatore e Responsabile della Trasformazione Digitale delle PMI, *“[...] è emerso che i nostri dipendenti avevano interesse a comprendere meglio Chat GPT. Anche se non tutti conoscono l'inglese, abbiamo ideato un programma di formazione basato su queste richieste. Il programma includeva sessioni settimanali con diverse lezioni. Ad esempio, se qualcuno è interessato a Chat GPT, colui o colei che fa formazione potrebbe essere un noto YouTuber con competenze su quella piattaforma. Durante una sessione di due o due ore e mezza, i partecipanti imparano come utilizzarlo efficacemente, scoprono trucchi interessanti ed esplorano vari aspetti [...]*”.

A **livello di processo**, è necessario un **riposizionamento continuo dei prodotti**. Feedback basati su informazioni provenienti dai mondi fisico e digitale consente un ricambio continuo dei prodotti. Ad esempio, il Webidoo Store conduce una ricerca di mercato continua e analisi dei KPIs (Indicatori chiave di performance) per capire come migliorare le performance online e offline:

“[...] cercare costantemente prodotti, coltivare la passione, ruotare l’inventario in modo efficace e studiare approfonditamente i dati si collega alla comprensione del nostro modello di business [...]. È cruciale interrogarsi sul motivo per cui certi articoli attirano più attenzione e utilizzare tutte queste informazioni. Questo rappresenta un nuovo modello nell’industria del retail [...]” (Co-fondatore & Responsabile della Trasformazione Digitale delle PMI). I miglioramenti offline coinvolgono tattiche efficaci in negozio come la gestione delle scorte, la disposizione dei prodotti o la frequente rotazione dei prodotti per allinearsi ai mutamenti degli interessi dei clienti. I marchi vengono esposti per 3-6 mesi, garantendo un percorso del cliente riconoscibile ma costantemente rinnovato. Questo approccio mira ad aumentare la probabilità che i clienti scoprano articoli che corrispondono alle loro preferenze e mantengano l’entusiasmo durante tutta l’esperienza. Gli stessi miglioramenti vengono apportati online (ad esempio, nella pagina web e condivisione di video online su piattaforme social come Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok, e YouTube): *“[...] Offline e online, nel nostro caso, sono strettamente collegati, quindi siamo in contatto ogni giorno, sia con il negozio fisico che con la logistica [...] Anche a livello di magazzino, gli articoli dello store di Milano devono avere la stessa quantità in negozio e online. I prezzi, ovviamente, devono essere aggiornati su entrambe le piattaforme, e-commerce e in negozio, in modo che un cliente veda la stessa offerta online e, acquistando offline, sia indifferente [...]”* (Responsabile dell’E-commerce).

Infine, per quanto riguarda le microfoundations a **livello di struttura**, la capacità *phygital agility* richiede alle imprese di coltivare una forte **focus sull’esplorazione del mercato**, ovvero essere sempre un passo avanti, pronte ad anticipare le esigenze in evoluzione del mercato con obiettivi ambiziosi e azioni rischiose per raggiungerli. Nel caso di Webidoo, *“Siamo un gruppo con molte anime, tutte con la stessa propensione per il futuro [...] Facciamo questo con l’intenzione di mettere le nuove tecnologie al servizio della crescita di imprese di tutti i tipi e dimensioni, in Italia e all’estero”* (Pagina web). In Webidoo si cerca di catalizzare innovazioni e pratiche migliori per i clienti per affrontare in modo più efficace le loro esigenze. Pertanto, *“Percorrere l’evoluzione significa anche percorrere contemporaneamente molteplici strade, sviluppando idee ed esperienze in campi diversi. Per noi, ciò significa lavorare in diverse divisioni aziendali per scoprire nuovi approcci e sviluppare nuove tecnologie da portare sul mercato per promuovere trasformazioni positive”* (Pagina web). Il team si avvale di competenze trasversali, per raggiungere l’eccellenza con un atteggiamento proattivo: *“[...] Ci sono prodotti che sono una certezza perché forse sono anche un po’ conosciuti, mentre altri sono più come delle scommesse. A volte investi in qualcosa che non funziona, ma altre volte qualcosa ti sorprende e dici: ‘Wow, questo funziona!’ [...]”* (Direttore Generale). Tale cooperazione stimola l’impegno dei dipendenti a riflettere su nuove direzioni strategiche (ad esempio, realtà virtuale e realtà aumentata per visitare il negozio in 3D, shopping su WhatsApp, eventi nel Metaverso, integrazioni di *non-fungible token* (NFT) e assistenti personalizzati per gli acquisti basati sull’intelligenza artificiale). Abbracciare il potenziale trasformativo delle innovazioni posiziona il negozio all’avanguardia del panorama del retail, offrendo ai clienti un’esperienza dinamica e orientata al futuro: *“[...] Abbiamo creato il nostro negozio virtuale, che abbiamo recentemente presentato in una fiera a Milano, dove, naturalmente, offriamo a chiunque la possibilità di indossare un visore ed entrare nel nostro negozio. Quindi, fondamentalmente, con questo visore, dai ai clienti la possibilità di vedere l’intero negozio, fare clic su prodotti dove si apre una finestra con una spiegazione [...]”* (Responsabile dell’E-commerce).

