

*Tavola Rotonda Assirm  
5 maggio 2005*

***“Innovazione Aziendale e ricerca di marketing:  
quale ruolo per la ricerca?”***

*Università Cattolica del Sacro Cuore  
Via Nirone 15  
Milano*

Interventi di:

***Luigi Ferrari, Presidente Assirm e Presidente People, the research partner***

***Mario Abis, Consigliere Assirm e Presidente Makno***

***Rita Cantarini, CMK Manager Fater***

***Marcello Ciannamea, Direzione Marketing Rai***

***Cinzia Marchetti, Market Research Manager Barilla***

---

Moderatore:

***Cecilia Gobbi, Direttore Generale Assirm***

---

## **Cecilia Gobbi**

Grazie di essere qui. Questa Tavola Rotonda che, come potete vedere tutti, ha come titolo "Innovazione Aziendale e ricerca di marketing: quale ruolo per la ricerca?", vuole affrontare questo tema di grande attualità ma anche fare una verifica di alcuni dati che sono emersi un anno fa da una ricerca condotta da Esomar presso i grandi clienti delle ricerche, chiedendo tra le altre cose, quali fossero le prospettive future, cosa ci si attendeva dagli Istituti di ricerca.

Una delle risposte più accentuate è l'attesa di un maggior contributo, di una maggiore partnership degli Istituti di ricerca anche nell'ambito dell'innovazione. Ora, questi sono i dati di una ricerca internazionale. Siamo qui per verificare la nostra realtà locale, per capire se e in che modo la ricerca può avere un ruolo, se già ce l'ha, se può averlo maggiore, a quali condizioni e con quali limiti o opportunità.

Chiederò ai nostri ospiti di fare un intervento ciascuno, partendo dalla Aziende.

Quindi vorrei passare la parola alla Dott.ssa Rita Cantarini, Consumer Market Knowledge di Fater.

## **Rita Cantarini**

Due parole per presentarmi. Sono entrata nel mondo delle Ricerche di mercato circa ventidue anni fa. Ho iniziato con un lavoro bellissimo, facendo l'intervistatrice, mestiere che ho fatto per due anni con grande entusiasmo e con altrettanto entusiasmo, quasi vent'anni fa, sono entrata in Fater occupandomi già da allora di Ricerche di Mercato.

Una cosa che mi fa piacere dire è che prima di capitanare il dipartimento di Ricerche di mercato, ho avuto una grande opportunità di fare il ricercatore in tutte le categorie in cui opera Fater; potendo quindi entrare in mondi diversi tra di loro e potendo costruire su modi diversi di lavorare con innovatività fra un mercato e l'altro.

Fater è conosciuta con i suoi marchi che sono:

Lines

Pampers

Linidor

Tampax

Stiamo parlando di marche team leader nel loro mercato di riferimento, che sono "condannate" a perseguire l'innovazione, a muoversi in una logica di innovazione. A maggior ragione se si pensa che sono mercati in cui le carte sono già state date, dove non ci sono "praterie" da scoprire o settori da attrarre. Non siamo di fronte a mercati che consentono di espandere il business. A fronte di un'altra evidenza che è: Fater è team leader ma ha anche quote crescenti di mercato, un'azienda che continua nella sua crescita di business.

Innovazione cosa vuol dire in Fater?

Vuol dire in primo luogo prodotto, ma non solo quello, anche come questo prodotto arriva sul mercato. Quindi vuol dire anche packaging, prezzo, comunicazione, come siamo presenti nel punto vendita, come facciamo comunicazione specifica negli stores piuttosto che sugli scaffali.

In questo quadro, di innovazione a 360°, le RM in Fater hanno una valenza strategica. In due sensi.

In uno, perché siamo continuamente in contatto con le nostre consumatrici per chiedere il loro parere, il loro giudizio, su quello che stiamo pensando di fare o su quello che stiamo pensando di dire. Proprio per verificare se tutto quello che stiamo pensando di fare e di dire poi ha un senso nella costruzione del business, fortemente caratterizzato dall'innovazione. Vuol dire che quando facciamo una ricerca difficilmente è la ricerca che risponde in maniera puntuale ma abbiamo l'obbligo di tarare i risultati di questa ricerca in un contesto molto più allargato e soprattutto di verifica di coerenza con l'innovazione.

C'è un altro senso nel significato di valenza strategica, cioè che spesso e sempre più siamo noi, grazie alle informazioni raccolte sul mercato, a guidare le strategie aziendali.

Per questo abbiamo dei "sensori", dei termometri su dei punti-chiave del mercato, che può essere la distribuzione, la consumatrice, la shopper, proprio per rilevare dei segnali emergenti ancor più che in tempo reale, in anticipo.

Vedete bene come in questo sia fondamentale la ricerca di mercato, quindi il supporto che l'istituto ci offre per assolvere a questo ruolo.

Io chiudo facendo un riferimento a un aspetto organizzativo. Il ruolo di guida in Fater, a differenza di altre aziende, è possibile perché le RM non sono sotto la direzione marketing, ed è un punto cruciale perché vuol dire avere la possibilità di individualità intellettuale, di essere imparziali quando c'è un'iniziativa, un progetto che dobbiamo capire se aiuta a costruire il business o meno, non si corre il rischio umano di "innamorarsi" del proprio progetto.

Non solo, ma il più delle volte un progetto è assegnato al singolo brand manager e non può porsi in un'ottica allargata per capire se il progetto stesso è coerente o può creare contrasti con l'altra linea, piuttosto che se è innovativo, e via dicendo.

