



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in Economia e Management

Tesi di Laurea

**Gli effetti dello smart working
sulle abitudini alimentari**

Relatore: Chiar.mo

Tesi di Laurea di:

Prof. Valerio Temperini

Laura Liuti

Anno Accademico 2020 – 2021

Sommario

INTRODUZIONE.....	5
1. LO SMART WORKING	8
1.1 COS'È LO SMART WORKING?	8
1.2 DIFFERENZA TRA SMART WORKING, SMART WORKER E SMART ORGANIZATION	15
1.3 I CONCETTI BASILARI DELLO SMART WORKING	21
1.3.1 La flessibilità di tempo e spazio.....	22
1.3.2 L'utilizzo della tecnologia.....	23
1.3.3 La fiducia	25
1.3.4 La riconfigurazione degli spazi.....	26
1.4 SMART WORKING E TELELAVORO: ANALOGIE E DIFFERENZE.....	27
1.5 BREVE STORIA DELLO SMART WORKING	31
1.6 LEGISLAZIONE ITALIANA IN MERITO ALLO SMART WORKING	33
1.7 I CONTESTI APPLICATIVI	38
1.8 LA GESTIONE DELLO SMART WORKING AZIENDALE	43
1.9 L'IMPATTO DEL COVID-19 SULLO SMART WORKING.....	47
2. CONSUMI ALIMENTARI	52
2.1 IL CONSUMO ALIMENTARE DAL DOPOGUERRA AGLI ANNI OTTANTA	52
2.2 L'ALIMENTAZIONE DEL NUOVO MILLENNIO	66
2.3 I FATTORI CHE INFLUENZANO IL CAMBIAMENTO DELLE ABITUDINI ALIMENTARI.....	70

2.4	LO SPAZIO DOMESTICO COME LUOGO DI CONSUMO	77
3.	IL MARKETING DEI SERVIZI E GLI STRUMENTI DI INDAGINE A SUA DISPOSIZIONE.....	80
3.1	IL MARKETING DEI SERVIZI	80
3.2	GLI STRUMENTI DI INDAGINE	89
3.3	L'INTERVISTA QUALITATIVA: VANTAGGI E SVANTAGGI	96
3.4	LE QUATTRO FASI DI MCCRACKEN.....	98
4.	LA NOSTRA RICERCA	102
4.1	GLI OBIETTIVI DELLA RICERCA.....	102
4.2	LA METODOLOGIA E LA RACCOLTA DEI DATI	104
4.3	IL CAMPIONE DI RIFERIMENTO	105
4.4	LA TRACCIA DELL'INTERVISTA.....	108
4.5	LA PREPARAZIONE DEI DATI	110
4.6	RISULTATI DELL'ANALISI.....	111
4.7	SINTESI DEI RISULTATI.....	117
	CONCLUSIONE	119
	RIFERIMENTI	122

INTRODUZIONE

Il fenomeno dello smart working si riferisce a un nuovo modello di organizzazione del lavoro, come lo sono state le concezioni dell'impresa Fordista e Taylorista parecchi decenni fa. Con questo nuovo modo di lavorare si modificano i tempi e gli spazi, grazie a una maggiore autonomia e flessibilità nelle mani del lavoratore. Sicuramente il Covid-19 è stato d'aiuto, in un certo senso, ad espandere e ad accelerare questo fenomeno. Il lavoratore ha potuto continuare a lavorare, restando comunque a casa, e condividendo lo spazio lavorativo con quello domestico. Quello che si pone di analizzare all'interno di questo lavoro è proprio l'impatto dello smart working sulle abitudini alimentari dei consumatori. Avendo a disposizione maggiore tempo da passare in casa si può pensare che lo smart worker vada a modificare i suoi pasti, andando quindi a consumare un pasto completo anche a pranzo, quando magari prima non era possibile, a causa del poco tempo a disposizione tra una pausa e un'altra. Nei weekend e durante le cene, invece, non potendo più disporre di pasti consumati nei ristoranti o nei bar, si pensa che gli individui abbiano iniziato a realizzare delle ricette in casa, proprio per sopperire a quei consumi che da quel momento in poi non hanno più potuto realizzare.

L'analisi e lo sviluppo di tale argomento è frutto di una esperienza personale durante il periodo della pandemia: in effetti, si sono sperimentate ricette e preparazione di cibi inediti. Proprio per questo è nata la curiosità di indagare questo fenomeno all'interno degli individui smart workers, sia studenti che hanno realizzato didattica a distanza, sia lavoratori veri e propri.

Grazie all'aiuto di interviste in profondità realizzate individualmente è stato possibile indagare più a fondo questo fenomeno ed è stato realizzabile analizzare se esiste realmente un nesso logico tra abitudini alimentari e lavoro agile.

Prima di presentare i risultati dell'analisi realizzata, a cui è stato dedicato l'ultimo capitolo del lavoro, sono state inizialmente analizzate le potenzialità dello Smart Working, i contesti applicativi in cui viene più messo a frutto questo strumento ed infine come ottenere una sua corretta gestione aziendale.

Successivamente l'elaborato si propone di esporre i fattori rilevanti che influenzano i cambiamenti consumistici, nonché tutto il suo iter dalla fine della Seconda guerra mondiale ad oggi e i consumi realizzati all'interno dell'ambiente domestico.

Sono state poi analizzate tutte le varie metodologie di ricerca di cui può disporre il marketing, tra cui l'intervista in profondità. È proprio questa tipologia di analisi, in concomitanza con le quattro fasi dell'indagine qualitativa di McCracken, che è stata adottata per condurre la nostra analisi.

È proprio nell'ultima parte del lavoro che si dispiegherà l'intera ricerca, andando a presentare le caratteristiche del campione analizzato, il metodo di analisi dei dati e infine i risultati della stessa.

1. LO SMART WORKING

Prima di esaminare come l'uso sempre più massivo dello smart working ha impattato sui consumi alimentari, è bene analizzarlo nelle sue componenti. Inizialmente in questo capitolo se ne darà alcune definizioni, andando ad elencare tutti i suoi concetti fondanti. Si vedrà come lo smart working si differenzia in molte sue parti dal telelavoro e in effetti, grazie alla sua storia, si constaterà come questo ha origine proprio dal secondo. Successivamente si elencherà tutta la normativa di riferimento e le varie applicazioni negli ambiti del privato e della pubblica amministrazione. Il capitolo si conclude con una esamina di una corretta gestione aziendale di questo strumento e dello stretto legame tra questo e il Covid-19.

1.1 COS'È LO SMART WORKING?

Oggigiorno si sente parlare spesso di smart working, ma sappiamo davvero cos'è? Sicuramente è un fenomeno complesso, tant'è che questo è riscontrabile dal fatto che non vi è un'unica definizione per questo termine accettata da tutti, anzi, esistono una moltitudine di definizioni, alcune più importanti di altre.

Innanzitutto, per Clapperton e Vanhoutte “from the outset we had defined ‘smarter working’ as letting people work where and when as they wished as long as it delivered the right results, saved costs and respected the planet. Space, technology and people management worked together intensely to make the business more effective.”¹ I due autori hanno anche realizzato un modello per introdurre lo smart working in azienda: il modello delle 3 B. Questo si articola in tre elementi:

- **Bricks** (gli spazi fisici): consiste nel cambiare l’organizzazione del layout fisico a seconda delle specifiche esigenze in modo da permettere un lavoro maggiormente “smart” e massimizzando così la performance, la collaborazione tra colleghi e favorendo la creatività. In particolare, i disagi fisici, la mancanza di privacy o un elevato livello di rumore possono contribuire a creare un ambiente di lavoro malsano. Ogni tipologia di spazio di lavoro si deve concentrare su alcune capacità: Concentrare, Collaborate, Communicate and Contemplate.

¹ Clapperton, G., Vanhoutte, P., *Il Manifesto dello Smart Working. Quando, dove e come lavorare meglio*, Sunmakers, Oxford, 2014.

- **Bytes** (la tecnologia): implementare gli strumenti tecnologici significa in quest’ottica non solo aiutare il dipendente a lavorare da remoto e quindi in luoghi diversi dall’ufficio, ma anche facilitare la condivisione di informazioni e dati.
- **Behaviors** (i comportamenti): questo elemento fa riferimento, infine, al fatto che si debba creare un rapporto di fiducia tra manager e collaboratori. Questo va a modificare anche il senso di responsabilità del lavoratore e la tipologia di controllo che si viene ad affermare. In effetti non si può più riscontrare un controllo diretto, ma l’assegnazione di obiettivi da parte del manager che dovranno poi essere rispettati e valutati a seconda dei risultati conseguiti.

Altra definizione molto importante è quella proposta da Flexibility:” Smart Working is a commitment to modernize working practices, by moving away from the ‘command and control’ assumptions of traditional factory-style working about where, when and how work should be done. It’s about doing more with less, working wherever, whenever and however is most appropriate to get the work done”². Da

² A. LAKE, *The smart working handbook. How to reduce costs and improve business performance through new ways of working. A practical guide*, <http://www.flexibility.co.uk/SmartWorkHandbook/smartworkhandbook.pdf>, ultima consultazione: 19 novembre 2020.

questa definizione si nota come sia importante accompagnare il cambiamento organizzativo del proprio luogo di lavoro al nuovo approccio da adottare, ossia lo smart working. Questo permette di delineare in modo flessibile quando, dove e come lavorare in modo da aumentare l'efficienza e la performance.

Ulteriore definizione da esaminare è quella suggerita dall'Osservatorio SW del Politecnico di Milano: "Una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati"³.

Ultima definizione è quella presentata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali attraverso la Legge 22 maggio 2017 n.81 Capo II: "Le disposizioni del presente capo, allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, promuovono il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti

³ OSSERVATORIO SMART WORKING, Osservatori.net, <https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/smart-working>, ultima consultazione: 19 novembre 2020.

tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”⁴.

Anche se diverse da un punto di vista terminologico, i concetti che sono alla base di queste definizioni sono gli stessi. In effetti, tutte mettono in luce le caratteristiche essenziali che lo smart working dovrebbe avere, come la flessibilità, la collaborazione e la riorganizzazione degli spazi. Tutto questo a patto che ci sia un cambiamento nella cultura aziendale e non resistenza, in modo da modificare la tipologia di controllo utilizzato e aumentare la responsabilizzazione dei lavoratori. Se utilizzato nel modo corretto, lo smart working può portare enormi benefici alle imprese.

Anche lo smart working, al pari di tutte le altre tipologie di lavoro, presenta i suoi pro e i suoi contro. Iniziando dai vantaggi, questi possono essere imputati sia ai lavoratori, sia alle imprese. I vantaggi per i lavoratori sono:

- Meno nervosismo;

⁴ Legge 22 maggio 2017, n.81, “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”.

- Maggiore tempo sia per il lavoro che per sé stessi, che consentirà un generale miglioramento della propria vita e quella familiare;
- Svincolo dai controlli gerarchici;
- Aumento, insieme all'autonomia, della possibilità di gestire i propri tempi, gli spazi e i ritmi di lavoro;
- Dall'eliminazione del pendolarismo risparmio di tempo, stress, costi e fatica.

Per quanto concerne invece i vantaggi dell'azienda, questi possono essere riassumibili come:

- Maggiore competitività dell'impresa grazie all'adozione di un'organizzazione per obiettivi, alla maggiore soddisfazione dei dipendenti, al clima aziendale migliore e al sempre più forte senso di appartenenza dei lavoratori all'organizzazione;
- Maggiore rapporto di fiducia tra collaboratori e manager, che si muterà in maggiore produttività;
- Risparmio dei costi di gestione, come le spese per l'illuminazione, l'aria condizionata, etc.;
- Riduzione dei costi fissi necessari per le postazioni di lavoro e gli edifici;

- Diminuzione dei tempi necessari a svolgere le riunioni grazie alle videoconferenze online;
- Maggiore digitalizzazione;
- Maggiore scambio di informazioni;
- Eliminazione dei tempi morti.

Anche gli svantaggi possono essere suddivisi in svantaggi per i lavoratori e svantaggi per l'azienda. I primi riguardano:

- La possibilità che lo smart worker dedichi la maggior parte del proprio tempo al lavoro, trascurando sia la vita familiare che l'opportunità di prendersi delle pause;
- Inizialmente lo smart working potrà causare stress a causa del cambio repentino di abitudine;
- Può essere considerato alla lunga un lavoro usurante se troppo esteso il tempo di esposizione.

Sicuramente minori sono gli svantaggi per le aziende:

- Ingente costo da affrontare per modificare il modello organizzativo e per fornire la strumentazione necessaria agli smart worker;

- Minor controllo sulle operazioni svolte dai lavoratori, che, se poco professionali, possono causare dei danni all'azienda.

1.2 DIFFERENZA TRA SMART WORKING, SMART WORKER E SMART ORGANIZATION

In primo luogo, quando si parla di smart working bisogna separarlo dagli altri concetti di smart worker e smart organization, anche se i tre sono legati da rapporti biunivoci o triunivoci. Come abbiamo visto precedentemente non esiste una definizione ben precisa e accettata da tutti di smart working, che per semplicità in questo paragrafo andremo a delinearlo come una riorganizzazione del lavoro attraverso le nuove tecnologie che permetta di superare i limiti spaziali e temporali.

Lo smart worker invece è colui che lavora dove vuole e dove si ha necessità, non ha orari ben stabiliti e utilizza degli strumenti informatici per svolgere la sua attività ovunque. L'ultimo concetto che vedremo è quello di smart organization, che consiste nella tipologia di organizzazione aziendale adottata e viene utilizzata per: "aumentare il numero di persone connesse e coinvolte, portare i processi oltre i

confini geografici e spesso oltre le imprese stesse ed infine favorire la gestione e la sistematizzazione dell'ampio volume di contenuti”⁵.

Per quanto concerne lo smart worker, la sua nascita è stata favorita da una serie di fenomeni: innanzitutto la globalizzazione che ha facilitato la scomparsa delle frontiere, la nascita e lo sviluppo delle tecnologie e degli strumenti multimediali, l'accessibilità dei mezzi di trasporto ed infine la condivisione di risorse. Oltretutto, lo smart worker può essere suddiviso in tre categorie:

- Il nomade digitale: individuo che vive attraverso gli introiti generati sul web e solitamente abitano in paesi a basso costo di vita;
- Il lavoratore a distanza: colui che è alle dipendenze dell'impresa o un professionista indipendente, ossia non ha il dovere di una presenza continua per esercitare la sua professione;
- L'esperto: soggetto che lavora viaggiando spesso e solitamente è un coach, consulente o specialista tecnico.

⁵ T. BOTTERI- G. CREMONESI, *Smart working e smart workers. Guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi*, FrancoAngeli, Milano 2016, p. 8.

Generalmente gli smart worker che non lavorano da casa, si ritrovano in spazi comuni che ad oggi sono molto diffusi: i coffice, ovvero bar e caffetterie moderne che consentono l'accesso al Wi-Fi gratuitamente e organizzati attraverso degli ampi tavoli che facilitano lo smart working. Ma quali sono le caratteristiche che contraddistinguono gli smart worker? Innanzitutto, sono individui che non per forza appartengono alle ultime generazioni (Generazione Y e Z), anzi, possono avere qualunque età. L'importante è che questi soggetti siano agili, da una parte nei modi di pensare e dall'altra nei modi di fare e agire. Con il termine "essere agile nei modi di pensare" si intende in primo luogo che il lavoratore non dia spazio al nervosismo e alle arrabbiate poiché questo costituirebbe un ostacolo a qualsiasi attività di smart working. Gli altri due elementi che contraddistinguono l'essere agile nei modi di pensare sono la trasparenza, ossia la vantaggiosità nello scambio di dati e informazioni, e la condivisione daybyday circa lo stato di avanzamento del lavoro dello smart worker.

In realtà, esiste un vero e proprio identikit dello smart worker, analizzato da Tiziano Botteri e Guido Cremonesi in "Smart working e smart workers, guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi". Nel dettaglio questo individuo ha due tipologie di principi, uno verso l'organizzazione e uno

verso di sé. Alcune tra le caratteristiche elencate che si ritengono più importanti sono: il sentirsi a casa in qualsiasi luogo, il conoscere varie lingue, il saper utilizzare le più svariate tecnologie, l'essere pronti al cambiamento ed infine l'essere insofferenti verso il controllo burocratico.

Per quanto invece concerne la smart organization, questa si distingue per:

- Il ricorso a strumenti informatici di collaborazione;
- Un personale digitalmente preparato;
- L'utilizzo costante di tool e software digitali;
- Un'organizzazione degli spazi lavorativi diversa;
- Un nuovo modello di leadership;
- Infine, un'auto-responsabilizzazione e un'autonomia dei dipendenti.

Negli ultimi anni, grazie all'utilizzo del lavoro da remoto, si è creata la necessità di rimodellare l'ambiente organizzativo, cercando di renderlo più digital-friendly. I cambiamenti che devono essere realizzati sono riassumibili in quattro principi:

1. **I processi.** Questi devono essere volti alla co-progettazione e al co-design, ossia un progetto che sappia coinvolgere tutti gli stakeholders, dai dipendenti agli utenti finali, favorendo la

partecipazione di tutti a questo progetto e rendendoli co-autori, soprattutto nella fase iniziale, quella del brainstorming.

2. **Lo spazio.** Con questo principio si intende modificare completamente gli spazi abituali, andandoli a ridisegnare secondo una nuova ottica, creati su misura per i soggetti interessati e a seconda delle mansioni che dovranno svolgere. Sicuramente, dovranno essere incluse delle postazioni ergonomiche che siano consoni al lavoro da svolgere, e degli elementi che diano il senso di benessere e che rendano il luogo piacevole e confortevole.
3. **Le piattaforme.** Le piattaforme digitali sono essenziali per il corretto successo di una smart organization e il loro utilizzo dovrà riguardare sia processi interni all'organizzazione, sia il contatto con il pubblico o con l'utente finale.
4. **Le persone.** Ultimo punto, ma non per importanza, sono le persone che con le loro capacità e le loro conoscenze sono il punto focale del cambiamento. Queste sicuramente devono avere la capacità di ascoltare e di lavorare in team, ma anche possedere una preparazione tecnica in conformità con il periodo di riferimento, ossia il saper utilizzare in modo professionale gli strumenti digitali.

Quindi, in cosa dovrebbe investire un'organizzazione per divenire smart?

Sicuramente in tecnologie, sia per la raccolta e l'elaborazione dei dati, sia per la comunicazione machine to machine, grazie all'acquisto di software, all'utilizzo di internet ad alta velocità, ai big data, al cloud computing e alla robotica avanzata.

Adottare un nuovo modello organizzativo, caratterizzato da:

- sistemi che sappiano analizzare in tempo reale la performance;
- sistemi gestionali che incentivino il ricorso all'integrazione e alla cooperazione;
- strumenti per lo smart working;
- strumenti di realtà aumentata e virtuale a sostegno dei processi produttivi.

Utilizzare nuovi modelli di business, ossia canali e strumenti per acquisire e mantenere potenziali clienti, analizzare i comportamenti e i bisogni degli utenti, vendere e promuovere prodotti e servizi.

