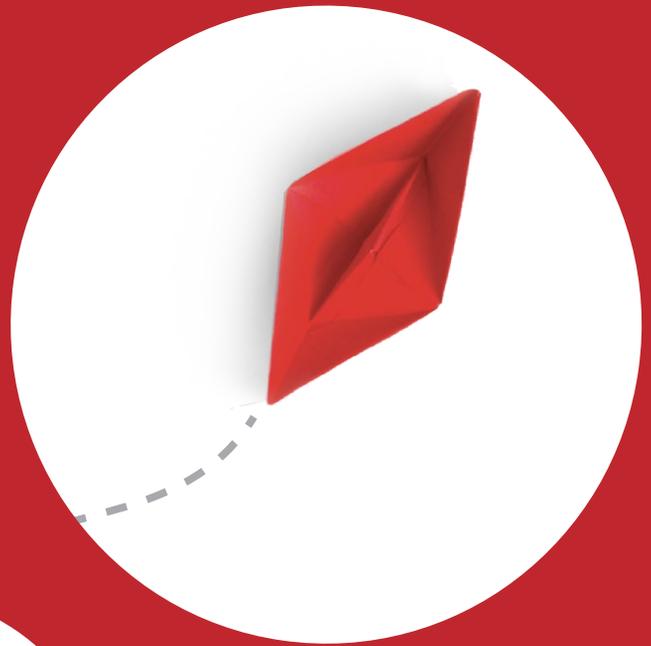


RICERCHE DI VALORE



**PICCOLA GUIDA
ALL'ACQUISTO CONSAPEVOLE
DI RICERCHE UTILI AL DECISION
MAKING AZIENDALE**

Tutti i diritti sono riservati. Severamente proibito copiare, pubblicare e/o utilizzare in alcun modo tutti i contenuti della presente pubblicazione senza l'espressa e formale autorizzazione da parte di ASSIRM e fatte salve eventuali citazioni della fonte.

Stampato nel mese di giugno 2019

RICERCHE DI VALORE

PICCOLA GUIDA ALL'ACQUISTO CONSAPEVOLE DI RICERCHE UTILI AL DECISION MAKING AZIENDALE

II edizione

NOTA DI SERVIZIO

Il testo che segue è stato commissionato dal Consiglio Direttivo dell'Associazione; ed è quindi il frutto di riflessioni comuni che coinvolgono gli Associati ASSIRM. Il gruppo di estensori è stato formato da (in rigoroso ordine alfabetico): Rosapia Farese, Chiara Ferrari, Fabrizio Fornezza, Maurizio Pessato, Alberto Stracuzzi.

La presente edizione costituisce un aggiornamento curato da Maurizio Pessato e Alberto Stracuzzi.

Il Presidente di ASSIRM per il triennio 2018-2020 è Matteo Lucchi.

Guida alla lettura

Puoi leggere questo opuscolo dall'inizio alla fine, dalla fine all'inizio o saltando amabilmente da un capitolo all'altro. Qui ti aiutiamo a scegliere.

Il decalogo ASSIRM per scegliere una ricerca	3
Introduzione	4
Scegliere consapevolmente la Ricerca per ridurre il rischio delle decisioni	
1- Mi serve una ricerca... che fare?	8
Piccola introduzione sul dove incominciare	
2- Metodi e soluzioni: pillole di esperienza	12
Lo Zen e l'arte della ricerca	
3- La macchina di ricerca: operatività e qualità	15
Piccola introduzione al "motore"	
4- Make or Buy?	23
O la brugola della ricerca	
5- Consulenza o non consulenza?	25
O l'eterno conflitto tra conoscere ed agire	
6- Appunti per un patto di servizio	27
Compresterete quello che vendete ai vostri clienti?	
Conclusioni	30
E se provassimo a fare a meno di noi?	
Appendice – La ricerca proibita	31
Don't ask. We won't do	
ASSIRM, L'Associazione	33
RESEARCH CHAPTER – La community dei professionisti della Ricerca	35

IL DECALOGO ASSIRM PER SCEGLIERE UNA RICERCA

1. Non fare danni - Prima regola e più importante: ai consumatori che compreranno i prodotti, ai clienti che fruiranno di un servizio, agli investimenti dell'Azienda.

2. Risk free? - Oggi diciamo che viviamo nella società del rischio. La buona ricerca diminuisce il rischio. Dunque la cattiva ricerca lo aumenta. Non ci sembra il caso di peggiorare il mondo.

3. Il valore della ricerca sta nel valore degli errori che commetterai o nei benefici che ne otterrai - Qualunque altro criterio di giudizio è semplicemente pericoloso.

4. Il DIY e la brugola nella ricerca - Le ricerche standard, che il cliente si monta a casa propria, possono essere utili in diverse situazioni. Ma le istruzioni che valgono per un buon mobiliere devono essere "incluse".

5. Lo zen e l'arte della ricerca - La consapevolezza è una virtù utile a chi compra e chi vende; allunga e rende felice anche la vita professionale in azienda. Per raggiungerla non è sempre necessario seguire in India un corso per diventare bodhisattva, al limite può bastare frequentare gli eventi ASSIRM.

6. Smart value - La ricerca low cost funziona, ma alle condizioni di tutti i settori del low, che sono rigorose in materia di costi e qualità erogata (anche se nuda). La ricerca è come un'automobile, ogni volta che cerchi un prezzo inferiore chiediti a cosa stai rinunciando.

7. Stay paranoid and trust no one - Interroga pure la tua Azienda di ricerca o il tuo ricercatore. Confrontati. Devi capire quanto vale e se serve alla tua impresa. Ma non sostituirti a lui.