Riportare direttamente alla Direzione Generale comporta autonomia e autorevolezza, la direzione delle RM è una direzione di pari dignità rispetto al marketing, al commerciale, alla produzione.

Questo è fondamentale perché mette nelle condizioni di poter lavorare concretamente.

## **Cecilia Gobbi**

Ha un qualche impatto questo fattore nel rapporto con gli Istituti di Ricerche?

## **Rita Cantarini**

Assolutamente sì, perché avendo l'autorevolezza di decidere come condurre una ricerca e come costruire delle cose, abbiamo la possibilità, quando stiamo definendo un nuovo concept o stiamo sviluppando un copy, di coinvolgere chi riteniamo ci possa aiutare nella costruzione di questi elementi. Il che vuol dire, un'agenzia pubblicitaria, uno delle vendite, perché si tratta di qualcosa specificamente riferito alle vendite, e l'istituto. Di fatto vuol dire che noi lavoriamo in reale partnership con i nostri partners, non posso chiamarli "fornitori"!

**Cecilia Gobbi**

Ti ringrazio.

Vediamo ora l'esperienza di Cinzia Marchetti, Market Research Manager di Barilla.

**Cinzia Marchetti**

Buon pomeriggio.

Vorrei capitalizzare su due spunti che ha dato Rita, che magari chiedo agli altri partecipanti alla Tavola Rotonda di riprendere dopo.

Uno è sicuramente il tema organizzativo, su cui forse nel tempo ho maturato un'idea un po' diversa, il secondo è se nella ridondanza dell'offerta dell'informazione che noi affrontiamo quotidianamente nel nostro lavoro, sia di ricerca, che di marketing, che di sviluppo, sia ancora effettivamente possibile scoprire qualcosa di diverso sulle persone e riuscire a utilizzare in modo diverso l'informazione. Mi sembrano due spunti importanti su cui discutere.

Io inizierei il mio intervento provando a dire cos'è l'innovazione in Barilla, perché è un argomento sui cui noi ci siamo interrogati molto, soprattutto nell'ultimo triennio. E siamo arrivati a condividere una nozione di innovazione che può sembrare molto generica, ma che poi tradotta nel nostro lavoro è qualcosa di molto sfidante.

Innovazione significa fare qualcosa che migliora la vita delle persone.

Quotidianamente quindi, dando loro dei prodotti e dei valori di marca che davvero riescono ad essere adottati nell'esperienza quotidiana di acquisto e di consumo.

Faccio questa premessa perché questo ha delle implicazioni enormi sul modo di fare ricerca in azienda e soprattutto sul ruolo del ricercatore di mercato, che deve accompagnare un marketing alla ricerca di sviluppo, a cui viene chiesto di non produrre un'innovazione ridondante. A cui non viene richiesto di fare semplicemente nuovi prodotti, nuovi packaging e nuove comunicazioni, ma di fare qualcosa che diventi rilevante per la vita delle persone.

In questo senso mi trovo a disagio in questa ottica di innovazione con il termine "bisogni". Se continuiamo a ragionare in termini di bisogni, credo sia molto difficile scoprire qualcosa di nuovo sulle persone clienti a cui noi ci rivolgiamo e soprattutto utilizzare l'informazione che noi acquisiamo attraverso le ricerche in modo diverso. Io preferisco parlare di "desideri" e di "aspettative" perché comunque i pubblici a cui noi ci rivolgiamo, estremizzando, non hanno più bisogno di niente. Quindi, rispetto alla ridondanza informativa dell'azienda che spesso fa troppe ricerche, sia rispetto alla ridondanza dell'offerta, è diventato davvero difficilissimo parlare di bisogni. E il linguaggio è fondamentale per porsi in modo diverso rispetto all'utilizzo che si fa delle ricerche.

Nella mia esperienza recente, cambiare le parole che si usano per indicare certe cose è fondamentale per cambiare la mentalità in azienda.

Sul versante delle RM sicuramente in Barilla è cambiato molto nell'utilizzo rispetto a questo nuovo concetto di innovazione che cerchiamo di offrire alle persone clienti dell'azienda. Un commento che vorrei fare è che l'innovazione permea veramente la cultura dell'azienda e onestamente non credo che sia qualcosa che si possa creare o favorire. E' un qualcosa che si può nutrire, che si può guidare, ma che se veramente non permea la convinzione dell'azienda è molto difficile spingere con degli strumenti.

Questo è il contesto in cui le RM in Barilla vivono anche e soprattutto per guidare l'innovazione.

Per guidare e nutrire intendo che da un lato è molto importante che le ricerche aiutino il marketing, la ricerca e sviluppo ma anche molte altre funzioni aziendali, a sviluppare una mentalità da detective nell'utilizzo dell'informazione, che non significa solo riuscire ad acquisirla, anzi spesso ne acquisiamo troppa, ma significa riuscire a filtrarla e trasformarla in una conoscenza che diventi proprietaria per l'azienda.

Questo è il primo lavoro che noi cerchiamo di fare, difficilissimo.

La seconda cosa importante è spingere le persone ad utilizzare l'immaginazione, perché l'innovazione arriva attraverso la creatività, arriva attraverso un utilizzo molto sistematico di strumenti che disciplinano la creatività e questo è un altro ruolo molto importante che hanno le RM, sia dentro l'azienda che fuori dall'azienda; quindi anche nel lavoro che l'azienda svolge al proprio interno prima di rivolgersi agli interlocutori esterni.