Se si investe in tecnologie, sicuramente si dovrà farlo anche nelle competenze e più in particolare nelle digital skills, fondamentali per un buon vantaggio competitivo dell'azienda. Sicuramente si dovrà saper utilizzare strumenti di condivisione di documenti e piattaforme di messaggistica istantanea.

Ultimo tassello è la cultura, orientata all'obiettivo, e quindi fondata sulla fiducia e l'auto-responsabilizzazione, l'apprendimento continuo, la condivisione e l'interazione umana e su una maggiore tolleranza all'errore.

1.3 I CONCETTI BASILARI DELLO SMART WORKING

Lo smart working, anche se applicato secondo le proprie discrezionalità, si basa su dei concetti fondamentali:

- L'attività lavorativa viene svolta secondo i propri tempi e scegliendo gli spazi più opportuni ed è proprio per questo che lo smart worker ha sempre più autonomia;
- Altro elemento essenziale è la flessibilità, di cui parleremo più avanti;
- Viene sempre più accompagnata l'attività lavorativa all'utilizzo delle tecnologie, ormai indispensabili per svolgere smart working;
- Sono sempre più presenti attività di collaborazione tra gli individui che, grazie agli strumenti di cui si avvalgono, riescono a realizzare riunioni aziendali e a diminuire gli spostamenti fisici;

- Dall'ultimo punto ne deriva appunto un favorevole impatto sull'ambiente.

Nei prossimi sottoparagrafi ne vedremo alcuni, considerati maggiormente importanti e fondamentali per la buona riuscita dello smart working.

1.3.1 La flessibilità di tempo e spazio

Una delle caratteristiche principali dello smart working è proprio la flessibilità, sia negli orari che nei luoghi.

Il termine flessibilità è molto complesso e può avere diverse sfaccettature. La definizione che danno Wright e Snell è “la capacità di un'impresa di riconfigurare le proprie risorse ed attività per rispondere alle esigenze dell'ambiente”⁶. Secondo questa concezione un'organizzazione può dirsi flessibile se si adatta ai mutamenti dell'ambiente, conservando però una certa stabilità che le assicuri di mantenere il controllo sull'organizzazione e sulla propria identità. In effetti il moderno contesto competitivo è caratterizzato da repentini cambiamenti che richiedono necessariamente una certa flessibilità alle imprese, in modo che queste siano in grado di fronteggiare grazie alla loro innovatività la volatilità continua del mercato.

⁶ P. M. Wright, S. A. Snell “Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management”, 1998.

Fino ad ora abbiamo parlato di flessibilità che riguarda il contesto organizzativo, ma questo termine può fare riferimento anche ai lavoratori. Questo bisogno nasce dal fatto di poter conciliare la sfera lavorativa e quella privata, che grazie allo smart working possono essere conciliate. In effetti, grazie agli orari flessibili e ai luoghi che possono ogni giorno cambiare, il lavoratore non subirà più un controllo gerarchico e grazie alla maggior autonomia data riuscirà a organizzare al meglio i propri impegni giornalieri. Riferendoci ai luoghi, questi possono essere liberamente scelti dal soggetto interessato. Infatti, si lavorare tranquillamente da casa, al bar, in treno e/o in un parco, l'importante è che si scelga un luogo che sappia incentivare al meglio la produttività e la creatività.

1.3.2 L'utilizzo della tecnologia

Altro elemento fondamentale che permette al lavoratore sia poter lavorare ovunque voglia non limitandosi a presentarsi in ufficio, sia di cooperare e comunicare con il proprio team di lavoro. Pertanto, è necessario che lo smart worker abbia la giusta strumentazione a disposizione e che ne sfrutti al meglio le possibilità.

I dispositivi digitali essenziali per lo smart working sono due:

- Un laptop che al contrario del computer fisso permette una maggiore agilità negli spostamenti;
- Una connessione a internet, tramite rete Wi-Fi o rete 3G e 4G, che riesca ugualmente al primo strumento di poter lavorare ovunque.

Altre tecnologie non essenziali, ma che possono sostenere la pratica dello smart working sono:

- I telefoni cellulare e gli smartphone, che permettono il controllo della posta elettronica e la condivisione di documenti, dati e file multimediali;
- I tablet che hanno maggiori funzionalità degli smartphone e che possono essere paragonati ai laptop;
- Applicazioni per riunioni online e videoconferenze, come Skype o Zoom, che permettono una comunicazione dal vivo bilaterale o addirittura multilaterale;
- I social network, che racchiudono diverse funzioni come la messaggistica istantanea, la possibilità di fare videochiamate o telefonate senza consumare il proprio credito residuo, o lo scambio di file multimediali;

- Le digital collaboration che vengono utilizzate per lavorare sugli stessi documenti o per organizzare calendari condivisi;
- Le soluzioni Voice over IP, o VOIP, che consentono di chiamare a costo gratuito anche a lunga distanza;
- Gli strumenti di Cloud Computing che invece sono utili per condividere file online, senza utilizzare la memoria interna del dispositivo e che possono in ogni momento essere scaricati e consultati.

Ultima caratteristica che questi strumenti tecnologici devono avere è sicuramente l'usabilità, ossia la facilità nell'utilizzo.

1.3.3 La fiducia

È necessario che in azienda ci sia un cambiamento culturale, e che quindi si modifichi il rapporto tra manager e collaboratori e tra azienda e dipendenti. In questo contesto per fiducia si intende quella che si crea tra le parti a causa del minore controllo esercitabile sullo smart worker. Non essendo più possibile controllare direttamente il dipendente, poiché questo potrà lavorare da qualsiasi luogo egli vorrà, l'azienda deve cercare di sviluppare questo elemento, la fiducia.

Qui il concetto di fiducia si lega anche a quello di responsabilizzazione del lavoratore, che dovrà comunque svolgere il suo lavoro cercando di esaudire il maggior numero di obiettivi. Sarà poi compito del manager accertarsi che questi siano stati effettivamente rispettati.

1.3.4 La riconfigurazione degli spazi

Per applicare lo smart working sicuramente sarà necessario andare a modificare sia gli spazi che prima venivano utilizzati per svolgere l'attività lavorativa, ossia gli uffici, sia quelli nuovi. Per quanto riguarda i primi questi vengono svuotati e le stanze che prima erano adibite a questo ora vengono utilizzate per organizzare meeting space, spazi riservati alle telefonate oppure aree di coworking. Un'altra ipotesi è quella di modificare l'area della scrivania adottando la desk sharing, ossia la condivisione della propria postazione che permette sia ridurre i costi per le aziende, sia aumentare la flessibilità.

Come si è sottolineato prima, è importanti che ogni lavoratore possieda la giusta strumentazione tecnologica nella propria postazione.

1.4 SMART WORKING E TELELAVORO: ANALOGIE E DIFFERENZE

È un grave errore confondere i due termini, poiché il telelavoro corrisponde solamente a una piccola parte dello smart working.

Lo smart working o lavoro agile è stato definito in Italia solamente con la legge 22 maggio 2017, numero 81 “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”, anche se viene legalmente ufficializzato con la presentazione del disegno di legge da parte dei parlamentari Mosca, Saltamartini e Tinagli a gennaio del 2014. Il telelavoro invece è stato legittimato con l’Accordo Quadro del 2004, in particolare con la legge Bassanini 191/1988 e il regolamento attuativo dpr 70/1999. Secondo la prima “Allo scopo di razionalizzare l’organizzazione del lavoro e di realizzare economie di gestione attraverso l’impiego flessibile delle risorse umane, le amministrazioni pubbliche... possono avvalersi di forme di lavoro a distanza. A tal fine, possono installare, nell’ambito delle proprie disponibilità di bilancio, apparecchiature informatiche e collegamenti telefonici e telematici necessari e possono autorizzare i propri dipendenti ad effettuare, a parità di salario, la prestazione lavorativa in luogo diverso dalla sede di lavoro, previa

determinazione delle modalità per la verifica dell'adempimento della prestazione lavorativa"⁷. La seconda poi definisce con più chiarezza i progetti di telelavoro, l'assegnazione al telelavoro e la reintegrazione nella sede originaria, la postazione di telelavoro, le regole tecniche, la verifica dell'adempimento della prestazione e il trattamento economico e normativo.

Prendendo come punto di riferimento le due normative, possiamo constatare sia punti di contatto tra smart working e telelavoro, sia differenze. I punti in comune tra i due riguardano soprattutto la finalità principale dell'adozione di queste due modalità di lavoro che è quella di riconfigurare l'organizzazione aziendale ed aumentare la competitività sul mercato, ma anche quella di diminuire le differenze tra vita professionale e vita familiare del lavoratore.

Sicuramente, il telelavoro e lo smart working non appartengono a una nuova tipologia contrattuale, ma rappresentano una nuova modalità lavorativa appartenente al rapporto di lavoro subordinato.

Una prima differenza tra le due discipline riguarda i luoghi dove svolgere il proprio lavoro: il telelavoro viene svolto al di fuori dei locali aziendali,

⁷ Legge Bassanini 16 giugno 1998, n. 191, "Modifiche e integrazioni alle leggi 15 marzo 1997, n. 59, e 15 maggio 1997, n. 127, nonché norme in materia di formazione del personale dipendente e di lavoro a distanza nelle pubbliche amministrazioni. Disposizioni in materia di edilizia scolastica."

mentre per lo smart working è prevista una maggiore flessibilità, in quanto il lavoro agile può essere realizzato in parte all'interno dell'azienda, in parte fuori, a discrezione del lavoratore.

Invece, punto in comune sono gli orari del lavoro: nello smart working, ma anche nel telelavoro, non ci sono vincoli orari per il lavoratore, salvo che nel secondo è il lavoratore a gestire il proprio tempo.

In entrambe le discipline è poi previsto che i lavoratori siano dotati di strumenti tecnologici, utili a svolgere il proprio compito, e che l'azienda si occupi della loro sicurezza e del loro funzionamento, nel Lavoro Agile, e della fornitura, dell'installazione, della manutenzione nonché dei costi deducibili dalla perdita e dal danneggiamento degli stessi, nel telelavoro.

Sia ai telelavoratori, sia ai lavoratori agili, vengono riconosciuti gli stessi diritti, ossia quello di avere lo stesso trattamento economico e normativo, o comunque non inferiore, a quello posseduto dai lavoratori che svolgono le stesse mansioni all'interno dei locali aziendali.

Entrambi sono poi protetti dal datore di lavoro in materia di salute e sicurezza per i rischi relativi all'esecuzione della prestazione lavorativa al di fuori dell'ambiente aziendale. Nella normativa del telelavoro, però, è previsto che il datore di lavoro, i rappresentanti sindacali e/o le autorità competenti, abbiano accesso allo spazio adibito per svolgere l'attività lavorativa al fine di valutare l'effettiva applicabilità delle norme relative

alla disciplina in materia di salute e sicurezza. Per di più, in qualsiasi momento il telelavoratore può richiedere un'ispezione. Tutto questo non è previsto per il lavoro agile. La tutela in questo caso viene applicata grazie a un documento informativo scritto redatto e consegnato al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, in cui si elenchi tutti i rischi relativi della prestazione lavorativa e le eventuali precauzioni.

Altro elemento differenziante interessa tutti gli obblighi e le responsabilità del datore di lavoro sul telelavoratore, diminuiti poi con la disciplina sullo smart working.

Un elemento innovativo, invece, riguarda la disconnessione, aggiunta alla disciplina sul lavoro agile. In sostanza, nell'accordo tra lavoratore e datore di lavoro, si devono indicare i tempi di riposo per il primo e le modalità attraverso il quale riesca a disconnettersi dai dispositivi tecnologici utilizzati per svolgere l'attività lavorativa.

Come abbiamo potuto riscontrare ci sono analogie e differenze tra telelavoro e smart working. Quest'ultimo si configura come un'evoluzione del primo, una modalità di lavoro sicuramente più flessibile e meno rigida, in cui vengono diminuiti gli obblighi e le responsabilità del datore di lavoro. Sicuramente, proprio per questo motivo, è la modalità di lavoro più facilmente realizzabile tra le due.

1.5 BREVE STORIA DELLO SMART WORKING

Come abbiamo sinora detto, lo smart working è una evoluzione del telelavoro. Quest'ultimo nasce nel 1973, con l'avvento del primo grande shock petrolifero. È Jack Nilles, scienziato americano, che conia il termine di teleworking, proprio per indicare la necessità di limitare gli spostamenti tramite i mezzi che necessitavano del petrolio a causa di un aumento dei prezzi del greggio che ne limitavano la disponibilità. È da qui che nasce l'idea e la necessità di trasportare i dati e non più le persone.

A seguito di questo evento storico, in Canada, la società Bell di Ontario con il progetto *Alternative Work Arrangement* dà vita al telelavoro. Questo programma dava l'opportunità di lavorare da casa a un ristretto gruppo di persone grazie alle tecnologie che erano disponibili a quel tempo.

Già negli anni Sessanta alcuni futurologi (J. Martin e A. Norman) avevano iniziato a introdurre l'idea che prima o poi si sarebbe tornato al lavoro da casa grazie alle nuove tecnologie, che avrebbero sostituito i filatoi.

Ma è soltanto negli anni '80, sempre in USA, che si diffonde un interesse particolare per il telelavoro, grazie a due avvenimenti: da una parte la nascita di Internet e dall'altra l'introduzione dei computer nelle case.

Il primo documento che si è occupato di telelavoro, in Europa, è stato il Bangemann Report del 26 Maggio 1994. Questo documento (*Capitolo IV, Application one: Teleworking*), auspicava la diffusione del telelavoro elencando i vantaggi e gli aspetti positivi che sarebbero originati dalla sua diffusione. Infine, in Italia, il telelavoro viene introdotto solamente il 9 giugno 2004 con l'accordo interconfederale.

Lo smart working invece nasce in Olanda negli anni '90 con Erik Veldhoen, imprenditore e scrittore. In Italia il termine viene legittimato solamente nel 2014, ma già da alcuni anni si assisteva all'esigenza di una maggiore flessibilità organizzativa. Fin dal 1996 alcune società di telecomunicazioni hanno iniziato ad accogliere la formula del "working out", che consisteva in una maggiore flessibilità per i venditori, per chi era in viaggio o per i lavoratori mobili. Questa tipologia di lavoro permetteva l'evitare il rientro in sede dei lavoratori se era possibile comunque svolgere la propria attività attraverso le tecnologie a disposizione e la comunicazione dei dati a distanza (Contratto Collettivo dei Lavoratori Dipendenti delle Aziende Telecomunicazioni aderenti all'INTERSIND 1996).

Se con il disegno di legge del 2014 lo smart working inizia ad essere considerato un'opportunità, è con la legge n. 81 del 22 maggio 2017 che si

concretizza la completa legittimazione di una nuova modalità di lavoro, già adottata da diverse aziende italiane.

1.6 LEGISLAZIONE ITALIANA IN MERITO ALLO SMART WORKING

L'ordinamento italiano disciplina lo smart working unicamente attraverso la Legge 22 Maggio 2017 n. 81 e i suoi commi. Si può facilmente intuire che il lavoro agile è nato in ambito giuridico solo recentemente, in effetti è stato approvato dal Senato della Repubblica il 3 Novembre 2016. Prima di questa data lo smart working veniva comunque utilizzato in diversi contesti aziendali anche se non esisteva un quadro normativo specifico.

Andando a vedere la Legge più nel dettaglio, questa si articola in due capi.

Il primo tratta il lavoro autonomo, mentre il secondo il lavoro agile.

Partendo dall'articolo 18, definito *ratio*, ossia l'obiettivo delle disposizioni, si definisce in primis lo smart working come “modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno di locali aziendali

e, senza una postazione fissa, in parte all'esterno, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”⁸.

Da questa esplicitazione il legislatore ha voluto far rientrare lo smart working nella normativa del lavoro subordinato, senza creare una nuova tipologia contrattuale, ma associandolo a una modalità alternativa al telelavoro. Si va poi a definire i luoghi dell'esecuzione della prestazione lavorativa che può essere svolta in parte all'interno dell'organizzazione e in parte all'esterno. Per quanto concerne l'orario invece, non ci devono essere vincoli, ma che si deve comunque rispettare il limite massimo di ore giornaliere e settimanali sfruttabili. Ultimo punto dell'articolo 18 è il fatto che il datore di lavoro si assumi la piena responsabilità della sicurezza e del corretto funzionamento dei dispositivi tecnologici concessi al lavoratore.

L'articolo successivo, il 19, si pone la finalità di definire la forma dell'accordo di lavoro, il suo contenuto e le modalità per l'eventuale recesso.

⁸ Legge 22 maggio 2017, n. 81, “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato.”

La forma prevista per la stipula del contratto è quella scritta “ai fini della regolarità amministrativa e della prova”. Si stabilisce poi il suo contenuto andando a dettagliare il potere direttivo del datore di lavoro e gli strumenti che possono essere utilizzati dallo smart worker.

Aspetto molto importante che viene affrontato da questo articolo è il diritto alla “disconnessione”, ossia la facoltà di arrestare la prestazione lavorativa nel caso in cui ci senta obbligato continuamente a una connessione digitale. Quindi la normativa stabilisce che debbano essere fissati “i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro”.

Il secondo comma decreta che sia possibile sia la forma di lavoro a tempo determinato che indeterminato e fissa i tempi di preavviso per l’eventuale recesso dal contratto. Nel caso in cui lo smart working sia a tempo indeterminato, il tempo di preavviso non deve essere inferiore a trenta giorni. Se invece questa facoltà viene usufruita dal datore di lavoro, i tempi aumentano nel caso di lavoratori disabili a novanta giorni. Se sussiste un giustificato motivo, il recesso può essere richiesto da entrambe le parti senza nessun preavviso nel caso di lavoro a tempo indeterminato e prima della scadenza del contratto in caso di lavoro a tempo determinato.

Con l'articolo 20 viene dichiarato il diritto del lavoratore a un "trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato, in attuazione dei contratti collettivi di cui all'articolo 51 del decreto legislativo 15 Giugno 2015, n. 81, nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'azienda"⁹. Pertanto, la norma rinvia alla trattazione collettiva per quanto concerne la definizione del trattamento economico e normativo del lavoro agile, salvo che non ci sia derogabilità in peius. Inoltre, al comma 2, si specifica che il lavoratore possa godere del diritto all'apprendimento permanente con modalità formali, non formali o informali, e che queste gli possano essere riconosciute periodicamente.

La normativa prosegue poi con l'articolo 21, nel quale si decreta che oltre al potere direttivo anche *"l'esercizio del potere di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali aziendali"* debba essere regolamentato dall'accordo riguardante le modalità di lavoro agile e le sue modificazioni. L'accordo deve altresì disciplinare il potere disciplinare, fissando le *"condotte connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali"*

⁹ D. Lgs. 15 giugno 2015, n. 81, "Disciplina organica dei contratti di lavoro e revisione della normativa in tema di mansioni, a norma dell'articolo 1, comma 7, della legge 10 dicembre 2014, n. 183."

aziendali”, che possono provvedere l’attuazione di sanzioni di tipo disciplinare.