8. Se vuoi un partner, sappi che la partnership è un rapporto tra pari - Spesso si chiede alle Aziende di ricerca di "essere partner e non semplicemente dei fornitori". È una proposta impegnativa. Valuta tu se farla, perché un partner (come TUTTI i partner) ha le sue richieste. Interroga il tuo coniuge/fidanzato/fidanzata, per saperne di più.

9. Sii consapevole - Un'Azienda di ricerca e un ricercatore serio non esiteranno a fornirti consigli, suggestioni e ad illustrarti il loro approccio. Approfittane. Poi la decisione spetta a te.

10. We are the world, we are ASSIRM - Le norme ASSIRM (come quelle sul lavoro, la sicurezza, la privacy, etc.) proteggono l'ecosistema del mercato. Un gentile e fattivo sostegno migliora il mondo. Voi da che parte state?

INTRODUZIONE

— Scegliere consapevolmente la Ricerca per ridurre il rischio delle decisioni

La ricerca di mercato riduce il rischio delle decisioni di impresa

La ricerca di mercato, nella sua accezione più vasta, nasce e si sviluppa con lo scopo di ridurre il rischio connesso ad una decisione, sia che essa riguardi investimenti (es. comunicazione e ADV) o l'area della R&D e dell'innovazione, la misurazione delle performance aziendali.

La ricerca, nel suo senso più ampio, è:

- ▶ una polizza di assicurazione, contro il rischio di prendere decisioni al buio o con un quadro di impressioni e punti di vista auto-riferito o incompleto;
- ▶ una bussola per prendere le giuste decisioni manageriali.

La ricerca non serve a prendere decisioni **più facili, più comode, più rapide** ma consente ai manager di prendere decisioni basate su un quadro di informazioni **coerente, scientificamente definito** (anche nel suo potenziale margine d'errore). Diversamente dai contratti assicurativi, non si può dire che esista una percentuale fissa di riferimento che metta in correlazione il **premio** (investimento in ricerca) ed il **rischio**. Esiste nei fatti un rapporto di massima, a livello macro, fra investimenti in ricerca e investimenti aziendali. Ma lo stesso non può essere definito a livello micro, di singola decisione aziendale. La sfida di valutare adeguatamente il **ROI degli investimenti di ricerca** non può essere affidato ad un semplice kpi's di sistema.

Questa iniziativa di ASSIRM nasce appunto per poter ragionare in modo razionale su tutto ciò. Si tratta di una piccola guida, un appunto che intende portare un contributo al dibattito fra Imprese e filiera della ricerca. Uno stimolo a far crescere la consapevolezza di imprese e professionisti sui meccanismi e le opportunità, così come delle criticità, della ricerca di mercato. Un'iniziativa che ci auguriamo possa servire sia ai professional di marketing e comunicazione che operano nell'impresa, sia ai consulenti ed agli staff direzionali che decidono sulla ricerca (uffici acquisti e uffici legali). Speriamo risulti di qualche utilità anche ai giovani professionisti incuriositi dalla ricerca sociale e di mercato. Un mondo professionalmente e culturalmente affascinante e ricco di evoluzioni, presenti e future.

Lo sviluppo di buone pratiche di acquisto consapevole e la necessità di dotarsi per ogni impresa o professionista della necessaria strumentazione concettuale non è propria solo del mercato della ricerca. ASSIRM è storicamente impegnata a garantire il rispetto e la diffusione di standard di qualità per il mercato della ricerca.

È legittima e benefica l'esistenza di offerte articolate per valore, qualità e servizio. Su questo piano, il compito di ASSIRM non è quello di limitare la competizione fra offerte diverse, quanto di facilitare la trasparenza del mercato, attraverso l'aumento della consapevolezza dei clienti e del sistema degli stakeholder della ricerca. Un compito che affianca il lavoro di miglioramento della qualità di tutta la filiera di ricerca.

La competizione, unita alla compliance alle norme di qualità ASSIRM, hanno portato le imprese ASSIRM, la loro capacità imprenditoriale e creativa, ad un livello decisamente elevato. Non secondo ad altri mercati europei di riferimento. Il percorso non è certo terminato, ma è importante che venga tenuto sul piano sano e produttivo del valore della

ricerca per il sistema di impresa.

La ricerca di mercato: il contributo all'impresa, al Paese ed al cittadino-consumatore

La ricerca di mercato è stata, in questi suoi primi decenni di sviluppo, al servizio di imprese, cittadini-consumatori e del sistema Paese nel suo complesso. Lo attesta la storia di successo del suo contributo sociale e di crescita socio-economica all'Italia. Potremmo con cognizione di causa parlare del **contributo della filiera della ricerca di mercato allo sviluppo dell'occupazione e del ruolo socio-economico di tutto il terziario avanzato**, che ha portato - anche al netto della oggettiva crisi degli ultimi anni - benessere e opportunità al Paese.

Non va dimenticato anche il contributo del sistema della ricerca sociale e di mercato in termini di intelligenza sociale, comprensione dei bisogni, di mediazione culturale e di connessione dei linguaggi. Un lavoro quotidiano che ha portato la relazione fra cittadini-consumatori e sistema di offerta su un piano decisamente evoluto ed allineato, pur con le contraddizioni storiche del nostro paese, alle punte più avanzate dei Paesi-guida a livello mondiale. Di certo non è stato un lavoro compiuto solo dal sistema della ricerca. Tutta la filiera, nazionale e globale, del marketing e della comunicazione, di cui la ricerca di mercato fa parte, è stata protagonista. Ma la ricerca non ha certo sfigurato in questo contesto.

Le sfide alla ricerca

Non intendiamo nascondervi e nascondervi come nel dibattito pubblico ogni tanto prevalgono voci critiche.