Per fare questo è fondamentale non solo che si usino in modo diverso le informazioni, ma che si guidino le persone a questo scatto di immaginazione, che è fondamentale per fare innovazione nell'ottica che vi raccontavo prima.

Questo è il ruolo che hanno attualmente in Barilla le Ricerche di Mercato.

Quindi da una parte certamente servono a supportare la decisione del management su questioni che si sono già decise e che stanno già andando avanti; ma questo è il ruolo forse meno importante. Il secondo ruolo è quello di guidare e disciplinare con degli strumenti specifici il percorso che si innesta nella vita delle persone con delle pratiche sperimentate di osservazione e di esperienza diretta con le persone, nelle loro case, sui punti vendite e che attraverso queste si va a generare nuove idee.

Queste nuove idee vengono affrontate in Barilla con un forte spirito di autocritica, per cui la questione fondamentale è, una volta che si è generata una nuova idea, fare delle domande nuove, diverse alle persone in modo da non capire solo se interessa, se piace in modo generico, ma se un prodotto riesce a innestarsi in maniera rilevante nella loro esperienza di vita quotidiana.

Questa è la cosa più difficile che attualmente devono fare le RM.

Da ciò deriva anche una sfida enorme per i nostri partner esterni, quindi per gli istituti di ricerca che io credo che più che mai dovrebbero ritornare a essere dei veri ricercatori con la "R" maiuscola, ad offrirci strumenti e tecniche che supportino dal punto di vista tecnico le nuove domande che noi abbiamo bisogno di fare alle persone.

Torno alla domanda posta prima, "si può ancora scoprire qualcosa di nuovo e di diverso sulle persone?", dicendo che la risposta è sì, perché se si fanno domande diverse con tecniche diverse si arriva a conclusioni differenti e quindi si evitano quei falsi positivi o quei falsi negativi, che sono poi i tranelli di prodotti che non hanno successo o la felicità di quelli che hanno successo.

Sull'altro tema, quello organizzativo, nella mia esperienza tutto parte dalla volontà che c'è in azienda, quindi dalla volontà di utilizzare l'informazione sulle persone clienti in modo onesto, trasparente e assolutamente incollato all'obiettivo comune, che è quello di produrre un certo tipo di innovazione.

In realtà ho visto funzionare molto bene le ricerche quando avevano una dipendenza organizzativa diretta anche dal marketing se il marketing era illuminato, quindi se il

marketing condivideva un certo tipo di utilizzo dell'informazione e le ho viste funzionare molto bene quando la dipendenza era diversa.

Per cui credo che forse in certi contesti sia importante che le ricerche riportino direttamente alla Direzione Generale, però non è una condizione unica perché vengano utilizzate in un certo modo.

### **Cecilia Gobbi**

Mi sembra molto interessante, la discussione sta prendendo corpo. Poi dovremo approfondire perché stanno emergendo delle sfide per i ricercatori, sta emergendo questo concetto di "partnership": in realtà, abbiamo sentito parlare di partnership già parecchi anni fa, poi non abbiamo mai stabilito in che cosa consista. Forse possiamo affrontare quello. Intanto passiamo all'"immateriale"!

Il Dott. Marcello Ciannamea è il Responsabile marketing di prodotto nella Direzione Marketing di Rai.

### **Marcello Ciannamea**

Buon pomeriggio,

Io partirei, riagganciandomi agli interventi precedenti riprendendo proprio lo spunto organizzativo perché in Rai la nuova struttura organizzativa, partita da ottobre scorso, propone un percorso ideale per tutti i progetti di ricerca, soprattutto quelli applicati al prodotto di cui io mi occupo specificatamente.

La nuova struttura organizzativa Rai prevede una Direzione Palinsesto Tv e marketing, nell'ambito della quale esistono tre diverse strutture che si occupano di prodotto a vario titolo.

Il prodotto editoriale in senso stretto, quindi la struttura marketing di prodotto.

La struttura organizzativa che si occupa invece di media, quindi tutto ciò che è satellite, futuro digitale terrestre, web, quindi RaiNet, e così via.

Una struttura che si chiama "innovazione prodotto", di cui vi parlerò perché è la struttura intorno a cui ruota tutto il nuovo processo di ricerca legato all'innovazione di prodotto e non solo.

C'è una quarta struttura che è quella del marketing strategico, che fa ricerca anch'essa, ma non applicata al prodotto, ma allo scenario, all'evoluzione degli scenari multimediali, quindi che ricadono indirettamente sul prodotto.

Questa introduzione organizzativa serve per il semplice fatto che con questa struttura l'attenzione della ricerca in tutto il percorso della ricerca in ambito Rai ha subito un'accelerazione significativa nel senso dell'accettazione da parte degli utenti, visti in Rai come coloro che sostanzialmente fanno i programmi.

Nella fattispecie, il marketing di prodotto di cui io sono responsabile, tra le altre cose, oltre che supportare le Reti nelle analisi dei programmi, nella costruzione degli stessi, nella costruzione e nella definizione del palinsesto e così via, si occupa anche di ricerca.

Ed è utilissimo questo meccanismo organizzativo proprio perché consente a chi fa ricerca con gli istituti di ricerca di stare a strettissimo contatto con chi fa il prodotto, con i programmisti, con gli autori. Ed è questa un'innovazione fondamentale perché si riesce in questo modo ad attirare l'attenzione degli autori che sono estremamente sulla difensiva, accettano molto poco i consigli dei ricercatori e soprattutto le risultanze delle attività di ricerca. Salvo che non ne vedano i risultati a) misurati dalle

performance di ascolto e b) dalle rilevazioni qualitative, dalla percezione che del loro programma il pubblico, non necessariamente televisivo, ha.