Il successivo articolo obbliga il datore di lavoro a occuparsi della materia della salute e della sicurezza sul lavoro, anche per il lavoratore agile, e, di conseguenza, redigere e consegnare annualmente al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza un’informativa redatta per iscritto nel quale vengano indicati i rischi generali e quelli specifici, connessi all’esecuzione della prestazione di lavoro all’esterno dei locali aziendali.

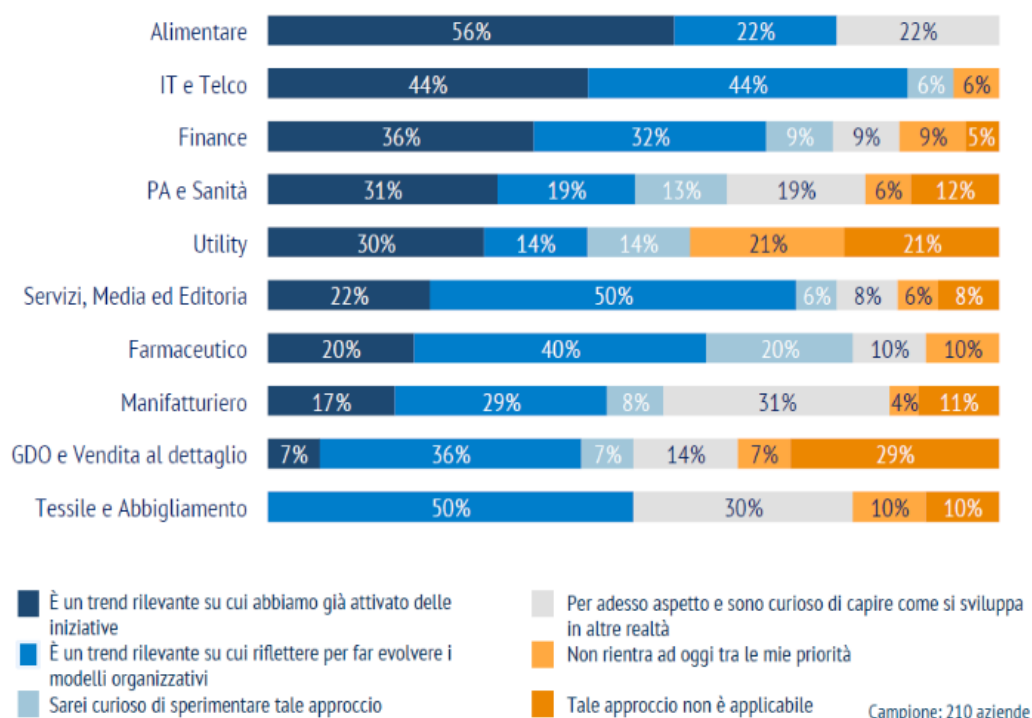
La normativa si conclude con l’articolo 23 nel quale si delibera il possesso obbligatorio dell’assicurazione per gli infortuni e le malattie professionali, per cui il lavoratore abbia diritto sia alla *“tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all’esterno dei locali aziendali”*, sia *“contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per svolgere l’attività lavorativa all’esterno dei locali aziendali”*. Tuttavia, questo diritto viene riconosciuto al lavoratore solo nel caso in cui il luogo scelto in cui eseguire la prestazione lavorativa, sia dovuta a bisogni inerenti all’esecuzione della

prestazione o anche a esigenze personali di conciliazione tra vita familiare e professionale, e “risponda a criteri di ragionevolezza”.

1.7 I CONTESTI APPLICATIVI

In merito ai contesti applicativi, una ricerca dell’Osservatorio Smart Working di Milano del 2014 ha messo in luce come i settori più favorevoli a adottare pratiche di smart working sono i settori alimentari e ICT.

Figura I.1: I principali settori che adottano lo smart working



Fonte: Osservatorio Smart Working di Milano

Come possiamo constatare dal grafico, altri settori come il farmaceutico, il tessile, etc. sono consci dell'opportunità che può significare adottare un tale modello, per cui sono prossimi ad adottare un cambiamento organizzativo.

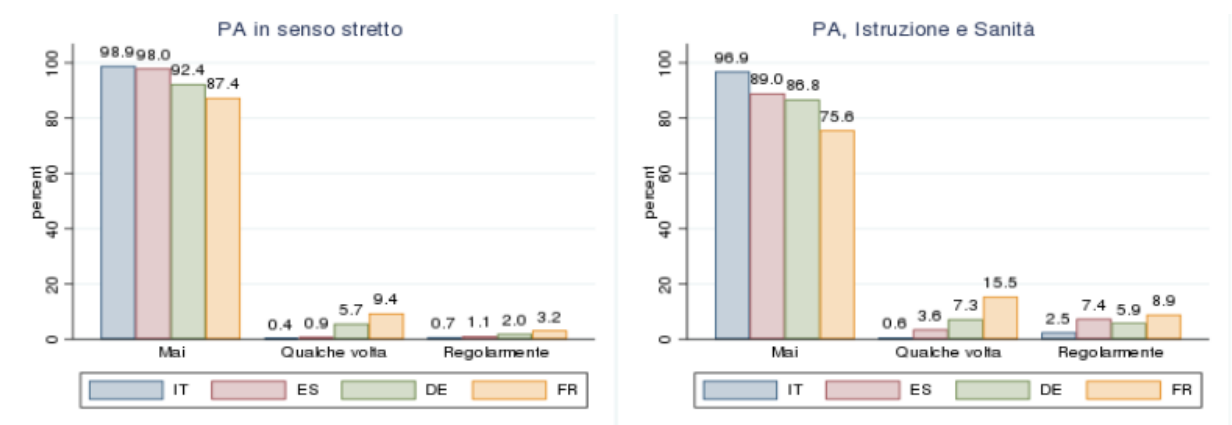
Finora abbiamo affrontato solamente lo scenario privatistico, ora iniziamo a parlare della gestione dello smart working nella pubblica amministrazione. Secondo il D. Lgs. 165/01¹⁰ la Pubblica Amministrazione è suddivisa in Ministeri, Autorità Amministrative Indipendenti, Regioni, Province, Comuni, Comunità montane, Istituzioni universitarie, Camere di Commercio, industria, artigianato e agricoltura, Enti Pubblici non economici nazionali, regionali e locali, aziende ed enti del Servizio Sanitario Nazionale, Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni (ARAN) e Agenzie.

Secondo i dati forniti dalla European Labor Force Survey, nel 2019, tra i quattro maggiori paesi della UE, L'Italia era il paese con maggior diffusione del lavoro da remoto nel settore privato rispetto a quello pubblico.

¹⁰ D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche."

Questa caratteristica si spiega attraverso la poca diffusione della digitalizzazione dei servizi pubblici. Naturalmente, un elevato livello di digitalizzazione avrebbe portato a modelli di organizzazione maggiormente flessibili, per cui un maggior utilizzo dello smart working.

Figura I.2: Uso dello smart working nei principali paesi UE



Fonte: European Labor Force Survey

Figura I.3: Determinanti della probabilità di lavorare da remoto

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<i>Variabile dipendente:</i>	1(lavoro da remoto regolarmente o qualche volta)				
Paese:	Tutti	DE	ES	FR	IT
Genere= donna	-0.013*** (0.002)	-0.008*** (0.003)	-0.015* (0.009)	0.006 (0.008)	0.001 (0.003)
Età >=50	-0.001 (0.002)	0.001 (0.002)	-0.001 (0.006)	0.022*** (0.005)	-0.000 (0.002)
Istruzione terziaria	0.068*** (0.002)	0.070*** (0.003)	0.008 (0.008)	0.076*** (0.007)	0.011*** (0.002)
Coniugati	0.009*** (0.002)	0.007*** (0.003)	0.009 (0.007)	0.039*** (0.005)	-0.004** (0.002)
Bambini conviventi	0.022*** (0.003)	0.036*** (0.004)	0.002 (0.010)	0.003 (0.009)	0.005* (0.003)
Donna * Bambini conviventi	-0.017*** (0.003)	-0.034*** (0.005)	0.002 (0.012)	0.026** (0.010)	-0.005 (0.003)
Tempo determinato	-0.029*** (0.002)	-0.009*** (0.003)	-0.012* (0.007)	-0.071*** (0.007)	-0.001 (0.002)
Dirigenti	0.121*** (0.009)	0.135*** (0.013)	0.195*** (0.034)	0.240*** (0.029)	0.020* (0.010)
Professioni intellettuali o scientifiche	0.139*** (0.008)	0.190*** (0.012)	0.101*** (0.026)	0.360*** (0.028)	0.023*** (0.009)
Professioni tecniche intermedie	-0.001 (0.008)	0.009 (0.011)	-0.005 (0.027)	0.012 (0.027)	0.006 (0.008)
Impiegati di ufficio	0.026*** (0.008)	0.026** (0.012)	-0.018 (0.027)	-0.009 (0.028)	0.000 (0.009)
Professioni nel commercio e servizi	0.042*** (0.008)	-0.007 (0.012)	0.005 (0.026)	0.168*** (0.027)	0.007 (0.008)
Personale specializzato agricolo	-0.052*** (0.014)	-0.015 (0.021)	-0.008 (0.051)	0.027 (0.037)	-0.006 (0.025)
Artigiani e operai specializzati	-0.035*** (0.010)	-0.011 (0.015)	-0.028 (0.033)	0.005 (0.031)	-0.002 (0.013)
Conduuttori impianti e macchinari	-0.035*** (0.008)	-0.015 (0.012)	-0.017 (0.028)	0.001 (0.027)	-0.010 (0.009)
Forze armate	0.025*** (0.009)	-0.020 (0.015)	0.020 (0.031)	0.062** (0.030)	0.006 (0.009)
Osservazioni	137403	67419	9063	21524	39397
R-quadro	0.202	0.216	0.223	0.310	0.020
Country FE	✓				
NACE FE	✓	✓	✓	✓	✓

Fonte: Commissione Europea

Come si può notare dai dati messi a disposizione dalla commissione europea, le problematiche riguardanti l'inadeguatezza delle competenze digitali, sono direttamente collegabili all'età e al livello di istruzione degli individui. Un dato importante viene rilevato tra le donne con figli minori conviventi, caratterizzate da una minore propensione all'utilizzo dello smart working. Naturalmente il contesto è cambiato con l'avvento della pandemia da COVID-19. Tutte le regole imposte dallo stato per favorire il distanziamento sociale hanno contribuito ad aumentare la diffusione del lavoro da casa. Nel settore pubblico questo utilizzo è stato previsto esplicitamente per legge con il DL 18/2020 "Cura Italia". secondo quanto previsto in quest'ultimo, i lavoratori pubblici hanno avuto la possibilità di lavorare attraverso strumenti tecnologici di proprietà oppure, chi non ne fosse stato in possesso, di ricorrere a congedi, ferie pregresse, rotazione e ad altri strumenti. Nel giro di pochi mesi lo smart working è aumentato del 33%, con differenze inerenti alle tipologie di servizi pubblici rilevati nell'indagine. queste differenze riflettono il diverso grado di telelavorabilità.

Un altro divario da considerare è quello intercorso tra nord e sud. Nel dettaglio, al sud si è assistito a un'espansione dello smart working inferiore a quella del centro e a quella del nord di oltre dieci punti percentuali. Sicuramente un motivo che spiega questa forbice è legato alla diffusione

del virus che ha sicuramente reso necessario un maggior utilizzo nel nord Italia. Secondo l'indagine, le regioni al primo posto in Italia che hanno ricorso allo smart working come attività prevalente sono il Lazio e le Marche, dove la percentuale di utilizzo ha superato il 70%.

Ultimo punto importante dato dal fatto che un'ottima percentuale di donne hanno ottenuto la possibilità di adottare questa tipologia di lavoro, proprio per conciliare l'ambito professionale e quello familiare.

1.8 LA GESTIONE DELLO SMART WORKING AZIENDALE

Gestire lo smart working significa innanzitutto gestire il proprio spazio di lavoro. Come? Sicuramente l'adozione di questo strumento nel contesto aziendale presuppone un cambiamento da parte dell'organizzazione, non solo dal punto di vista fisico ma anche nella mentalità e nella cultura aziendale.

Un primo cambiamento riguarda la postazione di lavoro. Come abbiamo già spiegato, il luogo di lavoro diviene flessibile, lasciando ampi margini di scelta e autonomia al lavoratore. Quest'ultimo può lavorare in un parco, sul treno, in un bar, a casa e così via. Il luogo però maggiormente scelto è appunto l'ambiente domestico. Per questo è necessario esaminare alcune

semplici raccomandazioni, proposte dall'INAIL, per lavorare nel modo più efficace ed efficiente possibile.

L'Istituto innanzitutto divide la normativa in ambienti indoor privati e outdoor. Passando ad esaminare la prima tipologia, l'ente raccomanda:

- il non svolgimento in locali tecnici o non abitabili, come soffitte, seminterrati, e così via;
- adeguata presenza di impianti a norma e disponibilità di acqua potabile;
- i locali non devono presentare tracce di condensazione permanente;
- possibilità sia di luce naturale, sia di quella artificiale, in modo da assicurare un adeguato comfort visivo;
- nei mesi estivi possibilità di utilizzare tendaggi, in modo da evitare l'abbagliamento ma anche l'esposizione ai raggi ultravioletti;
- garantire il ricambio dell'aria in modo del tutto naturale o altrimenti grazie a impianti di aereazione;
- effettuare una manutenzione periodica degli impianti di ventilazione;
- evitare, soprattutto negli spazi chiusi, di inalare attivamente o passivamente il fumo di tabacco, in quanto pericoloso per la salute umana.

Per quanto concerne invece gli spazi outdoor, l'istituto prevede alcuni suggerimenti:

- l'utilizzo di smartphone o tablet solamente per le comunicazioni telefoniche e tramite i servizi VOIP, o per la lettura di documenti, a causa della limitata visibilità degli schermi;
- non esporsi per un periodo troppo lungo al sole;
- effettuare l'attività outdoor solo in luoghi ove è presente acqua potabile e non in luoghi isolati in cui il soccorso risulterebbe difficile.

In secondo luogo, gestire questo strumento significa anche gestione delle risorse, e in particolare il carico di lavoro, l'utilizzo consapevole degli strumenti e la capacità di delegare. Riguardo al primo aspetto, abbiamo esaminato come lo smart working può causare un isolamento dalla realtà del lavoratore, per cui risulta difficile separare la sfera lavorativa e quella familiare. È quindi necessario non caricare massivamente il soggetto, in modo da non causare un overwork.

L'utilizzo degli strumenti digitali consegnati ai lavoratori deve essere svolto coscientemente, favorendo l'interazione e permettendo il monitoraggio delle attività. In ultimo, alla base dello smart working deve sussistere la fiducia tra lavoratore e datore di lavoro, tanto che quest'ultimo nella gestione del personale deve saper sviluppare la capacità di delega.

Ultimo aspetto importante da esaminare inerente alla gestione dello smart working, è quella collegata ai manager. Una delle barriere all'applicazione di tale strumento è proprio la resistenza culturale dei manager, per cui risulta necessario modificare la leadership e i processi interni. Tale resistenza è legata alla paura dei manager di perdere il potere e il controllo diretto sui dipendenti, nonché di vedere diminuire la loro produttività. È compito delle direzioni HR di affiancare i manager attraverso un processo di abbandono degli approcci di leadership tradizionale e di avvicinamento ad un modello basato sulla fiducia e sulla responsabilizzazione dei dipendenti. A tale scopo è utile prendere in considerazione i quattro principi di leadership per lo smart working, secondo il modello Smart Working Leadership Journey:

1. **Sense of Community:** la competenza a incoraggiare lo spirito di collaborazione, la fiducia e il senso di appartenenza;
2. **Empowerment:** la competenza di motivare le persone a raggiungere i propri obiettivi;
3. **Flexibility:** la competenza a favorire lo svolgimento dell'attività lavorativa in modo flessibile e l'appoggio al worklife balance;
4. **Virtuality:** la competenza ad integrare incontri virtuali e in presenza, nonché ad effettuare la giusta scelta degli strumenti di comunicazione in base alle attività e agli obiettivi prefissati.

Risulta utile adottare un approccio basato sui risultati (Result Management), basato sul responsabilizzare i collaboratori e con obiettivi misurabili. Così facendo è possibile individuare cali della produttività ed eventuali aree di miglioramento. Per la valutazione delle attività svolte è possibile individuare tre macrocategorie di indicatori:

- Attività standardizzabili e prevedibili, per le quali risulta possibile specificare un risultato in modo oggettivo e concreto;
- Attività progettuali e discontinue;
- Benefici e/o criticità sulle relazioni interne al team o con altre funzioni aziendali.

In base a questi macro-indicatori i manager possono creare un modello di valutazione delle attività svolte attraverso la modalità dello smart working, da condividere con i dipendenti in un secondo momento, in modo da aumentare la loro responsabilizzazione.

1.9 L'IMPATTO DEL COVID-19 SULLO SMART WORKING

Circa un anno fa ci siamo trovati di fronte a uno scenario che mai avremmo pensato di vivere ed è grazie a questo strumento che abbiamo potuto continuare a vivere almeno in parte la nostra vita lavorativa. Di fronte a questa emergenza sono

sorti dei problemi a livello sociale ed economico sia nel breve che nel lungo periodo, soprattutto sul mercato del lavoro. Il COVID-19 però non solo ha prodotto i suoi effetti sullo smart working, ma è successo anche il contrario. Lo smart working ha reso possibile continuare la propria routine anche da casa. L'obiettivo che ha perseguito il governo italiano adottando questo strumento è stato non solo quello di continuare la propria attività, ma anche di evitare il più possibile gli spostamenti e quindi i contatti non fondamentali, al fine di proteggere tutti i lavoratori. Da un lato lo stato ha alleggerito la burocrazia necessaria all'applicazione dello strumento lavorativo e dall'altro ha cercato di responsabilizzare i datori di lavoro privati raccomandando loro l'utilizzo più frequentemente possibile. Per quanto riguarda il primo aspetto una prima semplificazione che è stata messa in atto è stata quella di sospendere momentaneamente l'accordo tra lavoratore e datore, utile per l'attivazione della seguente modalità di lavoro. È stato altresì disposto dalla normativa straordinaria che l'accordo possa essere stipulato unilateralmente dal datore rispettando però le disposizioni di legge ordinaria. L'unico obbligo è quello di comunicare tempestivamente alle autorità competenti in via telematica l'attuazione della stessa. L'ulteriore semplificazione riguarda invece la normativa sulla salute e sulla sicurezza del lavoratore. In particolare, il datore è assolto dall'obbligo di compilare un documento specifico, avendone già uno messo a disposizione dall'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro (INAIL).

Oltre a queste due semplificazioni messe in atto dal Governo, questo ha deciso di intervenire ulteriormente raccomandando la maggior fruizione possibile di questo strumento lavorativo, naturalmente ove possibile. Questa modalità è stata resa utilizzabile anche in tutti quei contesti non considerati essenziali. Ciò ha portato molte attività professionali ad adoperarsi tramite strumenti tecnologici e digitali adeguati a svolgere il loro normale lavoro da casa, andando quindi ad evitare la sospensione. In più, il legislatore ha individuato alcune categorie speciali di soggetti a cui dedicare esclusivamente lo smart working, come i disabili o nuclei familiari che abbiano al loro interno disabili, a condizione che questo sia compatibile con lo svolgimento da casa.