La ricerca viene talvolta accusata di non riuscire a misurare con precisione fenomeni sociali e di mercato cangianti. Lo stesso paradigma digitale sembra a volte insinuare una sostanziale marginalità della ricerca, a favore di **una sorta di presa diretta fra azienda e cliente finale garantita, ad esempio, dai moderni social media**. Ma persino l'ascolto o l'osservazione in diretta richiedono dei processi professionali di codifica, decodifica ed interpretazione (che sono l'essenza di un approccio professionale e scientifico) senza i quali si corre il rischio di farsi sviare da rappresentazioni sostanzialmente false della società. Il rischio di trasformare la ricerca in un enorme reality show in diretta, in cui lo spettacolo del consumatore nella sua intimità privata e sociale viene apparentemente messo a nudo, ma alla fine del quale la capacità di prevedere i suoi comportamenti non sempre decolla in linea con le nuove ed altissime aspettative create.

Per fortuna i ricercatori in tutto il mondo non sono unici a pensare che la ricerca ed i suoi approcci scientifici servano anche in questo contesto di continuo cambiamento. Non a caso, con questo piccolo contributo, si vorrebbe far riflettere. La ricerca deve accettare queste sfide e rispondere migliorando continuamente i suoi approcci e servizi, anche nell'epoca della presa diretta. Dimostrando ancora di essere la migliore sintesi di riduzione del rischio nelle decisioni di impresa. Un compito ampiamente alla portata.

La ricerca: smart value

Le voci critiche si sono accompagnate spesso ad una banalizzazione del contributo della ricerca e ad un'apparente trasformazione in "commodity". Una banalizzazione che ha facilitato negli ultimi 10 anni una pressione continua sui prezzi. Non stupisce, il low cost è entrato in tutti i mercati. E in molti casi quando il low cost è entrato negli altri mercati non ha scalzato il prodotto e le proposte di valore, anzi.

Quali sono i criteri che decretano il valore (ed il prezzo) di un servizio di ricerca? Come fare a valutarli? Quando scendiamo sotto la soglia di potabilità e rischiamo una sorta di

“incauto acquisto”? Anche di questo si parlerà nelle prossime pagine. Ma come direbbe un commentatore americano: non esistono pasti gratis; capire quale compressione dei costi è effettivamente consentita dall'innovazione (di approccio, tecnologico, etc.) e quale invece non ha i crismi di sostenibilità (strategica, economica e sociale), anche per l'azienda che compra ricerca, è fondamentale anche in questo mercato.

Fra successi e dibattito critico, la ricerca, classica o innovativa, è lontana dall'aver esaurito il suo percorso evolutivo. Nel panorama globale stanno avanzando nuovi approcci di ricerca ed ibridazioni fra mondi diversi: ricerca classica, big data, IoT, business intelligence, forme artistiche di rappresentazione (info-grafica), etc. La ricerca, nel suo insieme e nel suo stesso divenire, sembra avere ancora un grande spazio di crescita. Quindi è sempre più necessario innalzare il livello di consapevolezza sul valore delle soluzioni nuove e tradizionali. Sul senso ultimo delle opportunità tecniche a disposizione.

Make or Buy, nella gestione della ricerca

Un fornitore socialmente responsabile che parla di **make** (o Do It Yourself da parte delle Aziende) **or buy** sta esplicitando **un conflitto di interesse**.

ASSIRM ritiene che anche il dibattito sul DIY dei clienti nella ricerca, possa essere serenamente affrontato. Lo si deve affrontare, appunto, operando con lo stesso approccio seguito nei paragrafi precedenti: ragionando sul valore delle soluzioni.

Ironicamente, la storia si ripete. Il sistema della ricerca è nato storicamente dentro il sistema d'impresa: agli inizi i primi team di ricerca erano spesso una costola del marketing o della R&D aziendale. All'inizio dunque la ricerca nacque come un make convinto. Poi vennero gli "Istituti". Il buy si affermò successivamente, quando emersero i vantaggi di una soluzione esterna all'impresa: terzietà, flessibilità, cross fertilization. Nutrimiento continuo dalla varietà emergente dal lavorare su molti fronti diversi. Oggi alla luce dell'innovazione tecnologica (giustamente) il quesito si ripropone. Anche di questo dibattito troverete traccia in questa piccola guida.

Il "making" di una ricerca

Fare una ricerca richiede un sapere (o saperi) che si apprende sul campo.

Il giudizio sul "funzionamento" ed equilibrio di un claim da parte di un talentuoso copywriter o il giudizio sul bilanciamento fra pieni e vuoti di un bravo architetto sono esempi analoghi da altri mestieri. E gli esempi sono infiniti da innumerevoli mestieri e professioni. Quando si ragiona dunque della qualità e del valore di una ricerca o di un team di ricerca dobbiamo anche ricordarci di questo aspetto.

La ricerca è un mercato molto competitivo, che in questi anni ha raggiunto livelli di efficienza notevoli, lavorando fra l'altro in un contesto complesso:

- ▶ la pressione per la riduzione dei costi e dei prezzi;
- ▶ l'accorciamento delle catene del valore della ricerca (oggi si remunerano direttamente gli intervistati per la loro collaborazione sul web, un tempo si remuneravano gli intervistatori).

La stessa figura dell'intervistatore si è marginalizzata nel settore. È indubbiamente una perdita occupazionale, ma questo - di per sé - farebbe parte di tutta una serie di cambiamenti portati dalla tecnologia in tanti settori. Ci si potrebbe interrogare se questo

cambiamento è stato anche una perdita nelle capacità di mediazione sociale della ricerca o se i vantaggi superano ampiamente gli svantaggi.

Un Flight to quality per tutta la filiera di ricerca: il nuovo petrolio delle economie mature

Le Aziende di ricerca ASSIRM hanno sempre cercato di offrire soluzioni contemporanee che contemperassero in qualche misura al bisogno di grande innovazione e i crescenti limiti oggettivi imposti alla ricerca stessa. Il flight to quality dei provider di ricerca non è certo finito, le aziende ed i professional del settore hanno ancora molto da fare e molto stanno facendo.