Questo processo di progressiva familiarizzazione che le ricerche hanno presso gli autori si è guadagnata nel tempo, con i risultati, con un processo di partnership con gli istituti di ricerca che si è nel tempo sedimentato. Abbiamo avuto la necessità e sempre più ne avremo di percorrere un itinerario comune che segua l'evoluzione dei processi di ricerca, da quando nascono a quando concludono il loro percorso di vita. Questo è fondamentale anche se estremamente difficile.

Noi abbiamo sperimentato e stiamo sperimentando l'analisi non soltanto letterale, ma anche qualitativa di linguaggio del concept di fiction, dalla sua nascita alla sua scrittura, fino alla realizzazione del numero zero, alla sua messa in onda e poi al test successivo con la verifica dei risultati.

Pensate che un esempio di questo genere è avvenuto con "Incantesimo", con "Orgoglio", con "L'uomo sbagliato".

Un esempio straordinario perché è nato non soltanto dai test sul prodotto in sé, ma dai test sul linguaggio, sui linguaggi da adoperare per certe tipologie di fiction, per certe tipologie di pubblico, per certe tipologie di Rete. Quindi qui interviene il concetto di brand, della Rete di marchio, della tipologia di un certo pubblico. Che ovviamente si scopre seguendo un'evoluzione nel tempo con l'ausilio di strumenti di ricerca adeguati.

Qui mi ricollego con la necessità di innovare non solo nel prodotto, ma anche negli strumenti di ricerca che i vari istituti ci propongono.

Noi purtroppo siamo stati costretti a lavorare solo con alcuni istituti, perché altri non erano specializzati probabilmente.

Abbiamo avuto la necessità di lavorare necessariamente subito con qualcuno in grado di dare le risposte che cercavamo per raggiungere il più in fretta possibile gli utilizzatori di queste ricerche: i programmisti, gli autori, i direttori di Rete.

I risultati sono venuti, purtroppo però non con un ampio ventaglio di istituti di ricerca, perché pochi si sono mostrati pronti a proporre soluzioni nuove. La cosa però sta cambiando in positivo. Le esperienze fatte anche con piccoli istituti di ricerca ci hanno dato grande soddisfazione, basta avere coraggio da ambedue le parti. C'è più tempo, magari più rischio ma anche la necessità di variare gli interlocutori e i partner che lavorano con noi.

Ed è chiaro che se parliamo di innovazione, la ricerca ricopre un ruolo fondamentale. Vi citavo prima la struttura Innovazione Prodotto, nata ad hoc nell'ambito di questo nuovo processo organizzativo proprio per cogliere i germi di innovazione che vengono dall'evoluzione dello scenario multimediale. I prodotti Rai non vivono del format classico, ma saranno punteggiati da elementi caratteristici della fruizione radiofonica, piuttosto che web, piuttosto che digitale terrestre con linguaggi diversi e particolari. Questa struttura Innovazione prodotto fa questo: studia i nuovi prodotti, fortunatamente non soltanto comprati dall'esterno, basandosi sulle indicazioni che vengono dalla ricerca. Ricerca innovativa, perché studiare un concept adatto non solo al pubblico generalista classico, ma anche fruitore di radio (e sappiamo benissimo quanto siano diverse le due platee), anche a un pubblico web, giovane, con caratteristiche nettamente diverse al pubblico televisivo classico, specie in Rai, piuttosto che il pubblico degli altri mezzi che si stanno sviluppando, non è cosa di tutti i giorni! Perché un concept sia adatto a tutte queste esigenze, va studiato con

strumenti particolari, di cui siamo alla ricerca, che stiamo testando con i nostri partner, gli istituti di ricerca, con grande successo, devo dire.

### **Cecilia Gobbi**

Grazie mille. Le sfide si vanno moltiplicando, evidentemente.

Adesso sentiamo l'altra parte, se da parte degli Istituti c'è la sensazione di queste sfide, se ci sono difficoltà, se ci sono delle esperienze, se ci sono dei vincoli incontrati.

Il nostro primo relatore ha due cappelli. Quindi ci parlerà a nome e per conto di tutti gli istituti Assirm, che conosce bene perché li rappresenta, ma anche delle sue esperienze dirette in quanto Presidente di People. Luigi Ferrari.

### **Luigi Ferrari**

Io comincio chiedendovi di fare un applauso ai nostri tre ospiti per quello che ci hanno detto.. perché in effetti a me sembrava di essere in Paradiso a sentire queste testimonianze di aziende dove le ricerche hanno la considerazione che meritano! Seppur con sfumature diverse, queste sono situazioni che tutti noi vorremmo vivere e che in parte viviamo con alcune della aziende con cui collaboriamo.

Certamente purtroppo questo atteggiamento del cliente nei confronti dell'istituto di ricerca non è comune. Volevo soffermarmi sulle condizioni di questa partnership di cui si parla. Sono state ricordate due cose: Rita Cantarini ha parlato di autorevolezza mentre Ciannamea ha parlato di coraggio. Io penso che le due cose siano molto collegate. L'autorevolezza si conquista col coraggio: non esiste un'azienda, pur illuminata che sia, che dia autorevolezza, che dia potere a una funzione di ricerca (indipendentemente dal fatto che riporti direttamente alla Direzione Generale o a un'altra direzione), che dia potere vero se non c'è il coraggio da parte di queste persone che ci lavorano. Allora occorre vedere come questo coraggio dovrebbe pervadere tutto il sistema ricerca. Perché il sistema ricerca è composto dalle Aziende, nella persona di chi fa ricerca in azienda (ricercatori interni) e gli istituti esterni che io rappresento. Il sistema ricerca a sua volta si confronta e risponde alle esigenze dell'utente finale che è l'Alta Direzione dell'Azienda. Più questo sistema ricerca è coeso, più lavora in partnership, più diventa forte, autorevole.