D'altro lato, anche il COVID-19 ha avuto un effetto dirompente sullo smart working, accelerando di molto i tempi di diffusione a livello italiano, soprattutto nella Pubblica Amministrazione dove l'aumento degli utilizzatori è stato maggiore. Ecco così che l'avvento della pandemia diviene il pretesto per sperimentare su larga scala questa particolare modalità di lavoro. Naturalmente questa scelta non è stata libera, ma è stata una scelta obbligatoria dettata dalla diffusione del virus Covid-19. D'altro canto, però, il suo utilizzo ha permesso a molti comparti produttivi di non chiudere e di continuare la propria attività, andando a limitare nella misura maggiore possibile i licenziamenti e l'utilizzo di ferie e permessi retribuiti. Tutto questo è stato reso possibile grazie a vari DPCM

e decreti ministeriali che hanno sancito la possibilità di adottare questa modalità di lavoro. In effetti, fino a quel momento, non esisteva una vera e propria normativa specifica per lo smart working, ma si basava tutto sul telelavoro (o lavoro a distanza), che è cosa ben diversa. La differenza principale era negli orari e nei luoghi di lavoro, che non erano contrattabili. Al contrario, con lo smart working, questi due punti appartengono alla sfera del lavoratore, che può scegliere autonomamente e organizzare al meglio la propria giornata lavorativa. Secondo quanto emerso da un'indagine effettuata dalla Cgil, il numero dei lavoratori che hanno usufruito dello smart working durante la pandemia è stato di circa otto milioni, a differenza del periodo precedente in cui questo si aggirava intorno al mezzo milione. Una conseguenza diretta legata a questo numero è stata sicuramente l'aumento degli acquisti tecnologici, necessari per disporre di attrezzatura adeguata allo smart working. In Italia, secondo una ricerca portata avanti da Lenovo, gli italiani hanno speso mediamente 305 euro per migliorare o aggiornare i propri strumenti tecnologici. Questo costo non è solo riferito a computer, tablet o apparecchi tecnologici, ma anche a semplici accessori, come webcam, cuffie, casse, e così via. Con questo costo gli italiani si piazzano solamente al terzo posto a livello mondiale, dopo la Germania al primo (336 €) e gli Usa (307 €). Altra conseguenza che lo smart working può avere è legata alla salute. In effetti si è notato come l'aumento di tale strumento ha portato anche problemi come mal di testa, dolori al collo e alla schiena, ma anche difficoltà

nell'addormentarsi. Tutto questo è sicuramente influenzato dal non possedere spazi adeguati all'attività lavorativa. Avendo inquadrato in maniera generale lo smart working, possiamo ora analizzare i consumi alimentari e la loro evoluzione.

2. CONSUMI ALIMENTARI

In questo capitolo si vuole sottolineare come sono cambiate le abitudini alimentari del consumatore, il suo processo d'acquisto e il successivo consumo. Si analizzerà il periodo che va dalla fine della Seconda Guerra mondiale fino ad arrivare ai giorni nostri. In conclusione, si studieranno i fattori che giocano un ruolo importante nella scelta di consumo degli italiani e verrà esaminato il suo ruolo all'interno della propria abitazione.

2.1 IL CONSUMO ALIMENTARE DAL DOPOGUERRA AGLI ANNI OTTANTA

Appare evidente come i Paesi europei che uscirono dalla guerra indeboliti: dal punto di vista delle infrastrutture, la maggior parte si presentavano distrutte a causa dei bombardamenti, mentre l'insorgere della povertà aveva portato la popolazione ad essere affamata. In Italia la situazione era critica: l'armistizio dell'8 settembre 1943 aveva sancito il termine dell'alleanza con la Germania e la conseguente dichiarazione di guerra. Tuttavia, questo portò l'Italia ad avere delle condizioni di pace meno favorevoli, poiché considerata comunque un Paese sconfitto. A tal proposito è divenuto famoso il discorso dell'allora Presidente del

Consiglio Alcide de Gasperi che con queste parole intendeva ricordare il ruolo dei partigiani nel rovesciare il regime fascista e quello dell'Italia nella contrapposizione al governo comunista nei Balcani:” *questo trattato è, nei confronti dell'Italia, estremamente duro; ma se esso tuttavia fosse almeno uno strumento ricostruttivo di cooperazione internazionale, il sacrificio nostro avrebbe un compenso: l'Italia che entrasse, sia pure vestita del saio del penitente, nell'ONU, sotto il patrocinio dei Quattro, tutti d'accordo nel proposito di bandire nelle relazioni internazionali l'uso della forza, [...] tutti impegnati a garantirsi vicendevolmente l'integrità territoriale e l'indipendenza politica, tutto ciò potrebbe essere uno spettacolo non senza speranza e conforto*”¹¹. In una prospettiva di pace e cooperazione, il 10 febbraio del 1947 firmò il trattato di pace a Parigi. Con questo armistizio l'Italia rinunciò alle conquiste coloniali nell'Africa e nei Balcani, annullò i trattati commerciali con la Cina e subì delle variazioni di confine a favore della Francia, dell'Albania e della Jugoslavia. Al contrario di altri paesi europei, l'Italia non aveva subito enormi danni alla produttività dell'industria nazionale. Secondo quanto dichiarato dalla Banca d'Italia i danni erano pari a circa l'8% del valore del capitale

¹¹ A. D. Gasperi, *Discorso di Alcide De Gasperi alla conferenza di pace di Parigi (1946)*, https://sito01.seieditrice.com/nella-nostra-societa/files/2012/04/discorso_DeGasperi.pdf, ultima consultazione: 05 maggio 2021.

esistente nel 1938, anche se con alcune differenze a seconda dei settori di riferimento: ad esempio nel settore metallurgico il danno era pari al 25%. La diminuzione della produttività in molti comparti fu minore grazie anche all'intervento dei partigiani che con le loro rivolte avevano evitato numerosi bombardamenti.

Tutto questo non accadde per le infrastrutture, tanto che risultavano insufficienti i sistemi di comunicazione e di trasporto. Le linee ferroviarie e le strade si presentavano spesso interrotte e distrutte, così come per la marina mercantile e gli autocarri. Questa conseguenza bellica causò una lenta ripresa dei commerci e la decentralizzazione dei mercati che si dimostrarono spesso non riforniti in modo adeguato alla domanda che si presentava in continua espansione. Un risultato diretto fu il fenomeno della borsa nera e del mercato nero, specialmente nel Sud Italia. Negli anni successivi alla fine del secondo conflitto mondiale le condizioni di vita della popolazione italiana erano precarie: il reddito pro-capite si era dimezzato, la razione alimentare media diminuita di un terzo rispetto a quello antecedente all'inizio della guerra e i prezzi praticati sul mercato nero erano saliti alle stelle. Tutto questo aveva portato la popolazione alla fame. Il consumo di carne da parte degli italiani era pressoché assente, tranne che per i periodi di festa e le occasioni speciali. Ciò che era realmente cambiato rispetto all'inizio della guerra era il consumo ridotto di

granturco, riso, legumi e frumento, che erano stati lentamente sostituiti dall'utilizzo degli ortaggi e della frutta. All'inizio degli anni Cinquanta, a seguito di questi episodi, ci fu un'*Inchiesta Parlamentare sulla miseria e sui mezzi per combatterla* (1951-1953), che mise in luce la reale povertà italiana. L'obiettivo era infatti quello di conoscere le effettive condizioni della popolazione più svantaggiata, sapendo che questa ricopriva una quota rilevante dell'intera nazione.

Figura II.1: Tenore alimentare della popolazione 1951-1953

Classi di consumo	Dati assoluti	%
Nulla	869.000	7,5
Scarsissimo	1.032.000	8,9
Scarso	1.333.000	11,5
Modesto	1.831.000	15,8
Discreto	2.125.000	18,3
Buono	1.970.000	17
Elevato	1.460.000	12,6
Abbondante	730.000	6,3
Abbondantissimo	244.000	2,1
Complessivo	11.592.000	100

Fonte: P. Braghin, Inchiesta parlamentare sulla miseria (1951-1953), Torino, 1978, p. 49-50

Come si può constatare dalla tabella, quasi un terzo (27,9%) dell'intera popolazione viveva in una condizione di scarso consumo alimentare.

Un altro punto messo in evidenza dall'inchiesta è stata la disparità tra Nord e Sud, dovuto in parte anche al peso delle attività assistenziali. In effetti, l'11,8% della popolazione italiana si trovava in una condizione di miseria, e di questa percentuale ben il 28,3 % apparteneva al Mezzogiorno e il 24,8% alle isole.

Figura II.2: Consumi medi giornalieri di una famiglia povera per aree geografiche e in alcuni grandi comuni (1951-1954)

CONSUMO MEDIO GIORNALIERO DI UNA FAMIGLIA POVERA	NORD	CENTRO	SUD	ISOLE	MILANO	ROMA	NAPOLI	PALERMO	GENERI ALIMENTARI (g)	
Pane e farina	325	297	341	342	338	280	327	287	292	
Patate, ortaggi ecc.	301	330	352	243	204	318	348	198	192	
Generi da minestra	155	164	133	164	162	170	137	148	176	
Latte	148	240	135	61	66	227	135	53	57	
Vino ecc.	57	84	61	26	21	101	28	20	21	
Grassi	41	46	45	35	30	47	43	39	25	
Carni e frattaglie	31	49	36	9	7	62	25	9	6	
Zucchero	25	37	24	13	12	39	22	16	10	
Legumi	22	16	26	29	17	10	28	28	17	
Pesce	17	17	19	16	14	11	15	16	14	
Conserva ecc.	16	15	20	13	20	16	21	12	20	
Sale	16	16	16	17	13	16	15	14	17	
Formaggi	12	18	11	4	8	25	10	4	6	
Marmellata, caffè ecc.	9	14	11	4	4	15	10	8	3	
Salumi	8	10	10	3	3	14	10	3	3	
Uova	6	9	7	2	1	9	7	2	2	
										NUMERO DI CALORIE, PRINCIPI ATTIVI (g)
Calorie	2506	2657	2642	2273	2138	2665	2629	2048	2373	
Carboidrati	390	396	402	376	359	391	403	284	335	
Grassi	63	74	71	47	42	76	69	44	37	
Proteine vegetali	62	58	63	64	60	55	66	56	57	
Proteine animali	19	29	21	9	8	32	18	8	8	

Fonte: Camera dei deputati 1953-58

Fonte: Inchiesta parlamentare sulla miseria (1951-1953)

Le differenze tra nord e sud erano riscontrabili anche nella dieta quotidiana delle famiglie povere. Dal punto di vista delle calorie il divario era di oltre 450 punti: da 2657 kcal consumate al Nord a 2205 consumate nel meridione. Nel dettaglio, il distacco maggiore nei consumi alimentari lo possiamo riscontrare nel consumo di latte, del vino (quello del nord era di quattro volte superiore a quello del Sud), dei salumi, della marmellata, del caffè, dei formaggi e delle uova, ma la sproporzione più evidente la individuiamo nel consumo di carne, che si attestava sui 49 grammi al nord e sugli 8 grammi al sud e nelle isole. Tutto questo portò il meridione a cercare di sostituire questi cibi con un maggior utilizzo di legumi. La causa scatenante di queste disparità era sicuramente il reddito pro-capite della popolazione del Sud, che ancora svolgeva principalmente l'attività di pesca o di agricoltura. Dal 1946 ad oggi si è rilevata una violenta emigrazione sia interna che esterna: da un lato i meridionali si trasferirono all'estero, specialmente in Sudamerica, dall'altro gli spostamenti riguardavano il Settentrione. Un esempio tipico è il caso della FIAT, in cui in alcuni reparti più dell'80% dei lavoratori era di origine meridionale. Finita la guerra, Gli Stati Uniti ebbero un ruolo rilevante nel far riprendere l'intera Europa, tant'è che vi rimasero sia militarmente che politicamente. Fu creato un programma di assistenza denominato UNRRA (*United Nations Relief and Rehabilitation Administration*), attraverso cui i paesi

colpiti dalla guerra ricevettero milioni di dollari per l'acquisto di derrate alimentari. Questo piano di aiuti insieme all' intervento politico dello Stato aiutò a far raggiungere la soglia delle 2000 calorie. Questo programma di intervento non fu però sufficiente: da un lato si riscontrò carenza di dollari da parte dei paesi europei affinché questi potessero effettuare acquisti sul mercato internazionale, dall'altro fu impossibile reintegrare la Germania nei mercati senza affrontare il problema dei risarcimenti di guerra. Il 5 giugno del 1947 fu così istituito un piano di aiuti pluriennale (1948-1952) che il segretario di Stato americano George Marshall chiamò ERP (*European Recovery Plan*), o conosciuto anche con il nome “Piano Marshall”. Questo intervento prevedeva l'invio gratuito di beni da parte degli Stati Uniti agli stati sofferenti in base alle richieste che questi avevano compilato precedentemente l'anno prima. Gli obiettivi che potevano essere perseguiti erano: l'espansione delle esportazioni o la creazione di riserve, quest'ultimo fu il vero intento italiano. Alcuni stati dell'Europa occidentale crearono l'OECE (*Organizzazione Europea per la Cooperazione Economica*) e gli Stati membri erano: Austria, Belgio, Danimarca, Francia, Grecia, Irlanda, Islanda, Italia, Lussemburgo, Norvegia, Paesi Bassi, Portogallo, Regno Unito, Svezia, Svizzera e Turchia. Gli obiettivi di questa organizzazione erano invece quelli di: creare le giuste condizioni affinché il piano di aiuti quadriennali si

realizzasse, favorire la cooperazione tra gli Stati membri, sviluppare i piani di ricostruzione di ogni singolo Paese, promuovere i commerci tra i vari membri, migliorare le condizioni di lavoro e cercare di progettare un'area di libero scambio. Per poter però attingere dal piano di aiuti, gli Stati dovevano presentare un piano di sviluppo: in Italia venne progettato da Luigi Einaudi, per questo denominato “linea Einaudi”. Questo prevedeva l'accrescimento delle riserve bancarie e la realizzazione di vari provvedimenti di svalutazione competitiva. A godere dei maggiori investimenti nel nostro territorio furono le imprese appartenenti al settore metalmeccanico e dell'energia, tra cui la FIAT e l'AGIP. In quegli anni il settore agricolo non subì delle particolari modifiche, poiché non considerato settore trainante come quello industriale.

All'inizio degli anni '50, in concomitanza con l'inizio dell'inchiesta parlamentare sulla miseria, si avvertì un cambiamento nei consumi degli italiani. Questo cambiamento fu caratterizzato da un'ascesa verso il benessere anche nel decennio successivo, tant'è che si parlò di “miracolo economico”. In quegli anni (1959) la lira ottenne l'Oscar come moneta più solida di quelle del mondo Occidentale. Anche se il Piano Marshall aveva contribuito ad espandere le esportazioni e i consumi, il miracolo economico rimase comunque inatteso. Grazie alla riforma agraria e alla Cassa del Mezzogiorno anche il settore agricolo italiano fu modernizzato,

riuscendo ad usufruire di nuove tecnologie provenienti dagli Stati Uniti. Ad avvalersi dei nuovi macchinari provenienti da questo Paese furono anche le industrie, che aumentarono la produttività e grazie ai nuovi impianti idroelettrici e la scoperta di nuovi giacimenti di metano in Italia, conseguì un utilizzo fondamentale delle nuove fonti energetiche. Grazie all'entrata nei mercati del Medio Oriente si abbassò persino il prezzo del petrolio. In questi anni i consumi aumentarono di circa il 4% annuo, il reddito del 6,6%, così come l'acquisto di apparecchi televisivi e oggetti voluttuari. Altro importante progresso fu quello del boom dei mezzi di trasporto a quattro ruote, come la 500 e la 600, che portò ad un aumento del loro acquisto di circa il 10% annuo. Al termine del 1965, il 23% degli italiani possedeva una lavatrice, il 49% un televisore e oltre la metà un frigorifero. In questi anni crebbero anche il numero degli studenti, degli impiegati, delle casalinghe e fu ridotto il servizio di leva da diciotto a quindici mesi.

Durante la metà degli anni Sessanta, la famiglia italiana si orientò verso il consumo a discapito del risparmio: i veicoli circolanti in questo periodo erano di 4.670.000 a fronte delle 342.000 vetture degli anni Cinquanta. Si rese così necessario sviluppare un'adeguata rete autostradale, che divenne la seconda d'Europa dopo quella della Germania in breve tempo. Anche la dieta variò: aumentò il consumo sia di carni bovine che suine (arrivò sulla

tavola il prosciutto), il latte i suoi derivati, la frutta e gli ortaggi, il consumo di vino superò quello dei periodi prebellici, mentre calò quello del frumento e del risone.

Figura II.3: I consumi alimentari pro-capite nel periodo 1946 e 1973

Generi Alimentari	1946-50	1951-55	1965-69	1971-73
Frumento	147	164,6	168,2	176,1
Granoturco	19	22,2	7,7	7,5
Risone	9	9,2	6,9	6
Legumi secchi	5	5,5	5,4	4,5
Patate	36	42,1	44,2	38,8
Pomodori	17	19,6	40,1	41,5
Ortaggi	67	72,9	107	91,5
Frutta fresca	32	44,1	75	78,5
Frutta secca	10	10,8	12,9	12
Agrumi	8	11,9	25,6	33,2

Carne bovina	5	8,2	21	25,4
Carne suina	3	3,8	8,5	12,5
Carne ovina/caprina	1	1	0,9	1,1
Altra carne	4	4,8	15,2	19,7
Pesce fresco	3	4,4	7	7,2
Pesce conservato	2	2,3	2,5	2
Latte	42	49,4	65,9	72
Formaggio	5	6,3	9,5	10,9
Uova	5	7,3	9,6	11
Burro	1	1,5	1,8	2,1
Lardo e strutto	3	3,3	1,7	2,1
Olio d'oliva	4	5,7	9,3	11,7
Olio di semi	0	2	4,2	10,3
Zucchero	8	14,5	25,5	29,4
Caffè	1	1,3	2,5	3,3
Vino	76	97,4	113	111
Birra	0	3,5	10	12,8
Calorie	2222	2358	3000	3197

Fonte: V. Zamagni, L'evoluzione dei consumi fra tradizione e innovazione, in Storia d'Italia, Annali 13, L'alimentazione, pag. 183-189

Si arrivò a superare mediamente le 3000 calorie e negli ultimi quarant'anni i consumi alimentari pro-capite sono più che raddoppiati.