4.4 Interazione dinamica tra le microfoundations

Secondo la nostra analisi, le tre principali *phygital Dynamic Capabilities* (*phygital insight*, *phygital action*, e *phygital reconfiguring*) e le relative *microfoundations* non sono isolate, ma interconnesse in un ciclo continuo (si vedano le frecce nella Fig. 3).

Nel contesto del *phygital insight*, la raccolta integrata delle informazioni costituisce la base, combinando dati sui clienti provenienti da fonti fisiche e digitali. La gestione delle informazioni del cliente utilizza questi dati combinati e li affina in approfondite comprensioni dei loro comportamenti e preferenze. Insieme, sia la raccolta integrata delle informazioni che la gestione delle informazioni del cliente contribuiscono a creare una comprensione olistica del cliente, in cui le diverse unità aziendali collaborano nella profilazione dei clienti e nel rilevare le loro potenziali esigenze.

L'output del *phygital insight* funge da base per cogliere opportunità (*phygital action*). Le *microfoundations* “catalizzatore di opportunità phygital”, “sistema adattabile di risposta alle opportunità”, e “sinergia organizzativa e allineamento strategico” lavorano insieme per creare una proposta di valore centrata sul cliente. I dipendenti, agendo come catalizzatori, individuano opportunità provenienti da entrambi i mondi fisico e digitale. Nel frattempo, i team centrali con competenze diverse collaborano per capitalizzare su queste opportunità identificate.

Successivamente, l'impresa riconfigura l'organizzazione, il comportamento o le caratteristiche dei componenti fisici e digitali in risposta a dati e azioni (*phygital agility*). Le *microfoundations* di “aggiornamento continuo delle competenze e acquisizione di nuove abilità”, “riposizionamento continuo dei prodotti”, e “focus sull'esplorazione del mercato” si integrano reciprocamente per allinearsi alle strategie e agli obiettivi dell'impresa. Lo sviluppo continuo delle competenze dei dipendenti migliora la qualità del servizio, dando loro la capacità di gestire le mutevoli esigenze dei clienti. Ciò, unito al riposizionamento continuo dei prodotti, garantisce che le offerte online e offline risuonino con le esigenze del mercato. Inoltre, l'attenzione dell'impresa all' “esplorazione di mercato” incoraggia innovazioni orientate al futuro.

La capacità *phygital agility* getta le basi per un nuovo ciclo, perpetuando un'evoluzione continua all'interno del panorama *phygital*.

5. Discussione

Sebbene la teoria delle *Dynamic Capabilities* sia ampiamente accettata nella letteratura per spiegare come le imprese innovino, si adattino o ridisegnino le proprie risorse e capacità nei mercati segnati dalla Trasformazione Digitale (Ancillai & Pascucci, 2023; Ghosh *et al.*, 2022; Warner & Wäger, 2019), ancora pochi studi si sono soffermati su come sviluppare *phygital Dynamic Capabilities* (Klaus, 2021).