Partner, dal vocabolario, indica "persona che lavora insieme a un'altra in attività che nel loro svolgimento esigono la partecipazione di una coppia".

Questo significa simmetria, simmetria di diritti. Penso che normalmente ci siano dichiarazioni in questo senso, ma che in effetti la simmetria non ci possa essere sempre. Per esempio per quanto riguarda gli investimenti, si dice che gli istituti dovrebbero fare sperimentazione, dare delle soluzioni. Anche Cinzia Marchetti diceva che gli istituti dovrebbero offrire strumenti e tecniche innovativi ed adeguati e noi cerchiamo di farlo. Certo, è possibile farlo quando c'è un rapporto di partnership vera, cioè quando l'altro contraente si fida di te e riconosce che gli obiettivi devono avere una parte comune.

Mi riferisco alle tante volte in cui questo non succede perché ci sono esigenze di budget ma soprattutto di tempi, per cui il ricercatore interno non riesce a difendere le esigenze minime per produrre una qualche cosa che abbia un minimo di qualità.

Allora lì sì che ci vorrebbe il coraggio! Ma il coraggio non solo del ricercatore interno dell'Azienda che si dovrebbe esporre verso la sua Direzione dicendo "piuttosto una

cosa così è meglio non farla”, ma anche dell’istituto che dovrebbe dire “piuttosto una cosa così è meglio non farla, io non la faccio a questo prezzo, in questi tempi”.

Questo non è un mondo ideale, è un mondo vero...altrimenti si perpetuerà sempre di più il feedback di ricerche condotte male, di ricerche che raggiungono solo parzialmente, di cui l’Alta direzione non è soddisfatta, per cui bisogna tagliare i budget e si va dal proprio partner a dire “tu sei mio partner, ma questa cosa me la devi fare così, usando la stessa metodologia perché il concorrente me la fa uguale”.

Questi investimenti da dove devono partire?

Immaginiamo che l’azienda sia un pescatore che va al lago a cercare di prendere dei pesci ed essendo un’azienda illuminata invece di competere sugli stessi pesci, cambiando l’esca (quindi facendo tanta ricerca tattica), comprando delle esche nuove presso le piccole aziende che nascono sulla riva del lago, vuole fare un’esplorazione diversa e dice “voglio affittare una barca, vedere dove sono i posti migliori, magari assumo un palombaro che va sotto”! Alla fine certamente questo prende più pesci degli altri! Però questi chioschi non possono facilmente comprare una barca se poi non hanno la garanzia che questo pescatore non li abbandoni. La logica dell’una tantum tra azienda e istituto non funziona neanche per l’azienda, perché alla fine sarà difficile trovare quello che desiderano.

Quindi la partnership deve essere da tutte e due le parti ma è anche necessario che da tutte e due le parti la perseguano anche con sacrifici, anche a costo di non fare certe cose.

Devo dire che il 90% dei nostri clienti sono effettivamente partner e ne sono contento anche perché “the research partner” fa parte della nostra ragione sociale, non potremmo lavorare per clienti che non si comportino come partner, è vietato dal regolamento!

Vorrei ricordare un paio di esempi basati sulla collaborazione. Una è la ricerca sul linguaggio in forte evoluzione. Pensate che per descrivere il gusto del vino ci sono quattro aggettivi, per descriverne l’aspetto ce ne sono alcune decine, per descriverne il profumo ce ne sono diverse centinaia. Immaginatevi a pensare a come i prodotti devono essere presentati, a quanta varietà ci possa essere. Uno dei nostri clienti ci ha chiesto di fare una ricerca senza sapere cosa andare a cercare: abbiamo messo a punto i metodi, abbiamo provato e riprovato. Alla fine sono emersi dei risultati che hanno sorpreso tutti, che oggi sono utilizzati per studiare nuove presentazioni. Se si tratta di migliorare la vita (come nel caso della “mission” di Barilla) il nostro compito è migliorare la comprensione della vita, dei desideri e dei linguaggi con cui questi vengono espressi. Quindi questo è stato un esempio felice di questa predisposizione a investire, a lavorare insieme indipendentemente dalle garanzie finali. Noi rischiamo tutt’e due. Un altro esempio: noi ci siamo occupati l’anno scorso di elaborare una classifica di campagne televisive per una casa editrice che aveva bisogno di indici per attribuire i premi alle diverse categorie.

C’erano da esaminare più di 200 campagne. Noi abbiamo ritenuto di fare una proposta in cui anche noi abbiamo investito per aggiungere al puro indice anche altre dimensioni qualitative relative alla fruizione del mezzo televisivo. Con questo abbiamo costruito un database che ci consente ora di fare analisi che non erano possibili prima. Questi sono piccoli esempi in cui alla fine la collaborazione è quella che paga.

**Cecilia Gobbi**

Grazie. Sicuramente ci sono clienti illuminati e altri "miopi"!

Probabilmente ci sono istituti reattivi e proattivi, che noi cerchiamo di individuare, cerchiamo di individuare le chiavi per raggiungere queste partnership. Mi piacerebbe se poi si approfondisse questo concetto di ricercatore con la "R" maiuscola perché ognuno ha un'idea diversa, è un discorso che va approfondito.