Una diminuzione ci fu sia per cause esogene che endogene: per quanto riguarda la prima, questa fu causata dalla prima crisi petrolifera del 1973, che aumentò l'inflazione, mentre in merito alla seconda, la causa

scatenante furono le rivendicazioni salariali, le rivolte giovanili del Sessantotto, “l’Autunno Caldo” del Sessantanove, gli attentati terroristici e le Brigate Rosse. Tutto questo portò a una riduzione del reddito degli italiani del 3,6%. Per salvare le industrie italiane tramite il sistema delle Partecipazioni Statali fu istituita la GEPI (*Società per le Gestioni e Partecipazioni Industriali*). Fu poi finanziata la Cassa Integrazione, che però portò a un forte aumento del debito pubblico, che lo stato cercò di colmare istituendo l’IVA e l’IRPEF. L’Italia rimase comunque una tra le potenze mondiali, affiancandosi al Giappone che in quegli anni si stava affermando, con un tasso di crescita del 3,7%. Ultimo importante traguardo di questi anni è stato l’aumento del turismo e dei servizi, dell’assistenza pubblica e del welfare, che ha causato un aumento della spesa pubblica dal 30% al 50%.

Durante gli anni del boom economico il settore dell’agricoltura, a differenza delle industrie e di quello alimentare in particolare, non fu mai proporzionatamente consolidato. Da qui nacquero alcune delle più importanti imprese italiane a livello alimentare, come la Peroni, la Ferrero, la Barilla e la Buitoni. La maggior parte di queste erano di piccola dimensione, spesso seguite a livello familiare, e si rivolgevano principalmente a livello locale, solo in alcuni casi nazionale. Tra queste solo un numero ristretto riuscì ad affermarsi a livello internazionale. Ad

avere delle conseguenze negative fu l'autoapprovvigionamento dei principali prodotti agroalimentari, che si era ridotto notevolmente. A risentirne di più furono i settori degli ortaggi, degli agrumi, della frutta, dell'olio di oliva e dello zucchero, ma anche settori come quello delle carni e del ciclo zootecnico (latte e conserve di latte, burro, formaggi), dove l'Italia non era stata mai abbastanza competitiva. In questo scenario era di primaria importanza ammodernare il settore primario, sia per aumentare le esportazioni che per diminuire le importazioni. La forbice tra Nord e Sud era ancora presente, ma era comunque diminuita. I meridionali spendevano più soldi per i prodotti primari, a differenza della popolazione del Nord, a discapito della qualità: consumavano più pasta, legumi secchi, carne di pollo e strutto, meno carni, latticini e olio d'oliva. A livello di bevande prediligevano l'acqua a discapito del vino.

Grazie alla nascita della CEE, al ritorno del libero scambio e alla crescita dei redditi l'industria alimentare riuscì ad affermarsi e a fare un balzo in avanti. Quando nel 1937 gli esercizi erano 180.000, nel 1981 questi passarono ad essere 52.989. Le imprese con più di 100 addetti aumentarono del 300%, mentre quelle con più di 10 del 59%. Gli italiani rimasero comunque concentrati sull'acquisto di prodotti freschi, prediligendo la preparazione in casa dei cibi. Proprio per questo le imprese decisero di orientarsi verso alcuni gruppi di clienti a bassa intensità.

Innanzitutto, si rivolsero al segmento della colazione al mattino, proponendo la sostituzione dei dolci fatti in casa prima con i biscotti e poi con le merendine. Altro settore colpito fu quello dell'alimentazione dell'infanzia con la presentazione da parte delle aziende alimentari degli omogenizzati, del latte in polvere, dei formaggini e così via, che si accompagnò al fenomeno dell'emancipazione femminile e dell'affermazione della GDO.

In Italia nacque così un modello alimentare basato su un mix fra tradizione e innovazione. Iniziò ad affermarsi il cibo industriale, grazie alla diffusione del frigorifero nell'ambiente domestico e al miglioramento della rete distributiva, che permetteva il trasporto facilitato di queste merci.

Tutto questo fu accompagnato dal fenomeno dell'omologazione dei gusti dei consumatori intorno ad alcuni prodotti alimentari simbolo. Uno di questi fu la pasta secca confezionata, che portò alcune imprese concentrate perlopiù nella zona di Gragnano e Torre Annunziata al fallimento. Altro alimento, che si sostituì al pecorino, fu il parmigiano, la mozzarella, il prosciutto e la pizza. Infine, parlando dell'allevamento, ci fu un aumento drastico del consumo di carni suine, ovine e di pollame, a discapito di quella bovine. Ne è un esempio il numero dei suini allevati tra il 1960 e il 1990 che passò da 3,3 milioni a 8,2, mentre quello degli ovini da 6,5 a 8,3.

Nel 1982 nacque la prima catena di fast food in Italia, fondata da Cremonini, azienda specializzata nel settore della carne bovina, e chiamata Burghy. Solo tre anni più avanti iniziarono ad esserci anche i primi ristoranti McDonald's in Italia, fino a quando gli stessi si cospersero a macchia d'olio e inglobarono persino i loro concorrenti.

2.2 L'ALIMENTAZIONE DEL NUOVO MILLENNIO

La popolazione occidentale, durante gli ultimi anni del ventesimo secolo, assistette ad un suo aumento della ricchezza, seguito da un'espansione dei consumi riservata però solamente alle classi più ricche, che potevano godere dei benefici derivanti dall'industrializzazione e dalla globalizzazione. Mentre in Italia le calorie consumate pro-capite si attestano intorno alle 3500, nell'Africa sub-Sahariana non arrivano alle 2500. Se negli anni Settanta i consumi pro-capite in Italia erano di 8000 euro, negli anni Duemila si sono trasformati in 16 500¹².

Un fenomeno che ha modificato il consumo in sé per sé è stato l'emancipazione femminile. Il tasso di risparmio delle famiglie, a seguito di questo evento, aumentò in modo considerevole, per cui le stesse erano

¹² D. Cerosino, *I consumi alimentari: evoluzione strutturale, nuove tendenze risposte alla crisi*, Atti del workshop tenuti a palazzo Rostigiosi, Roma, 2011, p. 12.

più propense non solo al consumo alimentare, ma anche a quello extra alimentare, come la casa, le vacanze, i vestiti, e così via. I consumatori erano così più propensi a mangiare fuori casa, in ristoranti o fast-food, proprio per il fatto che la donna non aveva più tempo da dedicare alla preparazione dei pasti. Altro elemento a favore del consumo esterno fu la riduzione dei nuclei familiari, tanto da portare al consumo individuale. Con i casi di mucca pazza e di influenza aviaria, i consumatori invertirono la loro rotta dirigendosi verso il consumo di prodotti di origine controllata e protetta, verso i prodotti biologici ed equosolidali. A seguito della crisi del 2007, iniziata negli Stati Uniti e arrivata in Italia nel 2008, si modificarono in modo drastico i comportamenti dei consumatori. *“Nel periodo 2007-2009 la spesa alimentare delle famiglie italiane si è contratta del 6,3 per cento in valore reale, a fronte di una riduzione del 2,6 per cento della spesa totale per i consumi. Riduzioni così drastiche del Pil e del potere d’acquisto dei cittadini [...] si sono tradotte inesorabilmente tanto in una contrazione dei consumi globali quanto, soprattutto, in uno spostamento del mix degli acquisti degli italiani verso alimenti essenziali, low cost e di scarsa qualità”*¹³. Secondo quanto riportato dall’autore, i motivi che furono alla base di questi cambiamenti

¹³ D. Cerosino, *I consumi alimentari delle famiglie italiane: trend strutturali e congiunturali*, in *I consumi alimentari: evoluzione strutturale, nuove tendenze, risposte alla crisi*, Roma, 2011, pg.14.

possono essere suddivisi in: fattori che hanno determinato il cambiamento del consumatore del modo di mangiare e di fare la spesa, e dall'altro i fattori che influenzano la scelta dei prodotti.

Figura II.4: Principali fattori che hanno determinato il cambiamento del modo di mangiare e del fare la spesa degli italiani, per ripartizione geografica, 2009

Determinanti	Nord-est	Nord-ovest	Centro	Sud e isole	Italia
Reddito disponibile	42,6	39	44,9	41,5	42
Tempo disponibile	34,8	35,4	38,7	27,1	33,1
Prezzo	26	24,5	25,4	35	28,7
Salute	26,3	32,6	22,2	23,4	25,7
Vincoli di lavoro	27,3	31,5	26,9	17,8	24,8
Tempi di spostamento	17,4	22	21,1	22,6	20,8
Attenzione al cibo	15,9	14,5	16,7	18,7	16,7
Qualità prodotti	12	12,6	12	14,5	13
Il cibo non conta	13,3	9,8	12,7	9,7	11,3
Diffusione di cibi etnici	13,6	13,9	9,7	7,3	10,7
Si va al ristorante a mangiare bene	7,8	9,7	6,7	7	7,7

Fonte: Censis 2010

Figura II.5: Fattori che influenzano la scelta dei prodotti alimentari acquistati per ripartizione geografica (% su totale rispondenti), 2009

Determinanti	Nord-ovest	Nord-est	Centro	Sud e isole	Italia
L'essere prodotti della propria zona	68,9	76,7	73,2	78,8	74,6
Rispetto dell'ambiente	71,4	67,6	71,5	73,8	71,5
Eventuali speculazioni su prezzi e materie prime	56,2	56,9	58,1	66,8	60,3
Rispetto dei diritti dei lavoratori di tutta la filiera	53,1	48,4	55,5	57,8	54,3

Fonte: Censis 2010

I principali motivi, secondo i consumatori, che influenzano il cambiamento sono il tempo a loro disposizione e la diminuzione del reddito, ma un ruolo importante lo hanno anche i cibi etnici che si stanno via via diffondendo sull'intera penisola. Le cause che invece influenzano la scelta dei prodotti sono per lo più identificabili nell'essere beni locali, percentuale più alta al Centro-Sud che al Nord, dove al contrario ha più importanza il loro essere prodotti rispettosi dell'ambiente.

Secondo la tesi di Giulio De Rita¹⁴, la crisi del 2009, più che abbassare il totale dei consumi lo ha migliorato: si è assistito a una diminuzione degli sprechi, non degli acquisti essenziali. In effetti, a risentirne di più sono state le famiglie meridionali e soprattutto quelle più povere. In questi anni si sta riscoprendo il fenomeno dell'acquisto diretto dai produttori, come i mercati del contadino. Così facendo si riesce a risparmiare e si acquistano prodotti biologici seguendo quindi quella che è l'etica. A perdere d'importanza negli anni sono stati la carne, il latte, i formaggi e le uova, mentre alimenti come il pane e i cereali hanno aumentato il loro peso, sotto forma di prodotti con delle modalità di consumo alternative e con delle caratteristiche nuove.

¹⁴ G. De Rita, *La crisi rende virtuosi i consumatori*, in *I consumi alimentari: evoluzione strutturale, nuove tendenze, risposte alla crisi*, a cura di D. Cerosino, Roma, 2011, pag. 136.

A cambiare però non sono stati solo i consumatori con un reddito più basso, ma anche quelli più abbienti. Le famiglie benestanti prediligono sempre di più gli ipermercati ai supermercati, proprio per il fatto che qui riscontrano maggiore risparmio grazie alle offerte proposte. Così facendo si perde sempre di più quella che è la lealtà verso il negoziante e verso la marca, per cui perde d'importanza in misura sempre maggiore quel processo di fidelizzazione del consumatore finale che fino a poco tempo fa veniva considerato dalle imprese come un vantaggio competitivo su cui basare la propria strategia.

2.3 I FATTORI CHE INFLUENZANO IL CAMBIAMENTO DELLE ABITUDINI ALIMENTARI

Se da un lato il consumatore è divenuto più attento ed esigente, dall'altro le difficoltà economiche del periodo hanno reso necessario riconfigurare il paniere dei consumi. Questo è sicuramente orientato da due fattori: la qualità dei prodotti e i suoi prezzi bassi. Il Ministero dello Sviluppo Economico ha pubblicato nel 2007 una ricerca in cui si è cercato di comprendere quali siano i fattori socioeconomici che influenzano maggiormente i consumatori e le loro abitudini alimentari:

- Cambiamenti sociodemografici;
- Cambiamenti nello stile di vita;
- Maggiore attenzione alla dieta;
- Comparsa di alcune tipologie proprie della nostra epoca;
- Diseguaglianze di reddito;
- Potere di acquisto delle famiglie.

Cambiamenti sociodemografici

Invecchiamento della popolazione

Secondo i dati statistici dell'ultima previsione nazionale fornita dall'Istat fino al 2065, la sopravvivenza prevista risulta in aumento di oltre cinque anni per entrambi i generi: gli uomini giungeranno a 86,1 anni e le donne a 90,2. Le nascite non saranno sufficienti per coprire il tasso dei decessi, anche se la fecondità si alzerà da 1,34 a 1,59. In termini di consumi, questo sta a significare che la popolazione, con il passare degli anni, invecchiando sempre di più, si rivolgerà perlopiù a prodotti più salutari e sicuri: aumenteranno certamente i consumi di cibi light, prodotti con funzioni terapeutiche e prodotti su misura (novel food).

Ridimensionamento delle famiglie

Nel 2019 in Italia è aumentato il numero di donne senza figli e al Nord questa quota si aggira intorno a quasi una donna su quattro. Dall'altro, anche al Sud, sono in aumento le donne senza figli, tanto che la loro percentuale è addirittura superiore a quella avente un solo figlio. Il fenomeno dell'aumento della struttura mono-nucleare porta le famiglie a consumare spesso i pasti fuori casa, cibi precotti e monodosi. Le famiglie che invece hanno figli sono più solite consumare carne, a differenza dei single che prediligono frutta e ortaggi. Infine, i nuclei familiari giovani si riforniscono maggiormente di bevande.

Immigrazione

Al 31 dicembre 2019, sulla penisola italiana, si è registrato un lieve aumento di stranieri (5.039.637) corrispondente all'8,4% della popolazione totale: la comunità più numerosa è proveniente dalla Romania (22,7% di tutti gli stranieri presenti sul territorio), seguita dall'Albania (8,4%) e dal Marocco (8,2%). Aumentando sempre di più la popolazione straniera, da un lato si ha la necessità di rifornire queste comunità dei giusti prodotti, dall'altra cambiano le abitudini alimentari degli italiani, grazie a cibi nuovi provenienti dalle cucine extra-nazionali, come il sushi, il jamon iberico e

la bistecca argentina. Tutto questo implica l'utilizzo di nuove tecnologie volte alla conservazione degli alimenti e del packaging.

Cambiamenti nello stile di vita

Attenzione alla qualità

Essendo il consumatore più attento alla qualità e più consapevole, grazie all'odierno valore del livello di istruzione, i prodotti ad oggi devono rispondere sia alle regole del mercato (in termini di rintracciabilità, igiene e trasparenza), sia alle esigenze dei clienti (in termini di metodi di coltivazione, provenienza, confezionamento, processi di produzione, distribuzione, nuove tendenze, proprietà nutrizionali e valori). A seguito di alcuni scandali alimentari, tra cui il vino al metanolo e il pollo alla diossina, le caratteristiche che devono rispondere maggiormente alle necessità del consumatore sono la qualità e la tipicità. In merito a quest'ultima, è stata riconosciuta giuridicamente grazie ai termini DOP (*Denominazione di Origine dei Prodotti*) e IGP (*Indicazione Geografica dei Prodotti*). Risulta sempre più importante il legame tra prodotto e territorio, tanto che il consumatore “*è trainato dalla voglia di riscoprire le cosiddette buone cose di una volta, di guardare alle origini culturali enogastronomiche, alla valenza salutistica e ambientale e [...] a tutti quei requisiti con una forte componente etica e sociale in quanto valorizzano e*

promuovono le risorse locali”¹⁵. La qualità, invece, viene percepita sia mediante alcuni indicatori come il gusto, la marca, l’aspetto, l’origine dei prodotti, la salubrità, la convenienza (il rapporto tra qualità e prezzi) e il servizio, che attraverso l’informazione esterna, come la pubblicità e il passaparola.

Servizio time-saving

L’emancipazione delle donne e l’evoluzione delle caratteristiche familiari hanno contribuito all’affermarsi del time-saving, ossia il risparmio di tempo sia nell’acquisto che nella preparazione e nel consumo di cibo. Pian piano si sono sostituiti i cibi consumati: ai singoli ingredienti sono subentrati i prodotti già pronti. Anche il processo di acquisto si è evoluto, grazie all’accesso veloce alla cassa, in cui i consumatori si sostituiscono ai cassieri. Sono aumentate anche le vendite dei prodotti di quarta gamma, come le insalate imbustate già lavate e pronte all’uso, in cui i consumatori riconoscono la convenienza.

Destrutturazione dei pasti e consumi fuori casa

¹⁵ S. Giuca, *Forme di responsabilità sociale certificata in agricoltura biologica: il ruolo della marca e dei marchi di qualità*, L. e Pergamo, R. (a cura di), Roma, INEA, pag. 27.

Nel 2019, secondo gli studi condotta dalla Fipe, sono aumentati i consumi fuori casa presso ristoranti e bar, a discapito dei consumi alimentari nell'ambiente domestico. Si sono affermati anche i servizi di food delivery, attraverso i quali gli italiani hanno ordinato online il pranzo o la cena nella misura del 30,2%. Il pasto effettuato maggiormente fuori casa è il pranzo, grazie alle mense e al consumo sul posto di lavoro di cui possono godere i dipendenti.

Aspetti socio-ambientali e culturali

La componente ecologica in questo ambito è molto significativa. È cresciuta l'attenzione verso quei prodotti a km 0 e con materiali a basso impatto ambientale. I consumatori sono sempre più propensi ad evitare sprechi, a focalizzarsi sulla sostenibilità ambientale e a privilegiare i prodotti a marchio che si possono distinguere per una maggiore componente etica.

Attenzione alla dieta

L'obesità

Secondo i dati forniti dall'Istat, l'obesità nel 2020 è ancora in forte aumento e corrisponde al 46,1% delle persone aventi dai 18 anni in su. Per quanto concerne i minori, uno su quattro riscontra questo problema. I

rischi che si incorrono sono legati alle malattie metaboliche, come l'ipertensione arteriosa, il diabete mellito, l'osteoartrite e la calcolosi delle colecisti. Proprio per questo motivo sono aumentati gli acquisti di prodotti terapeutici, come quelli a base di soia che prevengono le malattie cardiovascolari.

Attenzione al benessere soggettivo

Gli italiani sono però sempre più attenti al loro aspetto materiale, ossia al proprio corpo e alla propria forma fisica. Sono così nati i functional foods, ossia prodotti che, oltre ad assolvere le funzioni nutrizionali di base, danno dei benefici, in modo da ridurre il rischio di malattie croniche. Un esempio sono i prodotti arricchiti con Omega3, steroli vegetali e fermenti probiotici. Altrettanto importante è l'aspetto immateriale, ossia il fatto che i consumatori cercano di distinguersi e realizzare la propria personalità sia attraverso l'aspetto sensoriale-gustativo, sia avvicinandosi ai valori del mondo rurale, come i cibi naturali, quelli definiti bio, quelli considerati di qualità e infine quelli con minore apporto nutrizionale.