Non è il caso di porsi con questa piccola guida, obiettivi troppo ambiziosi. Ma se essa, nella sua modestia, già rappresentasse un primo capitolo di un ragionamento comune fra aziende e industria della ricerca di mercato sui modi migliori di evolvere sarebbe un grande successo. Un successo di cui - a nostro avviso - un mercato come quello italiano, molto complesso anche per le marche più famose, avrebbe tanto bisogno. Non sembra questa solo una opinione interna al mondo della ricerca. Nel corso del 2018, l'impiego "disinvolto" di dati liberamente fruibili online hanno ulteriormente spinto la pubblica opinione e la comunità degli affari in tutto il mondo, ad interrogarsi sul modo con cui si raccolgono opinioni, comportamenti e dichiarazioni delle persone. Il caso di Cambridge Analytica non costituisce un fatto "criminale" ma un lack di etica e di deontologia. Se i legislatori nazionali e sovranazionali sono tenuti a fornire norme, comunità e popolazioni sono chiamate ad auto-regolarsi avendo come obiettivo l'interesse collettivo.

Se i dati e le informazioni sulle persone saranno il nuovo petrolio per il quale si combatteranno guerre, o una risorsa grazie alla quale miliardi di persone vivranno meglio, più comode, più soddisfatte e con più benessere, dipenderà - immodestamente - anche dal comportamento di chi è chiamato a produrre, decodificare ed interpretare. Compiti che la comunità delle Aziende di Ricerca in Italia, rappresentata da ASSIRM, assolve tutti i giorni.

Buona lettura!

1. Mi serve una ricerca... che fare?

— Piccola introduzione sul dove cominciare

La definizione di un progetto di ricerca poggia su due bisogni che spesso sono mal inquadrati:

1. Come tradurremo *in azione* le informazioni che la ricerca ci fornirà
2. Qual è il rapporto tra *il valore che investiamo in ricerca e il valore che investiremo a fronte di questa ricerca*

Questo volumetto che avete tra le mani è figlio di molti anni di esercizio della nostra amata e difficile professione: **il mestiere cioè di ridurre la complessità ad una sintesi**. Quindi la domanda cardine che dobbiamo porci è in fondo semplice: di cosa ho bisogno? Questa domanda le aziende (come gli essere umani) se la pongono ogni giorno, facendo la spesa, o comprando un veicolo aziendale.

Ho bisogno di un furgone per la consegna di prodotti deperibili ad una trentina di punti vendita, oppure, dell'auto aziendale di rappresentanza e con autista da mettere a disposizione dell'Amministratore Delegato? Cioè: un mezzo solido, affidabile, a basso consumo ma grande capienza, refrigerato e con un addetto capace e veloce; oppure una vettura elegante, di marca, con finiture non necessariamente funzionali ma estetizzanti ed un conducente in uniforme, disponibile a qualunque ora e in qualunque giorno della settimana?

In entrambi i casi sono due obiettivi di business più che legittimi e coerenti. Ma, mentre l'acquisto di un mezzo di lavoro è facilmente definibile, l'acquisto di servizi professionali sembra avere confini invece più sfumati. Non lo sono. E le conseguenze di un'erronea individuazione del tipo del servizio di ricerca che acquistiamo possono essere di questi tipi:

— **Economica** - errata allocazione del denaro: si acquistano features che non servono quando se ne potrebbe fare a meno, le features fondamentali, invece, mancano quando servirebbero davvero. Nella nostra piccola metafora: potremmo dunque disporre di furgoni della consegna molto lussuosi, ma non refrigerati per i nostri prodotti deperibili ed auto di rappresentanza particolarmente scassate (ma refrigerate).

— **Funzionale** - errata allocazione dei mezzi tecnici: si acquistano mezzi non allineati ai fini. Il famoso furgone lussuoso per accompagnare l'AD a Cernobbio?

La prima conseguenza è tutto sommato seccante ma rimediabile¹: abbiamo comprato male, non abbiamo le cose che ci servono o ne abbiamo troppe (che non servono). Qualcuno ha preso una cantonata che esperti più dotti di noi definirebbero "rischio d'impresa". Succede, è successo e spesso succederà nuovamente. Nel secondo caso stiamo invece osservando una conseguenza più insidiosa: **stiamo comprando una ricerca sbagliata, che non essendo allineata ai fini che ci poniamo potrebbe darci risultati che ci portano lontano dall'obiettivo**. Magari su una falsa strada, sbagliando le decisioni di business. **In entrambi i casi, un vero peccato**: l'investimento (qualsivoglia) nella più

¹ Chi ci legge è sicuramente dotato di verve e di senso dell'umorismo come tutti i produttori e i consumatori/utenti di ricerche di mercato. Per quanto letteratura e cinema siano pieni di figure di avvocati, detective, cuochi, notai, imprenditori, traders e svariate altre professioni, nessuno ha mai pensato di creare una serie o un film sui ricercatori di mercato come protagonisti. Si tratterebbe ovviamente di letteratura/cinema brillanti come tutti converrete.

costosa delle ricerche è sempre un quid estremamente piccolo rispetto all'investimento che affrontiamo quando traduciamo il tutto in azioni operative.

Non è detto che l'errore stia nell'azienda che decide cosa comprare. La colpa può stare nel consulente - o venditore - che la consiglia. I due attori della relazione (Azienda committente la ricerca e Azienda che eroga la ricerca) hanno sbagliato. Non ci interessa qui indagare quanto in proporzione l'una o l'altra ma tant'è, ci interessa affermare questo punto di attenzione. Ecco quindi un brevissimo prontuario con alcuni esempi concreti. Prontuario che consigliamo di tenersi appuntato tanto alle Aziende che comprano ricerca tanto a quelle che vendono ricerca. Siamo ricercatori, cerchiamo di essere obiettivi: spesso anche a noi sfuggono certi dettagli.