Ma ora tocca a Mario Abis, Presidente Makno, a dire la sua.

**Mario Abis**

Non vorrei provocare quell'effetto ridondanza di cui parlava prima la Dott.ssa Marchetti: ...sembra infatti che siano state messe in gioco tutte le questioni. Ci sono però elementi interessanti e abbastanza nuovi dietro questa parola assolutamente ambigua e il più vacante possibile che è "innovazione". Cosa c'è dietro a "innovazione"? E ancora, che relazione c'è fra innovazione e competitività, che è il leit motiv con cui si interroga il nostro paese nel contesto delle sfide dei mercati globali.

Il "piccolo" delle attività di ricerca e dei rapporti di questo con le imprese ha a che fare con queste relazioni. Innanzitutto si tratta di potere: l'innovazione è un processo oltre che creativo, organizzativo e dipende dalla natura e dal potere di scambio che si viene a stabilire fra le imprese e gli istituti di ricerca e i conseguenti servizi e attività applicativi.

Cosa vogliono le aziende? Cosa possiamo fare noi? Che cosa si mette in gioco, in questa relazione, fra skill metodologici e tecnici consolidati e le possibili discontinuità? E queste ultime, in particolare, come vengono decise? E da chi?

Questo tema apre la questione del ruolo "reattivo o proattivo" dell'istituto rispetto all'impresa.

Se il ricercatore può avere per la sua identità, una sensibilità naturale verso l'evoluzione dei contesti (sociali, culturali, economici, tecnologici, ecc.) in cui si muove l'impresa, si tratta di capire quali sono, appunto, le condizioni di potere (potere di relazione, potere di rapporti, di ruoli, ecc...) in cui di fatto si può inserire questa potenzialità.

E questo tema ovviamente si lega alla questione introdotta in maniera molto significativa dalla D.ssa Cantarini che è quello dei processi: dove si inserisce tutto questo all'interno dell'azienda?

In questo quadro, io vedo schematicamente due aree possibili d'azione: il primo riguarda i "formative contest": oggi per la società della complessità e del cambiamento, esiste un problema preliminare di knowledge che riguarda le strutture del cambiamento. Si parte, per esempio, dal sociale e dal tecnologico e si deve dare alle aziende il contesto in cui si innesca il processo di innovazione.

Il come entrare nei "formative contest" riguarda la capacità creativa più che tecnica del ricercatore e il processo di comunicazione di relazioni che viene messo in atto con l'azienda.

Io posso segnalare nuove variabili sensibili per l'azienda, un nuovo modo di segmentare, dei nuovi trend che rappresentano le discontinuità del mercato.

Il tema fondamentale è però capire come la costruzione informativa dei contesti evolutivi, che fanno il campo sociale e i mercati secondo le diverse dimensioni in cui li vogliamo analizzare, entra nei sistemi di relazione tra istituto e aziende.

Questo vuol dire "ti aiuto a capire il contesto di cui si parla", meglio, "ti faccio prevedere le discontinuità del contesto di cui si parla", entrando nel tema clou dell'impresa che è la previsività.

La seconda area ha a che fare con le questioni organizzative e riguarda l'inserimento nella filiera del processo di progettazione dell'istituto di ricerca.

Come entra l'istituto nel processo di progettazione? Non è importante se si tratta di un prodotto materiale o immateriale, né se si tratta di un prodotto o di un contesto di mercato.

Questo ha a che fare con 1) la definizione dei processi organizzativi aziendali, 2) con la natura delle relazioni dell'istituto che tanto più è società di consulenza strategica più entra in questi processi.

E qui si apre un altro quesito che riguarda cosa sono e cosa diventeranno gli istituti di ricerca. Grandi fornitori di dati, e lì abbiamo tutto il tema che è la risposta alla ridondanza. Come faccio settings di informazioni? Come seleziono la complessità e seleziono quello che rileva da quello che non rileva?

Questo è lo scenario. Starà sul mercato chi riuscirà a correlare la capacità di creare e prevedere contesti formativi e inserirli nei processi di organizzazione dell'azienda. Il caso Rai è particolarmente interessante e il dr. Ciannamea ha fatto un interessante esempio su come questi due livelli sono stati integrati cercando di combinare la capacità di costruire scenari con quella di innovare prodotti all'interno della filiera della progettazione aziendale: il caso dell'impresa e del mercato televisivo sono particolarmente interessanti: tutte le grandi variabili in gioco –da quelle tecnologiche a quelle sociali- hanno una forte sensibilità combinatoria e si trasformano con grande velocità.

Ma il tema fondamentale per capire tutto questo e che è trasversale a tutto ciò che è stato detto è che le aziende, alla fine, cosa chiedono?

Le capacità previsive.

Però il tema "la capacità proattiva degli istituti", introdotto dalla Dott.ssa Marchetti, a mio parere pone una questione agli istituti che è la seguente: noi non possiamo più illuderci di dare risposte a questi punti ragionando semplicemente in termini di prasseologia di ricerca (cioè di pratiche invalse e convenzionate).

Io ti invento l'ennesima applicazione semiotica, ti faccio una ricerca qualitativa in maniera diversa, ti costruisco dei modelli innovativi di segmentazione.

Il punto fondamentale non è questo (anche se questo è un pre-requisito) ma è tenere sotto controllo le diverse leve in una sintesi di carattere strategico-consulenziale.

Questo ha a che fare con la revisione della cultura e del ruolo del ricercatore, che esplicitamente o implicitamente fino a questo momento è stato un burocrate, il revisore, il certificatore di certi processi che nascevano altrove.