Patologie proprie della nostra epoca

Allergie e intolleranze alimentari

A seguito dell'utilizzo di conservanti, coloranti, rinforzanti del sapore e antiossidanti all'interno dei prodotti, allo scopo di mantenerne inalterato il gusto, l'aspetto e la conservazione, si sono sviluppate delle allergie e delle intolleranze alimentari. Questo ha fatto sì che si sviluppassero dei prodotti realizzati ad hoc e quindi su misura del consumatore, in modo da evitare l'utilizzo di materiali non tollerati dallo specifico soggetto, come i prodotti senza glutine e quelli senza lattosio.

2.4 LO SPAZIO DOMESTICO COME LUOGO DI CONSUMO

I pasti consumati all'esterno possono essere divisi in situazioni di dine out e eat out, per intendere rispettivamente il pasto conviviale e il pasto funzionale. Rientrano nella seconda tipologia tutti i consumi fuori casa legati da ragioni di necessità, come i consumi al bar o in mensa per evitare il rientro a casa da parte dei lavoratori. Il dine out, invece, è legato non solo alla materialità del consumo, ma piuttosto al divertimento, alla gratificazione e alla convivialità. Nel 2020, però, la spesa per i consumi

alimentari fuori casa è inevitabilmente scesa del 48%. Di conseguenza, risulta importante esaminare il consumo all'interno del proprio spazio domestico. Altro motivo che ha spinto l'aumento dei pasti a casa è stato l'aumento dei servizi di home entertainment, come l'utilizzo di Internet, la tv satellitare, la console giochi, gli impianti di home theatre e le piattaforme di streaming video come Netflix e Amazon Prime Video. Nei nuclei familiari in cui sono presenti giovani o minorenni, naturalmente aumenta la possibilità di avere una migliore dotazione tecnologica.

Ultimo fenomeno del consumo a casa, riguardante per di più le grandi città o quelle metropolitane, è il food delivery, ossia la consegna a domicilio di prodotti alimentari o pasti già pronti. Tutto questo è possibile grazie al proprio smartphone, ordinando solitamente tramite delle app studiate appositamente. Il food delivery viene utilizzato principalmente dai giovani che hanno un'età compresa tra i 18 e i 55 anni di età.

Il consumatore, dal secondo dopoguerra in poi, è stato soggetto a una serie di cambiamenti che hanno sconvolto la sua quotidianità e hanno modificato i suoi consumi alimentari: a partire dalla tipologia di prodotto acquistato fino alle diverse possibilità dei luoghi di consumo a sua disposizione. Con l'avvento della pandemia sono cambiati necessariamente questi ultimi, per cui si sono ridotti i consumi fuori casa,

ma sono realmente cambiate le abitudini alimentari? Il fattore time-saving è più un elemento fondamentale, o il Covid-19 è riuscito a far riscoprire al consumatore la tradizione e l'autenticità che da tempo aveva perso?

3. IL MARKETING DEI SERVIZI E GLI STRUMENTI DI INDAGINE A SUA DISPOSIZIONE

3.1 IL MARKETING DEI SERVIZI

Il marketing dei servizi è un business in continua espansione, soprattutto nei Paesi industrializzati. Le aziende, a causa della progressiva obsolescenza dei prodotti da loro offerti, stanno cercando di estendersi trasformandosi in fornitori di servizi. Da parte loro, i clienti, sono sempre più esigenti: si aspettano dei prodotti eccellenti, ma anche un servizio di qualità. Altro motivo che rende necessario considerare il marketing dei servizi come un elemento fondamentale è dato dal fatto che, in molti settori, come quello delle telecomunicazioni o quello del trasporto aereo, le decisioni, che prima venivano assunte dal governo, ora sono state deregolate, per cui sono totalmente o parzialmente sotto il controllo delle imprese in questione.

Il marketing dei servizi è una disciplina di studio moderna che fonda le sue origini negli anni Ottanta. I servizi sono atti, processi e performance resi da altre persone. Non vi è però una definizione univoca, poiché con lo stesso termine può essere intesa ogni attività economica producete un output che viene solitamente consumato nel momento stesso in cui viene

realizzato e fornisce all'acquirente un valore aggiunto in forma intangibile, come il divertimento o il benessere. Partendo da questa definizione si può arrivare a illustrare il marketing dei servizi come la promozione delle attività economiche offerte da un'azienda ai suoi clienti. Lo stesso è una sottocategoria del marketing focalizzata però non sui prodotti fisici, ma su quelli intangibili, come: la ristorazione, i servizi personali, i viaggi, e così via. Le caratteristiche che differenziano questa tipologia di marketing da quella dei beni sono:

- ***L'intangibilità***

La prima differenza tra prodotti e servizi è data dal fatto che quest'ultimi non possono essere visti, toccati e utilizzati. La sfida per chi eroga servizi è proprio questa: riuscire a conferire caratteristiche tangibili ad un'offerta intangibile. Alcuni problemi sono legati all'attribuzione del prezzo e a comunicare al cliente la validità del servizio, soprattutto perché, a differenza dei prodotti, non può essere testato. In questi casi le soluzioni promosse dai responsabili di marketing sono legate alla creazione di una forte immagine aziendale e al passaparola promosso dai conoscenti. Nel primo caso le imprese cercano di realizzare un'immagine forte e riconoscibile a livello nazionale per diminuire il livello di rischio percepito e stimolare il

consumatore all'acquisto. Nel secondo caso, è assai comune che nell'acquisto di un servizio, le fonti personali di informazione diventino fondamentali, molto di più di quelle impersonali, come i mass media. Proprio per questo molte imprese di servizi hanno iniziato a incoraggiare i clienti a riferire dell'esperienza vissuta con parenti e amici.

- ***L'eterogeneità***

Per i prodotti che acquistiamo vi è una produzione di un numero di beni identici al nostro. Per quanto concerne i servizi, questo ragionamento non è valido, poiché ogni offerta non può essere replicata e pertanto è unica. Per rispondere a questo problema alcune imprese hanno deciso di far leva su questa caratteristica per offrire servizi specializzati e su misura. Alcuni consumatori però, potrebbero non essere disposti a pagare un *premium price* e ad attendere il tempo necessario alla produzione del servizio. Altra soluzione che hanno proposto le imprese è stata quella di collaudare un sistema di erogazione che standardizzi l'offerta, attraverso la formazione del personale di contatto in modo da uniformare la prestazione, ridurre i costi ed erogare un servizio più veloce.

- ***L'inscindibilità tra produzione e consumo***

Terza caratteristica differenziante è riscontrabile nella coincidenza tra tempo di produzione e tempo di consumo, ossia avvengono nello stesso istante. Questo concetto può essere superato innanzitutto grazie alla formazione e alla selezione del personale, poiché le emozioni e i comportamenti di quest'ultimi possono incidere sull'esperienza vissuta dal consumatore sia in modo negativo che positivo. Altra soluzione è individuata nell'utilizzo delle strategie di gestione dei clienti: isolando la parte tecnica del servizio è possibile limitare l'impatto sulle attività operative dell'impresa. Ultimo strumento è dato dalla multi-localizzazione, ossia dalla produzione del servizio in egual misura in molti luoghi diversi, in modo da far fronte ai problemi della produzione in serie. In primo luogo, si va a diminuire la distanza che il consumatore dovrebbe affrontare per usufruire del servizio e in secondo luogo ogni fornitore di servizi può realizzare la quantità di servizi fondamentale per soddisfare la domanda di mercato locale.

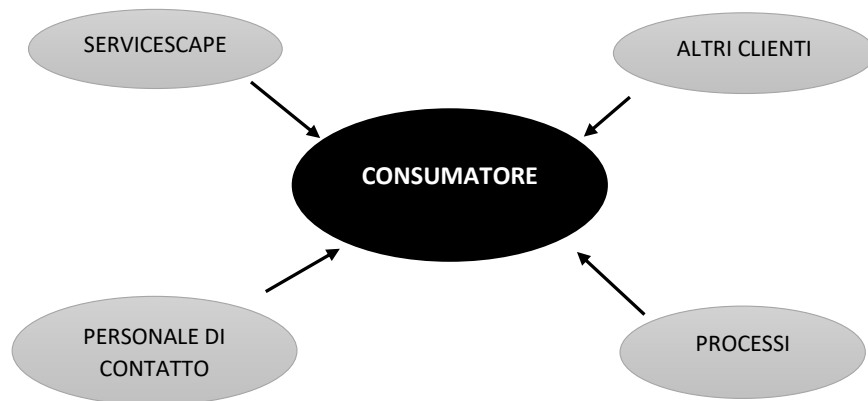
- ***La deperibilità***

Ultima caratteristica che diversifica i beni dai servizi è la deperibilità di quest'ultimi, in quanto non è possibile memorizzarli, salvarli, restituirli o rivenderli una volta che

siano stati consumati. Non essendo facoltà dell'impresa poter immagazzinare i servizi, si può ovviare a questo problema sviluppando un sistema dei prezzi flessibile o adottare la formula "soddisfatto o rimborsato" per la propria offerta.

Qualsiasi tipologia di prodotti, sia beni che servizi, apportano dei benefici ai consumatori, ossia un valore aggiunto: nel caso di beni tangibili i benefici scaturiranno prevalentemente da elementi fisici dell'offerta, mentre per i servizi è l'esperienza totale vissuta dal cliente a rappresentare un vantaggio. Grazie al modello definito "*servuction model*" e proposto da Eiglier e Langeard (1981) è possibile rappresentare in modo efficace il processo di erogazione dei servizi. Lo stesso è composto nel dettaglio da quattro elementi: l'ambiente fisico o *servicescape*, il personale di contatto, gli altri clienti e i processi. Le prime tre componenti sono facilmente visibili dai consumatori, mentre i processi rimangono sostanzialmente invisibili e poco percepibili. Tutti e quattro i fattori però si influenzano gli uni con gli altri, per cui vi è una forte correlazione tra gli stessi.

Figura III.1: Il servuction model proposto da Eiglier e Langeard (1981)



Fonte: rielaborazione personale da "Il marketing strategico nei servizi", Eiglier e Langeard, McGraw-Hill Companies, 2000

Ambiente di erogazione del servizio (o servicescape)

Solitamente i clienti, a causa dell'intangibilità del servizio, si affidano ad elementi tangibili per basare la loro valutazione circa la qualità dello stesso; il servicescape diviene così l'ambiente fisico dove viene erogato il servizio ed è composto dalle condizioni ambientali, dagli oggetti inanimati e da altri elementi fisici¹⁶.

¹⁶ Grönroos C., *Management e Marketing dei Servizi. Un approccio al management dei rapporti con la clientela*, ISEDI, 2012.

Le condizioni ambientali si riferiscono ad esempio a fattori come la temperatura, il profumo dell'ambiente e la musica di sottofondo. Gli oggetti animati consistono invece negli arredamenti e nelle attrezzature, che da un lato cercano di facilitare il lavoro dei dipendenti e dall'altro di rendere più tranquillizzante e piacevole l'esperienza dei clienti. In ultimo, gli altri elementi fisici sono rappresentati dai segni e dai simboli che possono favorire il layout di un luogo e agevolare il godimento del servizio da parte del consumatore finale.

A seconda della tipologia di impresa presa in considerazione si possono riscontrare diversi usi di questi elementi: da un uso ampio di elementi tangibili in alcuni casi, ad imprese che invece ricorrono a un contesto impersonale e meno intenso. Il servicescape è comunque considerato in ogni caso di rilevanza strategica, tenendo conto del suo ruolo:

- nella prestazione del servizio;
- nel differenziare l'impresa rispetto ai concorrenti;
- nel facilitare il processo di erogazione del servizio;
- nell'avvicinare il personale di contatto e il consumatore.

Personale di contatto e fornitori di servizi

Il personale di contatto è formato da tutti i soggetti che interagiscono in maniera diretta con il cliente. In particolare, esso è formato da tutti i dipendenti, ad eccezione del fornitore di servizi principale. Questi ultimi corrispondono invece agli erogatori del servizio. I dipendenti, da un lato, si rapportano direttamente con i clienti (marketing interattivo), dall'altro interagiscono con l'organizzazione (marketing interno). Grazie a una ricerca, sono stati individuati i sette aspetti che incidono maggiormente in modo negativo sull'esperienza vissuta dal consumatore: fra queste le più importanti sono l'apatia, ossia la mancanza di interesse nelle esigenze comunicate dal cliente, e il fenomeno dello "scaricabarile", ovvero quel momento in cui il cliente viene passato da un dipendente all'altro, causando così un forte disagio.

In ultimo, il personale di contatto rappresenta un importante fattore di differenziazione della propria offerta rispetto a quella erogata dai concorrenti: questo vantaggio competitivo è comunque duraturo, a causa della scarsa possibilità a disposizione dei concorrenti di imitarlo.

Gli altri clienti

Il successo o l'insuccesso di molte esperienze di servizi scaturisce dall'efficacia con cui l'organizzazione gestisce il proprio portafoglio clienti. In effetti, la presenza di altri consumatori al momento dell'erogazione del servizio può incidere in modo positivo o negativo sull'esperienza percepita. L'influenza degli altri fruitori del servizio può essere attiva o passiva: nel primo caso rientrano ad esempio i soggetti maleducati e chiassosi, mentre nel secondo i clienti ritardatari che causano uno slittamento di tutti gli appuntamenti previsti dopo. Le società dei servizi, anche se il comportamento dei consumatori è difficilmente prevedibile, può mettere in atto comportamenti volti a contenere e gestire azioni critiche messe in atto dagli altri clienti.

I processi

In conclusione, l'ultimo elemento caratterizzante il *servuction model* sono i processi, ossia le regole, le norme e l'organizzazione su cui si basa l'erogazione del servizio, che nonostante la sua invisibilità è alla base di numerosi elementi.

L'interazione tra i quattro elementi del modello di erogazione del servizio crea un'esperienza per il consumatore, che a sua volta realizza l'insieme dei benefici avvertiti dal cliente.

3.2 GLI STRUMENTI DI INDAGINE

Le ricerche di marketing sono uno strumento attraverso cui le aziende, gli enti e le associazioni riescono a capire con più precisione il contesto in cui si trovano ad operare: in particolare si occupano dello studio dei processi decisionali e dei comportamenti dei soggetti in questione. Il processo consiste nella richiesta diretta di informazioni ad un ristretto numero di persone, chiamato anche campione. Lo svolgimento della ricerca può essere effettuato da un ufficio apposito interno all'azienda oppure affidandosi a istituti di ricerca esterni. Nello specifico, queste ultime sono delle aziende il cui compito è quello di effettuare ricerche per conto di soggetti pubblici o privati.

I risultati possono essere realizzati attraverso una ricerca:

- ***ad hoc***: attraverso un iter di raccolta dati personalizzato si cerca di ricavarne informazioni attinenti a orientare le scelte di marketing relative a un determinato cliente;
- ***multiclient***: vengono prodotte informazioni generali riguardanti fenomeni di mercato e ripetute ciclicamente nel tempo su panel specifici.

Il processo di ricerca di marketing può essere suddiviso in cinque fasi, in ciascuna delle quali sono coinvolti soggetti diversi.

1. Nella fase iniziale l'obiettivo è quello di ***definire il problema e i risultati che si vogliono conseguire dalla ricerca***. Dopo aver instaurato un primo contatto tra iniziatore e account, si passa a definire il brief della ricerca, ovvero un documento sintetico che riassume le informazioni necessarie a sviluppare una ricerca di marketing, una campagna pubblicitaria o un piano mezzi. La fase successiva riguarda il coinvolgimento del ricercatore che si occupa di definire unitamente alla committenza il problema di marketing da risolvere. Per definire correttamente quest'ultimo, il ricercatore può decidere di richiedere informazioni utili circa le dinamiche strategico-evolutive dell'impresa (storia, rapporto con i mercati, segmenti a cui ci si riferisce, organizzazione interna, ecc..), il sistema di offerta (struttura del portafoglio prodotti e sua articolazione, politiche di branding che si perseguono, ecc..) e le modalità di approccio-interazione nei vari mercati (azioni di comunicazione, organizzazione dell'attività di vendita, ecc..). Terminato questo processo si prosegue con la definizione del problema di ricerca e dei successivi obiettivi che si vogliono perseguire.
2. Nella seconda fase, denominata ***fase di sviluppo***, il ricercatore ha il compito di determinare per l'appunto un percorso di ricerca in

modo da individuare una risposta da dare al problema sottoposto. I fattori che in questo caso influenzano e ostacolano queste scelte sono legati al livello di profondità di analisi richiesto, al budget stanziato per la ricerca e ai tempi che si sono imposti per ricevere dei risultati dall'analisi. Ogni tragitto completo si può articolare su tre livelli: la ricerca qualitativa (o esplorativa), la ricerca quantitativa (o descrittiva) e la ricerca casuale. A seconda del livello si possono individuare diverse metodologie di indagine, con obiettivi perseguiti e tecniche utilizzate diverse. Una volta stabilito il piano di ricerca è possibile venire a conoscenza di quelli che saranno i costi da affrontare, dei tempi previsti per la consegna dei risultati e degli output.

3. Nella fase successiva l'obiettivo è quello di ***raccogliere informazioni***. Questo stadio, considerato critico, necessita di maggiore attenzione sia per la sua incidenza sul costo totale risultante al termine del lavoro, sia per l'incisività sulla qualità del risultato finale. È necessario quindi che il ricercatore coordini e organizzi la fase di raccolta dati, e inoltre effettui controlli sulla reale attuazione del piano di ricerca.
4. In questa fase si procede con ***l'elaborazione e l'analisi dei dati*** raccolti mediante l'indagine sul campo. In un primo momento

vengono utilizzate delle tecniche di interpretazione delle espressioni verbali nell'eventualità di dati qualitativi, oppure di tecniche statistiche e matematiche in presenza di dati quantitativi. Si raccomanda poi l'analisi dei dati raccolti insieme all'aiuto dei responsabili di marketing in modo da cogliere le loro relazioni con gli obiettivi previsti dalla ricerca. L'ultimo passo è quello di redigere un report finale, cioè un documento cartaceo attestante gli esiti della ricerca e il percorso seguito nella stessa, che si può suddividere in: obiettivi della ricerca, executive summary, implicazioni di marketing, descrizione dei risultati e appendici tecniche.

5. L'ultima fase prevede infine la presentazione dei risultati ai soggetti incaricati.

La ricerca può essere suddivisa a sua volta in qualitativa o quantitativa. Nel primo caso, la stessa può essere definita in alternativa ricerca esplorativa. In questo contesto l'obiettivo che ci si prefigura è quello di raccogliere informazioni per conoscere un fenomeno completamente nuovo per l'impresa, come il lancio di un nuovo prodotto o servizio, oppure per aumentare la conoscenza di un fenomeno di mercato. Una volta terminata l'analisi si può decidere di approfondire l'argomento attraverso un'analisi del tipo quantitativo, oppure costituire natura

autonoma e utilizzata per risolvere specifici problemi di marketing. Le principali tipologie di ricerca qualitativa sono:

- **L'intervista in profondità (o in depth-interview)**, che permette all'intervistato di esprimersi apertamente con l'intervistatore, tra cui configurano:
 - ***Il colloquio clinico*** permette di individuare e approfondire alcuni aspetti del fenomeno indagato che sono sconosciuti sia all'intervistato che all'intervistatore al momento della definizione del prospetto. L'obiettivo è quello di "scavare" nell'inconscio dell'individuo senza il ricorso a modelli di analisi già predisposti. Il rischio di questa tipologia di intervista è di incorrere in costi alti e tempi lunghi nella predisposizione dei dati.
 - ***L'intervista proiettiva***, ugualmente al colloquio clinico, permette di ricercare e approfondire le motivazioni che sono alla base di alcuni comportamenti, senza spingersi nel subconscio dell'individuo. In questa tipologia di indagine il ricercatore utilizza un "protocollo guida" che si compone di una serie di domande completate con

test proiettivi che aiutano a venire a conoscenza di lati meno consapevoli dell'intervistato.