Passo 1. Prima di pagare una ricerca, quanto voglio investire dopo?

Gli esempi possono essere legione:

- A. Devo lanciare una campagna pubblicitaria collegata da un concorso che - tasse escluse - mi costerà 2 milioni e mezzo di euro.
- B. Devo monitorare la campagna pubblicitaria su mezzi radiofonici per la quale ho investito 1 milione di euro e decidere se lanciare una seconda wave.
- C. Devo cambiare il logo e il packaging di una mia linea di prodotti bio. Se sbaglio perdo il 6% della quota di mercato ma se opero bene mi aspetto revenues per 50 milioni di euro.
- D. Devo monitorare la soddisfazione dei miei clienti, se mi si alza di 1% il tasso di churn perdo 200 milioni di euro.

Chiariamoci subito: non c'è rapporto proporzionale tra l'investimento in ricerca e l'investimento in azioni. Ricerche da 30.000 euro possono guidare con efficacia investimenti da oltre un milione di euro. Due giorni di un normale evento aziendale "off-site" costano (almeno) quanto una ricerca di mercato. Il vero problema è che la bontà di un progetto di ricerca deve essere valutato dal "rischio" o dal "beneficio" che le informazioni ottenute con la ricerca ci offriranno.

Passo 2. A quale audience mi rivolgo?

Ancora una volta: gli esperti di vecchia scuola parlerebbero di target group, i sociologi più innovativi menzionerebbero più che altro le tribù conversazionali o le communities.

Noi in questo caso preferiamo "audience" per una ragione precisa. Le audience sono sempre due: il tipo di stakeholder (il consumatore, il cliente, il dealer, il partner, l'azionista, etc., quello che un tempo si chiamava la "popolazione indagata") e il fruitore interno dell'attività di ricerca: il marketing? CDA? La rete di vendita? La filiera della R&D aziendale?

In poche parole: chi indago e a chi devo fornire i risultati perché possano essere tradotti in azioni. Quasi certamente questo aspetto non modifica sempre le scelte tecniche base, ma quasi sempre incide fortemente sulla definizione di altri aspetti connessi alla ricerca (dall'input: gli stakeholder che devono essere ascoltati nel brief; all'output: le modalità di fruizione).

Passo 3. Che metodi e strumenti impiegare?

Siamo franchi. La storia delle ricerche di mercato sociali e d'opinione è una Storia piuttosto lunga: inizia forse nel 1801 con il primo censimento in Inghilterra condotto da Malthus. Insomma: abbiamo oltre 200 anni di Storia. Basti pensare che le basi dell'analisi multivariata sono state gettate nel 1970.

Concediamo alle Aziende di ricerca almeno il beneficio del dubbio di avere una buona idea di quali strumenti usare.

Per quanto possa sembrare strano, **i ricercatori sono spesso degli amanti appassionati (anche piuttosto pignoli e noiosetti)** della loro professione. Più che una professione: un mestiere nel quale ti imbatti non sempre consapevolmente ma che fa innamorare; quella dei ricercatori è forse una delle comunità più entusiaste del proprio lavoro. A differenza di molte altre professioni² i ricercatori sono ampiamente propensi a discutere di tool, metodologie, approcci. Ascoltiamoli. Discutiamo con loro. Ma non dimentichiamo che sono tecnici. Quelli bravi, e sono tanti, sanno cosa è meglio fare. Anche per evitare domande ingenui quali: "Costa meno se la facciamo CATI (telefonica) o CAWI (online)?" . Senza almeno un paio di altre informazioni la risposta è un insieme vuoto.³

Passo 4. Quale partner di ricerca?

Questo è un passaggio che decide le sorti di molti di noi e di molte delle nostre aziende. **E chi scrive questo volumetto appartiene alla più importante Associazione italiana di aziende che hanno come scopo di impresa e commitment la produzione/elaborazione/articolazione di informazioni d'opinione e di comportamento.** Non troverete quindi qui alcuna indicazione che vi faccia spingere verso un'Azienda o un'altra. Ma come Imprese della ricerca spessissimo siamo chiamati ad indagare i motivi per cui i clienti scelgono o rifiutano alcuni prodotti o alcune aziende:

- **Relazione** - i vostri clienti vi conoscono, da tempo, hanno un buon ricordo di passate esperienze, il vostro agente/funziario/gestore/commerciale/project manager dà loro fiducia
- **Expertise** - sanno che in quel campo siete un'autorità, o siete molto specializzati
- **Consulenza** - sanno che non vi limitate a vendere un prodotto o un servizio, ma sapete farne anche manutenzione, sapete consigliare all'acquisto, e all'uso
- **Familiarità / Vicinanza** - talvolta non piace sentirselo dire: ma se siete una banca o un supermercato venite anche scelti per comodità logistica
- **Comunicazione efficace** - sapete con onestà ed il giusto storytelling raccontare chi siete e come potete migliorare il lavoro e/o la vita dei vostri clienti
- **Qualità** - vi scelgono anche per le materie prime dei vostri prodotti, per la lavorazione a cui le sottoponete, per la capacità di comprendere e risolvere i loro problemi, per le garanzie che offrite.

² Un meccanico probabilmente vi impedirebbe a mano armata di imporgli quale attrezzo impiegare, non parliamo poi di un chirurgo o di un avvocato. Nella lista dei mestieri aperti al dibattito sugli strumenti da usare i ricercatori condividono le posizioni alte con altre professioni: i pubblicitari (chi non si arroga il diritto di sindacare su una campagna?) e gli allenatori di calcio (in Italia un potenziale di circa 30 milioni di allenatori, l'intera popolazione maschile, pronta a discutere sulle loro scelte...).