Studi precedenti sull'analisi del *sensing* digitale spiegano come queste capacità consentano alle imprese di esplorare attivamente le tendenze tecnologiche, analizzare segnali del mercato, e valutare scenari digitali futuri, promuovendo una visione digitale a lungo termine (Ghosh *et al.*, 2022; Kroh *et al.*, 2024; Linde *et al.*, 2021). Il nostro studio indica che, in un contesto *phygital*, la capacità *phygital insight* si riferisce all'abilità collettiva di dipendenti e tecnologie di rilevare, interpretare e analizzare le azioni dei clienti sia in ambienti fisici che digitali. Rispetto alla

letteratura precedente, *phygital insight* amplia la portata delle capacità di *sensing* grazie alla sua applicazione in ambienti *phygital*, consentendo alle imprese di identificare opportunità e potenziali minacce in modo più completo. *Phygital insight* implica la raccolta integrata delle informazioni come una fondamentale *microfoundation* a livello individuale, secondo la quale i dipendenti utilizzano strumenti digitali per monitorare i comportamenti dei clienti offline e online, combinando i dati provenienti dalle interazioni. Questa *microfoundation* riprende la letteratura precedente sulle *Dynamic Capabilities* digitali, la quale enfatizza l'importanza dell'istruzione e della formazione digitale degli individui (Füller *et al.*, 2022; Scuotto *et al.*, 2021), ma aggiunge la necessità di competenze nella fusione di dati e informazioni derivanti da interazioni fisiche e digitali per potenziare il *sensing*. Per quanto riguarda le *microfoundations* di livello processuale per la capacità *phygital insight*, avanziamo il concetto di gestione delle informazioni del cliente, che implica la sintesi dei feedback provenienti dai canali fisici e digitali per una visione unificata e completa delle preferenze del cliente. Infine, identifichiamo la comprensione olistica del cliente, sottolineando l'importanza di favorire la collaborazione tra dipartimenti fisici e digitali per un approccio più olistico volto al coinvolgimento del cliente. Questa *microfoundation* di livello strutturale del *phygital insight* conferma la letteratura precedente riguardo alla necessità di creare una struttura agile e di stabilire team interfunzionali (Füller *et al.*, 2022; Sousa-Zomer *et al.*, 2020; Warner & Wäger, 2019), specialmente nel contesto di un ambiente *phygital* in cui le preferenze dei clienti e le tecnologie sono in costante evoluzione.

La letteratura precedente in merito al *seizing* digitale sostiene l'uso di risorse esistenti, l'applicazione di capacità tecnologiche digitali, e il miglioramento delle offerte attuali per consentire una rapida riallocazione delle risorse, un riposizionamento agile e una maggiore "prontezza" nei confronti del cambiamento (Kroh *et al.*, 2024; Linde *et al.*, 2021). I nostri risultati rivelano come lo sviluppo della capacità di *phygital action* comporti la creazione di una proposta di valore centrata sul cliente che integra in modo fluido i punti di forza sia dei contesti fisici che digitali. *Phygital action* espande gli approcci convenzionali nell'utilizzo di risorse e capacità digitali in risposta al cambiamento, enfatizzando la centralità del cliente in entrambi i domini fisici e digitali. Per sviluppare la capacità di *phygital action*, una fondamentale *microfoundation* a livello individuale è il concetto di catalizzatore di opportunità *phygital*. I dipendenti devono seguire un approccio su misura, centrato sul cliente, nel capitalizzare le opportunità che emergono sia dai contesti fisici che digitali. Questo aspetto si allinea con la letteratura precedente, la quale sostiene l'adattabilità delle capacità individuali all'ambiente in evoluzione (Ellström *et al.*, 2021), ma estende la rilevanza dell'attenzione dei dipendenti alle specifiche esigenze dei clienti sia nei contesti fisici che digitali. Per quanto riguarda le *microfoundations* di livello processuale del *phygital action*, identifichiamo il sistema di risposta adattabile alle opportunità, consentendo una rapida esecuzione in risposta alle opportunità identificate attraverso canali fisici e digitali. In linea con la letteratura precedente sulle *Dynamic Capabilities* digitali, le imprese devono creare un'architettura digitale solida e matura in tutta l'organizzazione per sostenere una trasformazione digitale continua e un approccio collaborativo interno (Ellström *et al.*, 2021; Kroh *et al.*, 2024; Sousa-Zomer *et al.*, 2020; Warner & Wäger, 2019). Inoltre, nei contesti *phygital*, il potere delle tecnologie è accompagnato da sistemi flessibili intrecciati con il mondo fisico. In questo contesto si inserisce la sinergia organizzativa e allineamento strategico, una fondamentale *microfoundation* a livello strutturale del *phygital action*. Questo concetto favorisce una collaborazione fluida tra team fisici e digitali per ottimizzare la capacità dell'impresa di rispondere alle opportunità, confermando quindi gli studi precedenti sull'importanza di strutture agili e team interfunzionali (Füller *et al.*, 2022; Sousa-Zomer *et al.*, 2020; Warner & Wäger, 2019).