- **Le interviste semi-strutturate:** in questo caso si ha maggiore consapevolezza del fenomeno indagato e viene adottato uno schema di domande precedentemente stabilito in cui si cerca di analizzare alcuni aspetti specifici di un determinato fenomeno. L'intervista può essere successivamente strutturata con domande non previste nel protocollo.
- **La discussione di gruppo (o focus group):** è previsto in questo caso il coinvolgimento di un gruppo di persone chiamate a discutere liberamente su un determinato argomento prestabilito per una o due ore consecutive. Il gruppo ideale è formato da 8-12 persone al massimo in cui è presente anche un moderatore, ovvero una persona che ha il compito di guidare l'interazione tra i diversi soggetti che partecipano.
- **Metodo dell'osservazione:** è un metodo di analisi che discende dall'etnografia e consente di esaminare le interazioni durante il processo di acquisto o di utilizzo. Queste possono essere di tipo funzionale con il prodotto o servizio, di tipo esperienziale con

gli spazi in cui i prodotti o i servizi vengono acquistati e di tipo sociale con gli altri clienti.

La ricerca quantitativa, o descrittiva, ha l'obiettivo di misurare con precisione il fenomeno indagato o i fattori che determinano il fenomeno stesso. I dati vengono raccolti attraverso dei questionari strutturati o semi-strutturati che vengono poi sottoposti a dei campioni rappresentativi. Questa tipologia di indagine è composta da tre fasi:

- 1) **Definizione del piano di campionamento**: in questo stadio si prendono decisioni in merito all'unità del campione, alla sua numerosità e alla procedura di campionamento, ovvero scegliere tra un campione probabilistico o non;
- 2) **Scelta del metodo di contatto**: all'interno di questa fase vi è la scelta tra intervista personale (face to face), telefonica e postale. La prima presume un contatto face to face tra intervistatore e intervistato, le domande possono essere precodificate ma anche aperte, ma i costi e i tempi sono maggiori. L'intervista telefonica consiste nel chiamare casualmente persone al telefono e sottoporre loro un questionario specifico. Lo svantaggio in questo caso è

legato al tempo limitato in cui vengono somministrate le domande e all'incapacità di appurare l'identità dell'intervistato. L'intervista postale infine prevede l'invio di un questionario all'indirizzo dell'interessato, comprensivo di istruzione per la compilazione dello stesso e una busta per il rinvio. Per accorciare i tempi di risposta viene anche utilizzata la posta elettronica.

- 3) **Redazione del questionario**: l'ultimo aspetto è legato alla scelta del contenuto delle domande e alla sua successiva verbalizzazione. In questo caso il ricercatore dovrà poi prendere una scelta circa l'ordine delle domande (dal generale al particolare) e il layout del questionario, per facilitare il suo completamento.

3.3 L'INTERVISTA QUALITATIVA: VANTAGGI E SVANTAGGI

Secondo McCracken, questa metodologia consente di entrare nella prospettiva dell'intervistato: entrare in possesso dei suoi sentimenti, delle percezioni, delle interpretazioni e dei motivi delle sue scelte.

Secondo Corbetta l'intervista qualitativa è "*una conversazione*

*provocata dall'intervistatore, rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rilevazione e in numero consistente, avente finalità di tipo conoscitivo, guidata dall'intervistatore, sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di interrogazione*¹⁷.

Il primo punto importante riguarda il fatto che un'indagine realizzata in maniera più approfondita ma con meno persone è sicuramente migliore di una realizzata superficialmente con un ampio numero di partecipanti. Secondo McCracken il numero ideale è costituito da otto intervistati, attestando che questo numero di partecipanti è adeguato a originare una quantità di informazioni abbondante.

Il primo vantaggio fra tutti, secondo Sarantakos¹⁸, è costituito dalla potenziale ricchezza di materiale raccolto e dalle possibilità conoscitive a disposizione del ricercatore. Questa tecnica rende possibile integrare tra loro i racconti verbali e il comportamento non verbale osservato, che permette una comprensione completa del vissuto del consumatore. Altro vantaggio è relativo all'attestazione dell'identità dell'intervistato, cosa non possibile invece con le interviste telefoniche e postali. Grazie alla sua flessibilità è possibile poi somministrare interviste di lunga durata e nell'eventualità adattarla

¹⁷ P. Corbetta, *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, 1999, pag. 405.

¹⁸ S. Sarantakos, *Social Research*, Palgrave Mac-Millan, New York, 2005, terza edizione.

alle esigenze dell'intervistato, come la scarsa disponibilità di tempo.

Infine, la presenza dell'intervistatore del tipo face-to-face, permette una corretta comprensione delle domande.

Per quanto concerne gli svantaggi, questi sono per lo più di natura economica. Il primo è relativo agli elevati compensi corrisposti agli intervistatori, poiché questi devono essere particolarmente preparati e capaci. Altre difficoltà sono legate poi all'acquisizione di fiducia da parte dei partecipanti, all'entrare in sintonia con loro ed infine ad avere risposte ricche e veritiere delle loro esperienze.

3.4 LE QUATTRO FASI DI MCCRACKEN

McCracken suddivide l'indagine qualitativa in quattro fasi di ricerca quantitativa¹⁹:

- Nella prima fase (***Dati Analitici***) il compito è quello di effettuare una rassegna della letteratura, su cui si basa l'intervista. Risulta utile per definire al meglio gli argomenti e il soggetto che la ricerca vuole approfondire, ma anche nel disegnare alcune linee guida da utilizzare nella fase di intervista. L'ultimo fine è quello di

¹⁹ G. McCracken, *The long interview. Qualitative research methods*, SAGE Publications, 1988, pag. 29-42.

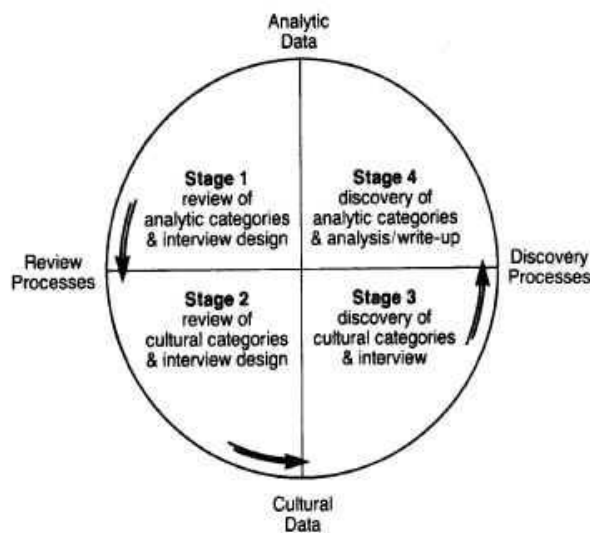
sostenere l'organizzazione e la valutazione delle informazioni raccolte.

- La seconda fase (***Processo di Revisione***) ha l'obiettivo di realizzare un'auto-esame da parte dell'intervistatore, in modo da raccogliere tutte le sue opinioni personali, i pensieri e le esperienze circa il fenomeno indagato. Il vantaggio di questa fase è quello di diminuire, se non azzerare, gli errori realizzati durante la fase delle interviste.
- Nella terza fase (***Dati Culturali***) si ha la possibilità di creare accuratamente il questionario, al fine di dirigere quello che sarà poi il colloquio. Vengono individuate in questo stadio sia le domande primarie (*Grand-tour questions*), in modo da introdurre un nuovo tema o un nuovo interrogativo, sia quelle secondarie (*Floating prompts*), così da strutturare e intensificare i dati rilevati dalla domanda primaria. Un'operazione tipica realizzata in questo periodo è data dalle *Domande-Sonda*: sono dei veri e propri stimoli neutrali messi in atto per favorire e incoraggiare l'intervistato a proseguire con l'argomento e a dare il maggior numero di dettagli. Le domande possono essere poi suddivise in base al loro contenuto: si possono individuare quelle descrittive, nella quale si richiede di descrivere per l'appunto la propria visione della realtà e

possono essere rivolte a un singolo fenomeno, esemplificative o di ampio respiro; vi sono poi le domande strutturali, per conoscere al meglio come gli intervistati organizzano le proprie idee; infine vi sono quelle di similarità o confronto, in grado di far venire a galla similitudini o difformità avvertite tra situazioni, prodotti o eventi.

- Nell'ultima fase (**Processo di scoperta**) si analizzano invece tutti i dati e le informazioni raccolte durante la fase di intervista. Innanzitutto, però, occorre registrare le interviste, per poi trascriverle testualmente, piuttosto che farne un riassunto.

Figura III.2: Le quattro fasi del modello di McCracken



Fonte: https://researchbasics.education.uconn.edu/long_interview/#

L'intervistatore va quindi a prendere in considerazione, nella sua fase di analisi, la letteratura, la sua esperienza e infine i dati raccolti. Questi saranno tanto più veritieri e abbondanti quanto più il luogo dell'intervista è vicino al partecipante, così da realizzare un'interazione serena e tranquilla. Altro elemento importante nell'intervista è dato dallo stile linguistico, che può variare da persona a persona. È quindi l'intervistatore ad avere un ruolo chiave nella sollecitazione dell'intervista e nella condivisione del proprio pensiero.

Questo modello di analisi realizzato da McCracken è il punto di partenza per realizzare la nostra analisi che si distenderà in tutto il quarto capitolo.

4. LA NOSTRA RICERCA

4.1 GLI OBIETTIVI DELLA RICERCA

Come abbiamo già appurato, le abitudini alimentari a seguito dell'avvento del Covid-19 sono cambiate, come è accaduto già svariate volte nel corso della storia a seguito di eventi improvvisi.

Dall'analisi condotta dall'Istituto Auxologico Italiano²⁰, è emerso come, durante la prima fase, sono scaturiti dei comportamenti dettati dal timore e dalla paura legata all'incertezza del domani, come quella di non avere abbastanza scorte alimentari a sufficienza. Rispetto al 2019, gli acquisti di farina, pasta, riso, conserve rosse e surgelati sono triplicati, ossia tutti quegli elementi a lunga conservazione. Nel periodo successivo e più precisamente nelle settimane antecedenti la Pasqua, gli acquisti che sono aumentati sono stati quelli legati alle uova (+54%), allo zucchero (+55%), al mascarpone (+100%), al lievito di birra (+226%) e alla farina (+213%).

²⁰ C. Invitti, R. Canello, *Come sono cambiate le abitudini alimentari durante il Covid-19?* sito web: <https://www.auxologico.it/approfondimenti/sono-cambiate-abitudini-alimentari-durante-covid-19>, data ultima consultazione: 13 giugno 2021.

Lo stesso non è accaduto per alimenti come l'olio (+18%), il pesce fresco (+14%) e gli alcolici (+15% vino, +10% birra).

Anche la prima colazione ha subito dei cambiamenti: nel periodo precedente spesso si tendeva a saltarla, mentre ora, grazie a una maggiore disponibilità di tempo, si consuma regolarmente. Relativamente al pranzo, mentre prima era abitudine mangiare cibi veloci, come hamburger, pizza e piadina, ora si consumano cibi più sani, come piatti a base di verdure e pasta. Infine, si è registrato un aumento degli acquisti di snack dolci e salati, legati agli spuntini e agli aperitivi, che lascia intendere il loro consumo con una certa frequenza.

Questa ricerca ha perciò gli obiettivi di:

- Indagare come sono cambiati gli acquisti realizzati durante il periodo precedente all'avvento del Covid-19, quando ancora lo smart working era poco presente, e come si sono trasformati poi nel periodo successivo
- Il secondo aspetto è legato alle abitudini alimentari: come queste sono cambiate in relazione ai pasti effettuati durante la giornata e se, grazie a una maggiore disponibilità di tempo, si sono ricreati dei piatti della tradizione o meno.

4.2 LA METODOLOGIA E LA RACCOLTA DEI DATI

La ricerca che è stata condotta è di tipo qualitativo, più in particolare un'intervista individuale in profondità. Con questo termine ci si intende riferire a una conversazione innescata dall'intervistatore rivolta a soggetti selezionati sulla base di un piano di rilevazione, indirizzata dall'intervistatore sulla base di una traccia flessibile e non schematizzata e avente obiettivi conoscitivi. Questa tipologia di intervista è stata ritenuta la più adeguata a rispondere agli obiettivi che sono stati prefissati, concedendo la possibilità di comprendere il punto di vista degli intervistati e di cogliere le motivazioni di base delle scelte da loro intraprese.

Esistono diverse tipologie di ricerca, classificate in base alla loro strutturazione, ossia sulla base del livello di autonomia lasciata ai due soggetti che partecipano all'intervista, l'intervistatore e l'intervistato: strutturata, semi-strutturata e non strutturata. La tipologia da noi prescelta è stata quella semi-strutturata. In particolare, questa tipologia di intervista si colloca a metà tra le altre due: inizialmente l'intervistatore struttura una traccia da seguire durante l'analisi, composta principalmente da macroaree nella quale indagare alla ricerca di informazioni e, se ritenuto idoneo dal ricercatore, una serie di domande volte ad approfondire alcuni aspetti in particolare. L'intervistatore ha però piena autogestione dell'intervista e

può decidere liberamente l'ordine delle domande, la loro profondità e la loro formulazione.

In merito all'organizzazione della base empirica, si è optato per un'intervista non direttiva, poiché l'intervistato può decidere liberamente la sua risposta, senza avere a disposizione delle possibilità tra cui scegliere predisposte dall'intervistatore.

Infine, la raccolta dei dati è stata svolta attraverso un'intervista faccia a faccia realizzata a livello individuale, attraverso quindi un contatto personale. Questo ha reso possibile una maggiore flessibilità all'intervistatore, che ha quindi potuto realizzare la ricerca andando a modificare le domande a seconda dei soggetti coinvolti e delle loro risposte date.

4.3 IL CAMPIONE DI RIFERIMENTO

I partecipanti alla ricerca sono in totale nove, come previsto dalla teoria di McCracken.

Inizialmente ho preferito individuare persone conosciute, per poi passare a soggetti da me sconosciuti, grazie all'appoggio dei miei conoscenti che mi hanno suggerito alcuni soggetti grazie alla loro rete relazionale. Ho deciso di individuare sia soggetti che vivono da soli, sia non, che però si

occupano degli acquisti alimentari. Ho poi selezionato sia lavoratori che studenti, che possono essere influenzati dal loro reddito nella scelta degli acquisti da fare.

Figura IV.1: I soggetti intervistati

NOME	ETÀ	PROFESSIONE	TITOLO DI STUDIO	STATO CIVILE
LORENZA	27	ASSISTENTE SOCIALE	LAUREA TRIENNALE	NUBILE
JESSICA	25	STUDENTESSA	LAUREA MAGISTRALE	NUBILE
NAOMI	26	LIBERO PROFESSIONISTA	LAUREA TRIENNALE	CONVIVENTE
ELENA	28	STUDENTESSA	LAUREA TRIENNALE	CONVIVENTE
GIORDANO	48	IMPIEGATO METALMECCANICO	DIPLOMA SCUOLA SUPERIORE	CELIBE

ROBERTA	27	EDUCATRICE SCOLASTICA E SOCIALE	LAUREA TRIENNALE	FIDANZATA
ELEONORA	27	STUDENTESSA	LAUREA MAGISTRALE	CELIBE
MARIALUCIA	27	PRATICANTE DOTTORE COMMERCIALISTA	LAUREA MAGISTRALE	NUBILE
MARIA LUISA	59	COORDINATRICE DI SAD	DIPLOMA SCUOLA SUPERIORE	SPOSATA

Fonte: elaborazione personale

I luoghi prescelti per svolgere le interviste sono state principalmente le abitazioni domestiche e, ove non sia stato possibile, luoghi pubblici, come caffetterie e giardini pubblici, che consentissero comunque di svolgere una ricerca nella maniera più serena e tranquilla possibile.

4.4 LA TRACCIA DELL'INTERVISTA

Prima di iniziare la vera e propria fase di raccolta dei dati abbiamo costruito una traccia da seguire nell'intervista e realizzato poi dei colloqui individuali. La traccia è strutturata in diverse domande ad ampio respiro, tra cui sono presenti interrogativi riguardanti le abitudini di acquisto dei partecipanti e i loro consumi.

La traccia si articola in cinque macroaree: una relativa alle caratteristiche dei consumatori in generale, una ai luoghi di acquisto, una riguardante le loro abitudini di spesa nel periodo precedente all'avvento del Covid-19, una al periodo stesso della comparsa del virus, e infine l'ultima macroarea è relativa alle abitudini alimentari.

TRACCIA DELL'INTERVISTA

1) INTRODUZIONE E BACKGROUND DEL CONSUMATORE

- Descriviti, parlami di te (età, genere, titolo di studio, stato civile, stato occupazionale...)
- Com'è la tua situazione familiare? (numero di co-abitanti, presenza di figli piccolo o genitori anziani...)
- Excursus lavorativo (occupazione, dipendente o indipendente, settore di impiego, profilo professionale...)
- Durante il lockdown hai lavorato in smart working?

2) LUOGHI D'ACQUISTO

- Dove acquisti solitamente i prodotti?
- Hai dei luoghi di acquisto che prediligi? Se sì, perché?

3) ACQUISTI E CONSUMI PERSONALI PRIMA DELL'AVVENTO DEL COVID-19

- Raccontami di come acquistavi... (ogni quanto, quanto tempo dedicavi alla spesa...)
- Quali erano i prodotti maggiormente acquistati?
- Quali erano i reparti in cui si acquistava maggiormente?

4) ACQUISTI E CONSUMI PERSONALI CON L'AVVENTO DEL COVID-19

- Parlami di come acquisti ora con l'avvento del Covid-19... (come sono cambiate le abitudini di spesa, ogni quanto ti rechi nei luoghi di acquisto, quanto tempo passi...)
- Quali sono i prodotti maggiormente acquistati?
- Quali sono i reparti in cui acquisti di più?

5) ABITUDINI ALIMENTARI

- Hai riscontrato una maggiore disponibilità di tempo durante il lockdown?
- Hai dedicato del tempo alla preparazione dei cibi (seguito ricette, ecc.) o hai preferito mangiare prodotti già pronti e confezionati?
- Ci sono state delle ricette maggiormente replicate nel corso del tempo?
- Se sì, dolci o salate? Qualche esempio!
- Hai mai acquistato alcolici durante questo periodo? Se sì, sono stati acquistati in momenti specifici (es. giorni di festa o durante il weekend)?
- Sono cambiate le abitudini a seconda dei pasti? A colazione, a pranzo, a cena (es. magari si ha maggiore tempo a cena)?
- Da qui a un anno pensi che i tuoi consumi rimarranno invariati o torneranno ad essere come prima?