³ Come chiedere ad un gommista: "Costa meno sostituire il pneumatico o riempirlo di schiuma?". Un gommista paziente risponderebbe: "Vuole farci solo 20 chilometri o le interessano viaggiarne altri 40.000?".

Il prezzo? Sì, è un driver di scelta. Spesso. Ma senza anticiparvi gli argomenti del capitolo 6 “Appunti per un patto di servizio (comprereste quello che vendete ai vs clienti?)” non è il solo ed è sempre correlato ad altri fattori.

Consultate ASSIRM: sicuramente tra i tanti Associati c'è l'Azienda che fa per voi.

2. Metodi e soluzioni: pillole di esperienza

— Lo Zen e l'arte della ricerca

Diciamo che ci siamo. Diciamo che abbiamo chiaro:

— cosa faremo dei risultati di ricerca

— quale popolazione ci interessa (ipotesi: prodotti healthcare per donne tra il 3° e il 6° mese di gravidanza)

— abbiamo selezionato alcuni potenziali partner di ricerca (perché seguendo l'illuminato consiglio del capitolo 1 abbiamo scelto alcuni nomi nel direttorio ASSIRM)

Dobbiamo scrivere un brief... Ma lasciamo questo linguaggio da iniziati e usiamo parole semplici: dobbiamo comunicare al potenziale partner di ricerca cosa vogliamo, di cosa abbiamo bisogno e chiedergli una quantificazione economica.

Le politiche aziendali sono le più varie.

A. Alcune indicano il **bisogno**: "Voglio una ricerca per capire se la mia pomata antismagliature testata per donne tra il 3° e il 6° mese di gravidanza avrà un mercato".

PRO - I ricercatori adorano queste indicazioni perché permettono di sbizzarrirsi costruendo progetti di ricerca veramente articolati e innovativi. Si lavora cioè sui bisogni dell'azienda. Permette di sfruttare al massimo la competenza dei ricercatori e di ottenere suggerimenti a cui non avreste pensato. Inoltre è un'ottima maniera per verificare il grado di "impegno" dei ricercatori: dalla qualità e sensibilità delle loro domande saprete se siete di fronte a professionisti competenti e coinvolti.

CONS - È altamente probabile che otterrete n progetti completamente diversi dalle n Aziende che avrete convocato. Ognuno valido probabilmente, ma piuttosto diversi per tipo di ingredienti di ricerca e dei costi correlati. Nessun ufficio acquisti potrà facilmente comparare le proposte.

B. Alcune hanno una procedura che prevede diversi passaggi e la stesura di un documento articolato: bisogni, target, informazioni relative al prodotto (crema idratante all'essenza di camomilla), modalità suggerita (survey quantitativa, focus group online, analisi del buzz, pugna medioevale).

PRO - In aziende complesse costruire un brief di questo tipo aiuta tutte le funzioni coinvolte a negoziare le proprie esigenze internamente e affrontare preventivamente il probabile ammontare dell'investimento. Inoltre, fornisce una traccia su cui il team aziendale e il partner di ricerca possono ragionare con implementazioni e aggiunte.

CONS - Il rischio di circoscrivere eccessivamente il terreno è alto. E quindi di perdere alcuni potenziali suggerimenti o soluzioni da pensiero laterale. Anche in questo caso le Aziende di ricerca hanno un margine di libertà nell'ipotizzare soluzioni e quindi i differenziali di prezzo tra le varie proposte possono essere notevoli.

C. Veniamo al caso che noi ricercatori amiamo meno e cerchiamo di spiegarvi perché potreste non amarlo pure voi. Si tratta un brief dettagliato che prevede: tipologia di indagine, modalità di rilevazione, metodo, numeri vari ("3000 casi CATI"), condizioni stringenti.

PRO - Un solo team aziendale ne beneficia: l'ufficio acquisti, che può così costruirsi una tabella di comparazione delle offerte.

CONS - Non basterebbe questo poco spazio ad elencare tutti i rischi di questo “approccio”. Tra i peggiori c'è la frequente assenza di informazioni fondamentali che fanno la differenza sulla costruzione dei costi e sulla fattibilità. Esempio: spesso la frase “tra il 3° e il 6° mese” è omessa... Ma il peggiore dei rischi è quello di non dare la possibilità di offrire un suggerimento che rende l'informazione finale più ricca e utile. Il rischio in sostanza è sovrastimare la dimensione del “cantiere” senza chiedersi quale costruzione ci aiuterà meglio nel nostro investimento successivo. Chi ha detto che esista solo “un approccio”?

Come mai abbiamo perso tempo per elencare aspetti che la comunità dei produttori e fruitori di ricerche conosce benissimo? Per ribadire che esiste una relazione fondamentale tra investimento in ricerca e investimento in azioni che dalla ricerca traggono informazioni. Per individuare meglio le “soluzioni di ricerca” che - anche qui - volendo essere sintetici a tutti i costi si dividono in tre grandi famiglie:

— Soluzioni fondate sull'**esplorazione** - sappiamo solo di avere un bisogno. Non conosciamo bene né la dimensione né l'articolazione di un fenomeno. Rispondono a domande come: esiste questo bisogno? Piacerà questa idea che mi sto costruendo in testa (e non ho intenzione di mettermi a produrre milioni di nuovi flaconcini prima di sapere se la mia idea è un soliloquio o può diventare un dialogo con il consumatore/cliente)?

— Soluzioni fondate sulla **misurazione** - sono adatte quando alcuni punti fermi siamo riusciti a fissarli. Rispondono a domande come: questo bisogno esiste, ma vale per il 20% o l'1% della popolazione? Uomini o donne? Chi ha detto che una crema per donne in gravidanza sia acquistata solo da donne? Oggi le coppie condividono molto di più scelte di acquisto dedicate alla gravidanza o alla nascita dei figli. Il mio cliente è accettabilmente soddisfatto ma soprattutto quale mio comportamento lo farà imbufalire?