Se questo è il ricercatore, la ricerca avrà una situazione evolutiva tendente allo zero, avrà un rapporto di potere, tranne i casi personali –estemporanei e casuali- al di là del valore aggiunto che propone, assolutamente marginale.

Il punto è che deve nascere una figura di ricercatore che risponda a questo tema della consulenza/creatività innovativa, non in termini di strumenti, ma in termini di ruolo...

C'è un problema di combinazione della strumentazione e di visione complessiva dei processi. C'è un problema di cultura, di knowledge trasversale, di ruoli, ecc.

Sono i ruoli che i consulting classici hanno occupato nelle aziende con valori n volte superiori a quelli che venivano dati alle ricerche, lavorando su standardizzazioni che hanno bloccato i processi evolutivi e innovativi, che spesso hanno creato dei blocchi all'evoluzione della cultura d'azienda. Siamo alle soglie di un possibile cambiamento del sistema che passa attraverso il ridisegno delle relazioni e dei ruoli dei tanti attori in gioco: le imprese, le università, i centri di formazione, le istituzioni, oltre che, ovviamente, l'organizzazione degli istituti stessi.

D'altra parte rispetto alla sfida dei mercati globali e della società dell'informazione di nuova generazione non possiamo rispondere con metodologie e profili formativi da mercato industriale locale e solo marginalmente internazionalizzato che appunto, da metodologie, diventano archeologie...

Grazie.

### **Cecilia Gobbi**

Non si può dire che non ti sia sfogato!

Assolutamente un bel discorso. Io credo che ci saranno sicuramente degli interventi.

### **Rita Cantarini**

io sono assolutamente dalla tua.

Mi fa piacere quello che hai detto e ti dico che dietro c'era un concetto molto sintetico: le persone fanno la differenza.

Secondo la logica Fater e quindi anche delle ricerche di mercato, lo strumento, la metodologia, il questionario, il prodotto super-sofisticato è strumentale.

Volevo portare un esempio concreto di come abbiamo lavorato per dimostrare nei fatti come lavorare nel modo esposto da Abis abbia portato a un grande successo di business sempre sotto il tema dell'innovazione. Noi avevamo una grande sfida come ricerche di mercato. Volevamo, proprio per il nostro ruolo di essere guida in azienda per costruire le strategie, mettere nelle mani dei nostri venditori uno strumento che nascesse da una ricerca di mercato ma che a) li abituasse a uno strumento nuovo (perché almeno in Fater i nostri venditori hanno una cultura che non era sensibile alle ricerche di mercato) b) li avvicinasse alle ricerche con uno strumento che poi li aiutasse nel loro business, quindi in sede di negoziazione, in sede di definizione di uno scaffale, in sede di definizione della strategia di prezzo e così via.

Allora qui veramente ci siamo seduti con un partner (un istituto) e con il coraggio di cui parlava Abis abbiamo condiviso una sfida: vogliamo definire una ricerca di mercato che chiamiamo "shopper understanding" o in altro modo, ma che sia uno studio di base per conoscere a fondo il profilo dell'acquirente in generale, e di certe insegne in particolare, per dare qualcosa in mano ai venditori che non sia solo uno studio fine a se stesso, un bel testo da mettere in biblioteca, ma che diventi strumentale a vendere.

La sfida è stata dura e davvero abbiamo deciso insieme un percorso, quindi il questionario che abbiamo messo a punto non è niente di trascendentale, ma facendo

dei colloqui individuali con i nostri venditori, siamo andati personalmente a incontrare i responsabili di Coop, Auchan, Carrefour, Esselunga, che vi dico anche lo stupore di vedersi chiedere un aiuto nel finalizzare una ricerca in funzione di quella che è la loro esperienza!

Fater ha una rete vendita che ormai è ultradecennale, ma sicuramente la prospettiva del venditore non è la stessa del trade. Conclusioni di tutto: siamo arrivati a mettere a punto un questionario, credetemi nelle domande non c'è niente di particolarmente sofisticato, c'è tutta una serie di piccoli dettagli che nell'ottica dell'azienda sembravano marginali ma su stimolo del trade si sono invece dimostrati fondamentali, e che ci hanno consentito di fare una cosa innovativa (quindi innovativo non è stato lo strumento ma il processo di gestione del progetto). I colleghi delle vendite sono andati a parlare coi responsabili di Coop, Carrefour, Auchan e gli hanno detto "la tua acquirente è così, studiamola insieme, dentro ci sono anche le informazioni che tu giustamente ci hai consigliato di rilevare e definiamo insieme qual è il meglio per la tua acquirente, in una logica ovviamente di massimizzazione di profitto tua e mia".

La sfida dell'istituto è stata prima di tutto accettare di mettere la faccia in qualcosa che veramente voleva dire entrare in un mondo nuovo, quello del trade, e poi l'istituto ha lavorato duro per trovare un modo per rendere semplice, fruibile in tempo reale e soprattutto utile, strumentale per il venditore, quello che era questo mare magnum di informazioni. Mi fermo qui.

### **Cinzia Marchetti**

Brevemente volevo spiegare quello che intendevo prima con il termine "ricercatore con la R maiuscola" perché si aggancia al suo intervento.