La letteratura precedente evidenzia il ruolo cruciale delle capacità di *reconfiguring* digitale nell'operazionalizzare le strategie digitali sviluppate (Kroh *et al.*, 2024; Warner & Wäger, 2019), guidando l'innovazione attraverso partner esterni, nuovi ecosistemi, reclutando talenti digitali ed esperti di tecnologie e attingendo alla conoscenza digitale interna (Kroh *et al.*, 2024; Linde *et al.*, 2021). I nostri risultati suggeriscono che le capacità di *phygital agility* comportano la modifica di componenti fisiche e digitali per allinearsi alle strategie e agli obiettivi dell'impresa. Pertanto, estendendo la letteratura precedente, *phygital agility* richiede un adattamento e un allineamento simultaneo di elementi fisici e digitali in modo coeso per sostenere le strategie e gli obiettivi dell'impresa. Sottolineiamo l'interconnessione e l'interdipendenza dei mondi fisici e digitali nel raggiungimento dell'allineamento strategico e dell'efficienza operativa. Per sviluppare *phygital agility*, è necessaria una *microfoundation* a livello individuale che comprenda formazione continua e aggiornamento delle competenze del personale per allinearsi alle tendenze in evoluzione focalizzandosi sui feedback raccolti attraverso interazioni sia fisiche che digitali. La letteratura precedente sulle *Dynamic Capabilities* digitali sostiene che la formazione e la conoscenza sono fondamentali per affrontare la complessità di ambienti incerti e in rapida evoluzione (Füller *et al.*, 2022; Scuotto *et al.*, 2021; Sousa-Zomer *et al.*, 2020; Warner & Wäger, 2019). Per quanto riguarda la *microfoundation* di livello processuale della capacità *phygital agility*, avanziamo il concetto di riposizionamento continuo dei prodotti, un ciclo di feedback che integra dati fisici e digitali per adeguare continuamente i prodotti al fine di soddisfare in maniera efficace le esigenze del mercato. Infine, riconosciamo l'importanza di un focus sull'esplorazione del mercato come fondamentale *microfoundation* di livello strutturale per *phygital agility*. Riguarda l'anticipazione delle esigenze in evoluzione del mercato, spingendo l'organizzazione a stabilire obiettivi ambiziosi e ad intraprendere azioni rischiose per raggiungerli.

Infine, i nostri risultati mostrano come le tre dimensioni delle *phygital Dynamic Capabilities* (*phygital insight*, *phygital action*, e *phygital agility*) non agiscano come compartimenti stagni isolati all'interno di un'organizzazione. Le tre dimensioni delle *phygital Dynamic Capabilities* sono interconnesse in un ciclo continuo, in cui le informazioni ottenute dal *phygital insight* raggiungono le capacità *phygital action* e *phygital agility*. *Phygital agility*, a sua volta, influenza i cicli successivi di *phygital insight*, generando un approccio dinamico e adattivo all'implementazione delle *phygital Dynamic Capabilities* a diversi livelli organizzativi.

5.1 Implicazioni manageriali

La presente ricerca offre importanti implicazioni per i manager e i professionisti, contribuendo in modo significativo alla comprensione delle *Dynamic Capabilities* all'interno del contesto in evoluzione degli ambienti *phygital*, un'area finora trascurata nella ricerca. In un'epoca contrassegnata da una concorrenza intensa e da dinamiche di mercato plasmate dalla Trasformazione Digitale, la ricerca di *Dynamic Capabilities* più efficaci è diventata prioritaria per i manager e i professionisti che cercano di competere in contesti imprenditoriali in cui la convergenza dei mondi fisici e virtuali è sempre più diffusa. L'identificazione delle *microfoundations* che sottendono alle *Dynamic Capabilities* di *phygital insight*, *phygital action* e *phygital agility* offre una guida pratica per i manager al fine di coltivare tali capacità all'interno delle proprie organizzazioni, imparando come passare da un contesto puramente digitale ad uno *phygital*. Il framework sviluppato in questo studio è informativo e operativo poiché fornisce preziose informazioni riguardo agli aspetti chiave e ai meccanismi che, a livello individuale, processi e strutture, caratterizzano le *phygital Dynamic Capabilities*. Questo approccio strutturato

si pone come guida graduale verso lo sviluppo delle *phygital Dynamic Capabilities*, agevolando la comprensione di come costruire e mantenere un vantaggio competitivo nel panorama imprenditoriale contemporaneo.