— Soluzioni fondate sulla **osservazione** - la ricerca non si fonda solo sullo “stimolo a fornire una risposta o un'opinione”. Ma anche a osservare i comportamenti. Ci sono comportamenti online, comportamenti sulla strada, comportamenti in negozio/filiale/agenzia. Possiamo osservare non visti: quando leggiamo i post su Facebook o ci mettiamo discretamente in un negozio a seguire un consumatore. Se non ci prende per stalker, la gamma di informazioni che otteniamo è intensissima e variegata. Anche compitare il numero di acquisti di un certo prodotto presso i punti vendita è in effetti una forma di osservazione (che misura peraltro). E “osservative” sono anche le tecniche di data mining o di customer intelligence.

L'esplorazione senza misurazione è pericolosissima. I casi nei quali due focus group hanno promosso un prodotto, un packaging o una proposta e poi il prodotto è miseramente fallito sono legioni.

La misurazione senza esplorazione è altrettanto pericolosa. Abbiamo perso il conto di domande che ci sono state chieste nella forma “Quale compri o usi di questi prodotti per capelli?” e il 74% delle risposte è “nessuno di questi”. Chi ci risponde che non ha mai incontrato una situazione del genere chiederemo di sottoporsi alla macchina della verità.

L'osservazione senza “reason why” è monca. Vi facciamo un esempio: un uomo di 37 anni entra in un salone di bellezza e acquista una crema per donne in gravidanza. È un futuro padre molto coscienzioso? No, ha una relazione extraconiugale con la commessa e deve inventarsi un sacco di ragioni per incontrarla. Ok. Nemmeno con un questionario scopriremmo la verità, perché su certi temi... le persone mentono. Anche se, ve lo garantiamo, meno di quanto si pensi. In altri termini: la ricerca deve ridurre la complessità.

Ognuno di noi è un universo, ma anche un campione, ma anche un idealtipico.

L'errore più grosso che possiamo commettere è avere dei preconcetti: sceglieremo la ricerca sbagliata, faremo domande errate in partenza, spenderemo male i nostri soldi, ma soprattutto... ne butteremo via ancora di più nei mesi successivi.

3. La macchina di ricerca: operatività e qualità

— Piccola introduzione al “motore”

Il processo per lo svolgimento di una ricerca è denso di passaggi, spesso molto articolati; è bene sottolineare che questo schema funzionale sta alla base di ogni indagine ben impostata e condotta professionalmente. Dipende, poi, dalle dimensioni, dalla particolarità e dalle modalità del progetto, quanti di questi passaggi e con quale ampiezza si svolgono.

Il momento della raccolta delle informazioni è uno dei passaggi chiave dell'intero processo. In questo capitolo si parla, più precisamente, degli strumenti adottabili per raggiungere lo scopo di acquisire dati per le finalità della ricerca. Nel corso degli anni, e soprattutto negli ultimi venti, si sono ampliate le possibilità di attingere le informazioni necessarie a raggiungere gli obiettivi della ricerca. Queste nuove e positive opportunità richiedono, però, un grande rigore metodologico per garantire che i risultati siano efficaci e approssimati alla realtà. La panopia di strumenti a disposizione ci ammonisce, proprio per la sua ricchezza, a rendere esplicite tutte le condizioni atte a produrre dei risultati di buona qualità; infatti la stessa molteplicità di fonti di raccolta delle informazioni può produrre anche degli esiti discutibili se non, di fatto inutilizzabili.

In questa nuova e stimolante situazione per chi opera nella ricerca, occorre, in primo luogo, mettere in collegamento - cominciando a entrare nel merito dell'organizzazione della raccolta dei dati in senso stretto - la domanda che perviene da chi richiede di conoscere con gli strumenti adatti a fornire delle risposte. Va messo in luce, infatti, che non tutti i metodi sono fungibili per garantire la qualità del contenuto di conoscenza.

— Ogni modalità di raccolta delle informazioni presenta dei pregi e dei difetti, dei limiti e delle potenzialità. Questo non significa che non si possa lavorare con costi contenuti o in tempi non lunghi ma che vanno rispettate delle condizioni minime per poter svolgere un lavoro serio e affidabile.

— Chi richiede una ricerca deve avere chiare le attese, chi esegue il compito deve offrire una metodologia adeguata alla necessità e definire i limiti fuori dai quali non c'è una risposta alle aspettative.

— Dato il disegno della ricerca e il contesto in cui opera chi la richiede vanno individuati gli elementi che determinano gli aspetti e le modalità della raccolta delle informazioni.

Si possono delineare gli aspetti dei sistemi di acquisizione delle informazioni, collegate alla descrizione dei principali campi di applicazione, come la descrizione delle caratteristiche o delle azioni di una popolazione data o di identificazione delle cause dei fenomeni sociali. Ogni processo di raccolta delle informazioni:

- ▶ raggiunge dei **target di popolazione** generali o particolari;
- ▶ li **sollecita** o li **osserva** in vario modo;
- ▶ ha un rapporto **mediato in misura variata dalla tecnologia**;

- ▶ **elabora e organizza** le informazioni raccolte;
- ▶ imposta la presentazione dei **risultati**.

Le modalità utilizzate devono essere appropriate a quanto stabilito dagli obiettivi del richiedente della ricerca, per offrire:

- ▶ la sicurezza di realizzare ricerche metodologicamente accurate, svolte nel rispetto delle regole deontologiche ed in tempi brevi;
- ▶ prodotti di ricerca facilmente fruibili (anche attraverso strumenti dedicati) al fine di soddisfare l'esigenza del cliente relativa ai processi decisionali e finalizzati all'azione;
- ▶ informazioni dense, correlate a fenomeni emergenti, integrabili con open data e dati aziendali, con l'obiettivo di amplificare il contenuto di informazione oltre la soglia attesa;
- ▶ valido mix di tecniche di raccolta dei dati e nuove tecnologie di frontiera.