Parto da quello che non deve essere per Barilla il ricercatore, quindi sicuramente non un consulente olistico, perché non si richiede un partner che venga a dirci, a fronte dei risultati della ricerca, quale dev'essere il piano marketing, quali devono essere i film che mandiamo in onda, o altre cose. Non deve essere un venditore di gadget, quindi non dev'essere colui che mi porta un po' di semiotica, un po' di etnografia, un misto di tutto con ampio assortimento di tutte le tecniche perché la cassetta degli attrezzi è già piena e strapiena, ma deve essere uno specialista della mente e dei comportamenti delle persone. Uno specialista che mi aiuti, in un mondo che cambia, a reclutare un profilo e una qualità di persone sempre diverse rispetto a tutto quello che avviene nello scenario e a interrogarle nel modo corretto per ottenere delle risposte che siano il più possibile solide e profonde per l'azienda.

Questo è quello che chiedo al ricercatore e questo è quello che per me significa fare il ricercatore. Non credo che l'azienda debba né delegare il pensiero né delegare l'innovazione, quindi io scoraggio sempre i colleghi del marketing e della Ricerca & Sviluppo dal chiedere alle ricerche di prevedere il futuro!

Le ricerche non sono in grado di prevedere il futuro. Io chiedo al ricercatore di aiutarmi a cogliere tutti quegli elementi che mettano l'azienda in grado di costruire il suo scenario perché non c'è un solo scenario futuro che tutti possiamo acquistare da un istituto di ricerca, ma l'azienda con una serie di elementi, con un filtraggio proprietario delle informazioni e una rielaborazione deve costruirsi i propri scenari.

E' lì che il ricercatore mi deve aiutare e lo deve fare in un modo tale che sia cucito sulla mia visione. Quindi non si chiede al ricercatore di sostituire il pensiero che deve

rimanere in azienda e di creare l'innovazione che non viene creata in azienda. Assolutamente non è questo.

E in questi termini ritengo la partnership, dove il mestiere rimane specialistico. Troppo spesso siamo contattati da istituti che ci offrono gadget, che ci offrono una consulenza a tutto tondo di cui non dobbiamo avere bisogno in azienda, perché se ne abbiamo bisogno vuol dire che non facciamo il nostro mestiere, si richiede altro. Per cui io continuo a concepire il nostro mestiere come molto specialistico, dove si richiede un apprendimento continuo, dove bisogna essere esperti di altre cose rispetto al passato perché altrimenti non si riesce più a essere esperti delle persone, di come si comportano e di come pensano le marche e i prodotti.

### **Marcello Ciannamea**

Giuro che non ci siamo messi d'accordo ma direi che siamo allineati su buona parte delle considerazioni che sono state fatte fino adesso.

Io sottolineo tre aspetti che in Rai sono stati determinanti per il successo dell'attività di ricerca: conoscenza, semplicità e consulenza.

Conoscenza.

Due, tre anni fa ci siamo interrogati su quanto vale il marchio Rai, non in termini economici, ma in termini di percezione del famoso brand. Fino a tre anni fa nessuno si era posto questo problema: la Rai valeva perché era autorevole, era riconosciuta, ecc. Il marketing ha coinvolto un famoso istituto di ricerca su questo argomento, è andato dai vertici aziendali e ha posto questo quesito: "Noi dobbiamo fare questa ricerca per capire quanto vale il marchio Rai".

Non vi sto a illustrare qual è stata la reazione in prima battuta del Direttore Generale nonché del Presidente! Sono rimasti allibiti. A che serve? Non serve a nulla!

L'abbiamo fatta comunque e siamo andati da loro con i risultati estremamente chiari e soprattutto limpidi. E qui la semplicità.

Conoscenza perché? Perché sia i nostri "clienti", quindi il Direttore Generale, il Presidente, sia l'istituto che mai avevamo coinvolto si sono dimostrati pieni di conoscenza, usiamo questa espressione perché è stata importantissima per noi, e nello stesso tempo da parte dell'istituto c'è stata la capacità di essere molto semplici. Ed è questo che molto spesso non accade con gli istituti di ricerca, soprattutto ai meno esperti, perché vengono a venderci i gadget, noi li mettiamo alla prova, quando arrivano a esporre i risultati lo fanno in una maniera estremamente articolata, con una terminologia estremamente tecnica, che gli autori e i programmisti non capiscono nel modo più assoluto.

Terzo elemento, la consulenza. Anche qui un esempio molto concreto per dirvi quanto è utile il rapporto di fiducia, di partnership, con l'istituto di ricerca.

In un percorso creativo in senso lato, "Affari tuoi" è nato senza l'abbinamento al personaggio Bonolis. Abbiamo dovuto valutarlo perché la sua collocazione ideale in realtà è quella in una fascia strategica per Rai, la fascia di *access*, cioè di accesso, alla prima serata e dopo il telegiornale. Aveva una valenza nobile anche perché avevamo un competitor fortissimo, "Striscia la notizia".

Ebbene, il gioco è di una semplicità banale, non esiste sostanzialmente una sua attrattività. Bisognava creare qualcosa che lo valorizzasse.

Bonolis inizialmente aveva bisogno di indicazioni e occorreva dargli delle indicazioni con molta attenzione, senza offendere gli autori.

Sono stati coinvolti più istituti che hanno condotto un test sul prodotto, un test sul linguaggio (e qui Mario Abis ci è d'aiuto praticamente da sedici anni, con un osservatorio sul sistema televisivo italiano che studia anche il linguaggio e l'immagine), tutti questi ingredienti, la semplicità con cui sono stati posti, la consulenza sono stati forniti insieme dagli istituti che abbiamo coinvolto e che ci hanno portato i risultati che noi tutti conosciamo.

Questi sono secondo me i paradigmi fondamentali su cui si basa la crescita di un'attività di ricerca nell'ambito dell'esperienza Rai.