5.2 Limiti e ricerca futura

L'analisi qualitativa effettuata mediante l'impiego di un caso di caso singolo non garantisce la generalizzazione delle conclusioni dello studio. Il presente lavoro rappresenta un primo studio esplorativo da ampliare attraverso analisi ulteriori. Pertanto, sarebbe necessario indagare questo argomento in contesti di ricerca multipli per testare il nostro framework teorico, ad esempio, attraverso studi quantitativi su scala più ampia. La ricerca futura potrebbe sviluppare uno strumento di misurazione multidimensionale per catturare le *phygital Dynamic Capabilities* e convalidarlo attraverso ricerche quantitative. Un ulteriore vincolo risiede nel fare affidamento su un caso all'interno di un Paese specifico come l'Italia. La validità esterna o la trasferibilità dello studio potrebbero essere rafforzate estendendo l'analisi per includere altri casi provenienti da diverse realtà *phygital*. Una domanda di ricerca interessante potrebbe riguardare come le imprese *phygital* in diversi mercati geografici o settori del retail configurano le loro *Dynamic Capabilities*. Ci sono similitudini o differenze? Ciò potrebbe fornire informazioni su come le imprese *phygital* in diversi mercati geografici o settori del retail configurano in modo simile le loro *Dynamic Capabilities* e potrebbero esplorare ulteriori *microfoundations* in contesti *phygital*. La ricerca futura potrebbe, in questo senso, basarsi sull'esperienza dei rivenditori in settori diversi dal retail digitale, inclusi generi alimentari e moda di lusso, per consentire una maggiore generalizzazione dei nostri risultati. Altri studi potrebbero esaminare il ruolo dell'analisi dei dati e dell'intelligenza artificiale nell'estrarre informazioni operativi dalla fusione di dati fisici e digitali.

Bibliografia

- ANCILLAI C., PASCUCCHI F. (2023), "Digital Servitization as Business Model Innovation: an explorative study on the role of absorptive capacity", *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 41, n. 3, pp. 71-93.
- BARATTA R., BONFANTI A., CUCCI M. G., SIMEONI F. (2022), "Enhancing cultural tourism through the development of memorable experiences: the "Food Democracy Museum" as a *phygital* project", *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 40, n. 1, pp. 153-176.
- BARNEY J.A.Y., FELIN T. (2013), "What are microfoundations?", *Academy of Management Perspectives*, vol. 27, n. 2, pp. 138-155.
- BELGHITI S., OCHS A., LEMOINE J.F., BADOT O. (2017), *The Phygital Shopping Experience: An Attempt at Conceptualization and Empirical Investigation*, Springer Science and Business Media LLC: Berlin/Heidelberg, Germany, pp. 61-74.
- BRYMAN A., BELL E. (2015), *Business research methods*, Oxford, USA: Oxford University Press.
- CAPO F., D'AGOSTINO L.M., TORRISI S. (2022), "Impact of COVID-19 on Digital Transformation: An Empirical Analysis of Manufacturing Companies", *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 40, n. 2, pp. 275-297.
- DANIEL E.M., WILSON H.N. (2003), "The role of dynamic capabilities in e-business transformation", *European Journal of Information Systems*, vol. 12, n. 4, pp. 282-296.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.
- EISENHARDT K.M., GRAEBNER M.E. (2007), "Theory building from cases: Opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 25-32.
- ELLSTRÖM D., HOLTSTRÖM J., BERG E., JOSEFSSON C. (2021), "Dynamic capabilities for digital transformation", *Journal of Strategy and Management*, vol. 15, n. 2, pp. 272-286.
- FELIN T., FOSS N.J., HEIMERIKS K.H., MADSEN T.L. (2012), "Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure", *Journal of management studies*, vol. 49, n. 8, pp. 1351-1374.