6) RINGRAZIAMENTI

La prima macroarea ha l'obiettivo di far luce sul consumatore in questione, sulle sue caratteristiche e di capire se queste hanno un ruolo sulle sue decisioni di acquisto. La seconda, la terza e la quarta ha invece il

fine di approfondire le sue abitudini di acquisto, i luoghi che frequenta per fare la spesa e se ha modificato le sue abitudini di acquisizione dei prodotti alimentari. L'ultima macroarea, infine, ha lo scopo di indagare circa le abitudini di consumo, dei suoi cambiamenti con l'avvento del Covid-19 e di capire se questi si modificheranno in futuro.

Durante i primi minuti dell'intervista si è cercato di mettere a proprio agio i soggetti partecipanti, andando a spiegare gli obiettivi della ricerca e a porre l'intervista sul piano più informale possibile. A seconda, poi, dell'iter seguito nella risposta delle domande, si è cercato di approfondire ulteriormente alcuni aspetti considerati rilevanti.

4.5 LA PREPARAZIONE DEI DATI

In un primo momento ci siamo trovati di fronte a un'enorme quantità di dati e perciò il nostro primo incarico è stato quello di organizzare e diminuire il numero dei dati da gestire. Dopo aver registrato tutte le interviste effettuate, abbiamo iniziato ad esaminare i dati a disposizione andando ad individuare le tematiche e i concetti più ricorrenti. Siamo passati poi a trascrivere tutte le interviste svolte sbobinando tutto il materiale raccolto.

Il metodo di preparazione dei dati perseguito è stato quello fenomenologico-ermeneutico, ovvero l'individuazione nel testo dei temi essenziali emersi e che ricorrono con una certa frequenza da un soggetto a un altro.

4.6 RISULTATI DELL'ANALISI

Durante la prima intervista è emerso come il soggetto preferisca acquistare i generi alimentari in un supermercato che si colloca o nei pressi dell'abitazione oppure, per le spese più ingenti, in ipermercati anche distanti da casa, perché iscritta al programma fidelity card messo a punto dalla catena.

In un primo momento, quando ancora la pandemia da Covid-19 non era presente, il soggetto si recava a fare la spesa circa una volta a settimana per circa due ore e acquistava principalmente latte, carne e prodotti pronti da cuocere. Con l'avvento del virus, poi, si è passato a fare la spesa circa una volta a settimana per tre ore, ma i prodotti acquistati erano principalmente latte, prodotti a lunga scadenza e beni appartenenti al reparto della corsia alimentare. Grazie allo smart working, l'individuo in questione ha riscontrato una maggiore disponibilità di tempo e ha replicato alcune ricette come la pizza e il ciambellone. A volte ha acquistato cibo da

asporto, tra cui la pizza, il sushi e l'hamburger. Gli alcolici sono stati comperati solitamente durante i periodi di festa, come la Pasqua. Infine, ha specificato che le abitudini alimentari durante i pasti non sono cambiate di molto.

Il secondo soggetto esaminato è una studentessa di 25 anni che acquista principalmente nei discount nei pressi della propria abitazione. Il motivo che spinge l'individuo a prediligerlo è da ricercare nell'ottimo rapporto qualità-prezzo. Prima del lockdown, la spesa veniva fatta una volta a settimana per circa un'ora e si prediligeva alimenti come le uova, il pane integrale, lo yogurt, il pesce e le verdure. In un secondo momento invece, si acquistava circa due volte a settimana i prodotti freschi, come il pane, la carne, il pesce, gli ortaggi, il lievito e la farina. Durante questo periodo si è sperimentato maggiormente nella cucina, andando a preparare sia pizza che crostate. Per quanto riguarda, invece, il consumo degli alcolici si è registrato un consumo costante principalmente durante i weekend e le feste, prediligendo la birra piuttosto che il vino. Si è acquistato anche da asporto, principalmente pizza e sushi. Infine, il soggetto ha constatato come in questo periodo l'acquisto di alimenti come la farina e il lievito non vengano più acquistati, poiché, uscendo di più e mangiando in numero maggiore al ristorante, si replicano di meno le ricette, prediligendo consumare cibi più grassi durante questi periodi della settimana.

Il terzo partecipante ha espresso la sua attitudine ad acquistare nei negozi fisici, soprattutto nei supermercati e i discount ubicati nei pressi della propria residenza. I prodotti maggiormente acquistati durante la prima fase erano soprattutto legumi, ortaggi, frutta e alcuni prodotti dolciari. Nella fase del lockdown invece il terzo soggetto ha espresso la sua abitudine nella scelta accurata dei cibi da acquistare, soprattutto nel reparto ortofrutta. Ha anche sperimentato nuove cucine, come tagliatelle, ravioli, sformato di patate, prediligendo questi cibi anziché quelli già pronti e confezionati. Riguardo agli alcolici ne ha acquistati raramente, soprattutto birre. Infine, il soggetto, ha raccontato che i suoi orari relativi ai pasti si sono modificati: si accorge di avere fame presto, soprattutto a cena, e proprio per questo mangia verso le 19:30.

La quarta intervistata si recava a fare la spesa inizialmente ogni sabato della settimana per circa due ore e acquistava principalmente pane, pasta, frutta e verdura e cibo in scatola, come ceci e tonno. Con l'avvento del Covid-19 le abitudini di spesa non risultano modificate, a parte per il fatto che il soggetto dichiara di aver acquistato di più in questo periodo, proprio per avere una maggiore quantità di scorte a disposizione. Grazie a una maggiore disponibilità di tempo, l'intervistata ha replicato numerose ricette, tra cui pizza, pane e dolci, come crostate e plumcake. Infine, gli alcolici non sono stati acquistati.

Il quinto partecipante, invece, dichiara di aver acquistato nei negozi presenti nel suo paese giornalmente, soprattutto alimenti come frutta e verdura, pescheria, birra e vino. Con l'avvento della pandemia il soggetto ha diminuito gli acquisti, recandosi al punto vendita ogni 3-4 giorni, ma gli acquisti non si sono modificati. Durante il lockdown ha preparato alcune ricette, come la pizza e la pasta fresca. Anche le abitudini sono cambiate, in effetti il soggetto, non potendo più recarsi nella mensa aziendale per pranzo, è costretto a realizzare sughi in abbondanza da congelare ed utilizzare all'occorrenza.

Il soggetto successivo dichiara di acquistare supermercati vicini a casa, proprio per la loro comodità in base agli orari lavorativi. Mentre con l'avvento della pandemia il numero delle volte in cui si recava a fare la spesa risultavano diminuite, nota ora un ritorno alla normalità, recandosi circa 3-4 volte alla settimana a fare la spesa. Il soggetto dichiara altresì di acquistare e di aver acquistato prodotti salutari come frutta, verdura, zuppe e pesce fresco. Durante il lockdown il soggetto ha passato molto più tempo in cucina realizzando pizze, dolci e pasta e consumato molto di più prodotti realizzati a casa piuttosto che quelli confezionati. In ultimo gli alcolici non sono mai stati acquistati in questo periodo.

Il prossimo intervistato è una studentessa che durante il lockdown ha seguito le lezioni da casa: questo soggetto non ha pressoché variato le sue

abitudini, né riguardo alle volte in cui si reca a fare la spesa, né per i prodotti alimentari acquistati. Riguardo al primo aspetto dichiara di recarsi al supermercato una o due volte a settimana per acquistare principalmente carne, pesce e verdura. L'unica cosa che dichiara di aver cambiato durante questo periodo è la preparazione in modo maggiore di ricette come la pizza e i dolci.

Il penultimo partecipante alla ricerca dichiara di prediligere maggiormente l'acquisto presso supermercati, proprio per un fattore di comodità, anche se saltuariamente si reca presso negozi specifici, come le panetterie. Il soggetto nella prima fase si recava al punto vendita anche tutti i giorni, acquistando ogni volta ciò di cui necessitava. Nel periodo successivo ha invece dichiarato di voler recarsi a fare la spesa il meno possibile, una volta alla settimana o una ogni due, acquistando maggiormente prodotti a lunga conservazione. Infine, in questo periodo, per coltivare una propria passione e per trascorrere più veloce il tempo, era solita realizzare cibi più particolare, per il quale vi è bisogno di un maggior quantitativo di tempo, come i dolci, il pane e la pasta fatta in casa. Proprio per questo l'individuo ha dichiarato altresì di aver consumato più cibi rispetto a quelli del periodo precedente.

Alla fine, l'ultimo soggetto sottoposto a intervista ha dichiarato di recarsi in supermercati e discount vicini alla propria abitazione che hanno

comunque la caratteristica dell'ottimo rapporto qualità prezzi. Nel primo periodo comperava in maggior misura pizza, affettati, frutta, verdura, latte, carne e pesce, per cui i reparti "favoriti" erano il banco gastronomia, la macelleria e la pescheria. Nel periodo successivo, invece, il soggetto dichiara di recarsi a fare la spesa 2 o 3 volte alla settimana per circa mezz'ora, acquistando maggiormente prodotti della dispensa, come farina, biscotti, sottoli, sottaceti e pasta. A causa del poco tempo a disposizione per via delle ore di lavoro, l'ultimo partecipante ha realizzato ricette soprattutto durante il fine settimana, mentre nel resto della stessa preferiva acquistare prodotti già pronti e confezionati. Le ricette maggiormente replicate erano relative ai dolci, come la torta di mele, i muffin e la torta al cioccolato. L'ultimo aspetto importante che è emerso durante l'intervista è relativo al fatto che le sue abitudini alimentari durante il lockdown erano cambiate: riusciva a consumare un pasto completo sia a pranzo che a cena, mentre prima questo non le era possibile poiché mangiava principalmente un panino veloce a lavoro.

4.7 SINTESI DEI RISULTATI

Una volta esaminati tutti i risultati scaturiti dalla ricerca è necessario ora ricostruirne una sintesi, in modo da avere un quadro generale degli aspetti più importanti.

Un primo aspetto rilevante riguarda **le abitudini di spesa**: è scaturito dalla ricerca come la maggior parte delle persone hanno modificato sia le volte che si recano al punto vendita, sia il tempo che passano lì. In particolare, i soggetti, se prima dedicavano tre o quattro volte alla settimana il momento della spesa, ad ora, ciò si riduce ad una volta alla settimana, andando però ad aumentare il tempo medio speso. È importante constatare anche come i partecipanti durante la pandemia hanno aumentato il quantitativo di scorte a casa, acquistando maggiormente prodotti a lunga conservazione accompagnati da prodotti freschi, soprattutto carne.

Un secondo aspetto rilevante riguarda **i luoghi di acquisto**: questi durante il corso del tempo non si sono modificati, in effetti quasi la totalità dei soggetti sia prima che durante la pandemia hanno continuato ad acquistare nei negozi vicini alla propria abitazione, proprio per la loro comodità.

Ultimo aspetto importante, infine, riguarda **le abitudini alimentari**: grazie a una maggiore disponibilità di tempo, dettata dallo smart working e da un minore spostamento per recarsi nei pressi dei luoghi di lavoro, gli

intervistati hanno iniziato a sperimentare in cucina e a cimentarsi nella preparazione dei piatti, più in particolare pizza, dolci e pasta fresca fatta in casa. In merito agli alcolici il campione si divide a metà: chi non ha mai acquistato alcolici durante questo periodo e chi invece lo ha fatto principalmente nei giorni festivi e durante il weekend, andando quindi a non modificare le abitudini che erano solite prima. Infine, i soggetti non hanno notato particolari cambiamenti nelle abitudini dei pasti, né pensano che cambieranno nell'arco del tempo: solo un soggetto su nove ha modificato l'orario della cena e un altro riscontra un cambiamento invece in relazione al pranzo, potendo disporre di un pasto completo a casa, cosa che prima non accadeva con il proprio lavoro in ufficio.

CONCLUSIONE

Innanzitutto, in questi ultimi anni, lo smart working, grazie alla sua caratteristica flessibile e gestibile autonomamente, è una modalità di prestazione lavorativa che si è diffusa largamente, sia in Italia che nel resto del mondo. Proprio per questo è stato reso necessario regolamentare questa pratica da parte del Governo, in modo da tutelare i lavoratori interessati. Se utilizzato nel modo corretto può portare vantaggi da entrambe le parti, sia per i dipendenti che per le organizzazioni. È bene però fare attenzione alla corretta gestione della modalità lavorativa, seguendo alcuni accorgimenti.

In merito ai consumi alimentari, invece, abbiamo dimostrato che questi non sono mai stati costanti nel tempo, anzi, a seconda del periodo di riferimento e soprattutto in alcuni periodi, come quelli caratterizzati da una crisi, piuttosto che altri, si sono riscontrate delle variazioni ingenti sia in termini di quantità di cibo acquistato e consumato, sia in termini di prodotti prediletti. Ci sono in particolare alcuni fattori che spingono sulle scelte dei consumatori a livello di consumi alimentari. Una fra queste che merita un'attenzione particolare è quella relativa alla destrutturazione dei pasti e ai consumi fuori casa. Questo elemento, sia con la comparsa della pandemia, che con la diffusione dello smart working, è un elemento che da un certo punto di vista viene meno. I lavoratori, svolgendo il

proprio lavoro principalmente da casa, non consumano più il pranzo fuori, anzi, ora hanno addirittura più tempo per cucinare, e proprio per questo cercano di realizzare pasti completi a discapito dei cosiddetti cibi veloci.

Questo studio ha cercato di rispondere alla domanda:” Come variano gli acquisti e i consumi alimentari in relazione all’attuazione dello smart working?”. A tal proposito ci è stato d’aiuto il marketing e più in particolare i suoi metodi di indagine. La tipologia che ci è risultata più utile utilizzare è stata l’indagine qualitativa in profondità, realizzata a livello individuale, in modo da avere un contatto diretto con l’intervistato e renderlo più a suo agio. Ci è stato utile tenere in considerazione anche le quattro fasi dell’indagine qualitativa, ossia: Dati Analitici, Processo di Revisione, Dati Culturali e Processo di Scoperta.

È proprio grazie a questi presupposti che siamo andati a realizzare la nostra ricerca: andando ad individuare innanzitutto i soggetti da intervistare, passando poi a costruire una traccia di intervista sommaria che è stata poi modificata a seconda del soggetto in questione, andando a trascrivere tutti i dati recuperati durante le interviste e finendo poi per analizzarne i risultati. Ciò che risulta di particolare importanza è innanzitutto il fatto che i soggetti sono spinti ad acquistare in un luogo piuttosto che un altro per due motivi principalmente: la vicinanza rispetto all’abitazione e l’ottimo rapporto qualità prezzi. Prima dell’avvento del Covid-19 e quindi dell’espansione dello smart working, i soggetti

si recavano molto più spesso a fare la spesa e acquistavano principalmente prodotti freschi, come frutta, ortaggi, pane, carne e pesce. Con il cambiamento dirimente avvenuto nei primi mesi del 2020, i soggetti hanno deciso di tutelarsi maggiormente, recandosi il meno possibile nei negozi fisici e acquistando, proprio per questa ragione, prodotti a lunga conservazione, in modo da avere sempre disponibilità di cibo. In realtà anche altri elementi non corrispondenti a questa categoria hanno visto un aumento della loro vendita, come il lievito. Questo fenomeno è da ricercare nel fatto che i soggetti, avendo maggior tempo a disposizione da passare in casa, proprio per svagarsi o per coltivare una propria passione, hanno sperimentato cibi che fino a quel momento non erano mai stati realizzati. Si è ritornato quindi ad un ritorno alle origini, quando ancora il food delivery non esisteva. Secondo le previsioni però, con una diminuzione, anche solo parziale, dello smart working si ridurrà anche il tempo dedicato alla preparazione di cibi, preferendo piuttosto prodotti già pronti e confezionati.

RIFERIMENTI

Clapperton, G., Vanhoutte, P., *The Smarter Working Manifesto. When, Where and How do you work best?* Sunmakers, Oxford, 2014.

A. LAKE, *The smart working handbook. How to reduce costs and improve business performance through new ways of working. A practical guide*, <http://www.flexibility.co.uk/SmartWorkHandbook/smartworkhandbook.pdf>, ultima consultazione: 19 novembre 2020.

OSSERVATORIO SMART WORKING, Osservatori.net, <https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/smart-working>, ultima consultazione: 19 novembre 2020.

Legge 22 maggio 2017, n.81, “*Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato*”.

T. BOTTERI- G. CREMONESI, *Smart working e smart workers. Guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi*, FrancoAngeli, Milano, 2016, p. 8.

P. M. Wright, S. A. Snell, *Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management*, 1998.

Legge Bassanini 16 giugno 1998, n. 191, “*Modifiche e integrazioni alle leggi 15 marzo 1997, n. 59, e 15 maggio 1997, n. 127, nonché norme in materia di formazione del personale dipendente e di lavoro a distanza nelle pubbliche amministrazioni. Disposizioni in materia di edilizia scolastica.*”

Legge 22 maggio 2017, n. 81, “*Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato.*”

D. Lgs. 15 giugno 2015, n. 81, “*Disciplina organica dei contratti di lavoro e revisione della normativa in tema di mansioni, a norma dell’articolo 1, comma 7, della legge 10 dicembre 2014, n. 183.*”

- D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, “*Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche.*” A. D. Gasperi, *Discorso di Alcide De Gasperi alla conferenza di pace di Parigi (1946)*, https://sito01.seieditrice.com/nella-nostra-societa/files/2012/04/discorso_DeGasperi.pdf, ultima consultazione: 05 maggio 2021.
- D. Cerosino, *I consumi alimentari: evoluzione strutturale, nuove tendenze risposte alla crisi*, Atti del workshop tenuti a palazzo Rostigliosi, Roma, 2011, p. 12.
- D. Cerosino, *I consumi alimentari delle famiglie italiane: trend strutturali e congiunturali*, in *I consumi alimentari: evoluzione strutturale, nuove tendenze, risposte alla crisi*, Roma, 2011, pg.14.
- G. De Rita, *La crisi rende virtuosi i consumatori*, in *I consumi alimentari: evoluzione strutturale, nuove tendenze, risposte alla crisi*, a cura di D. Cerosino, Roma, 2011, pag. 136.
- S. Giuca, *Forme di responsabilità sociale certificata in agricoltura biologica: il ruolo della marca e dei marchi di qualità*, L. e Pergamo, R. (a cura di), Roma, INEA, pag. 27.
- Grönroos C., *Management e Marketing dei Servizi. Un approccio al management dei rapporti con la clientela*, ISEDI, 2012.
- P. Corbetta, *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, 1999, pag. 405.
- S. Sarantakos, *Social Research*, Palgrave Mac-Millan, New York, 2005, terza edizione.
- G. McCracken, *The long interview. Qualitative research methods*, SAGE Publications, 1988, pag. 29-42.
- C. Invitti, R. Canello, *Come sono cambiate le abitudini alimentari durante il Covid-19?* sito web: <https://www.auxologico.it/approfondimenti/sono-cambiate-abitudini-alimentari-durante-covid-19> , data ultima consultazione: 13 giugno 2021.