- FÜLLER J., HUTTER K., WAHL J., BILGRAM V., TEKIC Z. (2022), “How AI revolutionizes innovation management—Perceptions and implementation preferences of AI-based innovators”, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 178, pp. 121598.
- GHOSH S., HUGHES M., HODGKINSON I., HUGHES P. (2022), “Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach”, *Technovation*, vol. 113, pp. 102414.
- GIBBS G.R. (2007). *Thematic coding and categorizing. Analyzing qualitative data*, London: Sage, pp. 38-56.
- HURÉ E., PICOT-COUCPEY K., ACKERMANN C.L. (2017), “Understanding omnichannel shopping value: A mixed-method study”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 39, pp. 314-330.
- KLAUS P.P. (2021), “Phygital—the emperor’s new clothes?”, *Journal of Strategic Marketing*, pp. 1-8.
- KROH J., GLOBOCNIK D., SCHULTZ C., HOLDHOF F., SALOMO S. (2024). Micro-foundations of digital innovation capability—A mixed method approach to develop and validate a multi-dimensional measurement instrument. *Technological Forecasting and Social Change*, 198, 122942.
- LINDE L., SJÖDIN D., PARIDA V., WINCENT J. (2021), “Dynamic capabilities for ecosystem orchestration A capability-based framework for smart city innovation initiatives”, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 166, pp. 120614.
- MATARAZZO, M., PENCO L., PROFUMO G. (2020), “How is digital transformation changing business models and internationalisation in Made in Italy SMEs?”, *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 38, n. 3, pp. 89-107.
- MELE C., RUSSO-SPENA T. (2022), “The architecture of the phygital customer journey: A dynamic interplay between systems of insights and systems of engagement”, *European Journal of Marketing*, vol. 56, n. 1, pp. 72–91.
- MELE C., SPENA T.R., MARZULLO M., DI BERNARDO I. (2023), “The phygital transformation: a systematic review and a research agenda”, *Italian Journal of Marketing*, pp. 1-27.
- MILES M.B., HUBERMAN A.M. (1984), *Qualitative data analysis: A sourcebook of new method*, USA: Sage publications.
- MISHRA S., MALHOTRA G., CHATTERJEE R., SHUKLA Y. (2021), “Consumer retention through phygital experience in omnichannel retailing: role of consumer empowerment and satisfaction”, *Journal of Strategic Marketing*, vol. 31, n. 4, pp. 749-766.
- MOI L., CABIDDU F. (2021), “Leading digital transformation through an Agile Marketing Capability: the case of Spotahome”, *Journal of Management and Governance*, vol. 25, n. 4, pp. 1145-1177.
- PATVARDHAN S.D., GIOIA D.A., HAMILTON A.L. (2015), “Weathering a meta-level identity: Forging a coherent collective identity for an emerging field”, *Academy of Management Journal*, vol. 58, n. 2, pp. 405-435.
- PICCOLI G., RODRIGUEZ J., GROVER V. (2020), *Strategic Initiatives and Digital Resources: Construct Definition and Future Research Directions*, International Conference on Information Systems, ICIS 2020 - Making Digital Inclusive: Blending the Local and the Global, 0–17.
- PUSCEDDU G. (2022), “Understanding the typologies of customer experience in phygital contexts: the case of Webidoo store”, In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2022, No. 1, p. 17511). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- PUSCEDDU G., MOI L., CABIDDU F. (2023), “Do they see eye to eye? Managing customer experience in phygital high-tech retail”, *Management Decision*.
- SCUOTTO V., NICOTRA M., DEL GIUDICE M., KRUEGER N., GREGORI G.L. (2021), “A microfoundational perspective on SMEs’ growth in the digital transformation era”, *Journal of Business Research*, vol. 129, pp. 382-392.
- SOUSA-ZOMER T.T., NEELY A., MARTINEZ V. (2020), “Digital transforming capability and performance: a microfoundational perspective”, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 40, n. 7-8, pp. 1095-1128.
- STRAUSS A., CORBIN J. (1998), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- TEECE D.J. (2007), “Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance”, *Strategic Management Journal*, vol. 28, n. 13, pp. 1319-1350.
- TEECE D.J. (2012); “Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action”, *Journal of Management Studies*, vol. 49, n. 8, pp. 1395-1401.
- WARNER K.S., WÄGER M. (2019), “Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal”, *Long range planning*, vol. 52, n. 3, pp. 326-349.
- YIN R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods, Vol. 5)*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.