Le modalità di raccolta delle informazioni

Si può svolgere, ora, una breve disamina degli svariati modi di attingere alla inesauribile e, contemporaneamente, elusiva e cangiante massa di informazioni che sotto molteplici fogge ci attende.

CATI - anche nota come Computer Aided Telephone Interview o Intervista telefonica

Le interviste telefoniche su rete fissa o sui cellulari sono ancora uno strumento flessibile, veloce, articolato; con un buon CATI si ottiene anche un ottimo livello di versatilità di esecuzione. È abbastanza affidabile nel rappresentare tutta la popolazione nazionale o sotto segmenti ampi; anche se parti di questa tendono a non rispondere o a non utilizzare il mezzo telefonico fisso. Rimane indispensabile per raggiungere quella parte dei cittadini che non hanno ancora sufficiente familiarità con il computer o con lo smartphone. Ha iniziato, però, a mostrare i limiti legati al non poter utilizzare le immagini.

Nonostante la possibilità delle persone di disporre, secondo la normativa italiana, la non ricevibilità delle interviste, la platea rimane vastissima; l'utilizzo del mezzo telefonico mobile rilancia le interviste telefoniche in quanto riesce ad avvicinare le persone con una modalità ormai usuale per i più.

La raccolta dei dati attraverso l'intervista telefonica ha dei costi legati:

- ▶ Alla raggiungibilità dell'intervistato. Se si tratta di intervistare un segmento presente in modo limitato nella popolazione questo comporta una maggiore serie di contatti.
- ▶ Alla struttura del questionario. Il numero e la composizione delle domande e la possibilità di commenti diretti incide sulla durata dell'intervista.
- ▶ Alla prestazione dell'intervistatore. L'ASSIRM ha sottoscritto un Accordo nazionale con le Organizzazioni sindacali che consente il lavoro a progetto con condizioni salariali prefissate. Questo consente di salvaguardare l'interesse dei lavoratori, del settore e dei committenti delle ricerche; nel contempo segnala un costo sotto il quale non si può scendere. L'istituto che esegue la ricerca, secondo le stringenti norme ASSIRM, deve garantire una buona formazione degli intervistatori e i controlli

sul lavoro svolto.

- ▶ All'impiego di software più o meno evoluti. Generalmente il software deve consentire lo svolgimento di questionari complessi che contengono domande a scelta singola e multipla, griglie, domande aperte testuali e numeriche, data, ora, campi automatici; controlli sul numero massimo e minimo di risposte immesse, validazione sui valori inseriti e sulle loro somme (controlli di range), anche in relazione alle risposte fornite in precedenza; filtri per la mascheratura di scelte in base alle domande precedenti, per la creazione di percorsi di domande personalizzati (controlli di salto) e per l'inserimento di variabili nel testo delle domande e delle modalità di risposta a disposizione; rotazioni di domande.
- ▶ Alle caratteristiche tecniche dell'impianto di realizzazione delle interviste.

La raccolta dei dati, infine, va monitorata mediante un costante lavoro di supervisione in tempo reale nel rispetto degli standard qualitativi ASSIRM, così come la gestione della campagna, il monitoraggio e la modifica di stati dell'intervista e degli appuntamenti e l'elaborazione di tavole. Il controllo di qualità sulla campagna deve essere totale.

Nell'insieme il processo di conduzione delle interviste telefoniche, strumento ancora pienamente valido per ottenere certi risultati - anche per le nuove opportunità fornite dalle apparecchiature mobili (cellulari) - richiede una lunga esperienza e un'organizzazione solida e collaudata. L'elaborazione dei dati raccolti è meno semplice di quanto non possa sembrare per la valutazione della rappresentatività dei campioni, per la valutazione dell'errore dovuto alle non risposte, per le ponderazioni necessarie, per la parte di assenza delle risposte che si manifesta in crescente misura.

Si sono ormai sviluppate modalità di grande rilevanza e interesse che prevedono l'utilizzo di un dispositivo di nuova generazione: smartphone e tablet dotati di specifici sistemi operativi che consentono l'installazione di app o altri tipi di software oltre alla possibilità di connettersi ad Internet. Il dispositivo viene assimilato, nella percezione, allo strumento telefonico, e può anche essere usato in questo senso, ma, più propriamente, è un'estensione delle potenzialità consentite da Internet: l'azione di ricerca vicina ai luoghi individuati, la registrazione di eventi e audio-video, la scelta di un momento sono delle modalità, tra le tante, che allargano il campo della raccolta di informazioni. E richiedono una capacità professionale elevata e un'organizzazione ben strutturata per attingere obiettivi qualitativamente significativi.

CAPI - anche nota come Computer Aided Personal Interview o PAPI

Le interviste personali - via carta e penna o con il sistema CAPI - sono molto utili per pubblici mirati: target specifici, porzioni di territorio, segmenti particolari, location delimitate. Sono meno adatte a ricerche di natura generale a causa dei costi e del tempo di esecuzione. L'interazione con l'intervistatore in luoghi definiti dove il soggetto campionato opera o esegue un compito appare molto efficace; si verifica un buon livello di riflessione e concentrazione dell'intervistato. Questa modalità consente un contatto approfondito con l'intervistato che comporta, però, una relativa incidenza dell'intervistatore. Anche in questo caso vige l'Accordo nazionale relativo alle prestazioni dei collaboratori, con i costi conseguenti, e rimane di rilievo la condizione di preparazione degli intervistatori.

I principali aspetti che caratterizzano questa modalità si possono descrivere così:

- ▶ qualità della rete dei rilevatori; basata sull'esperienza e sulla formazione;
- ▶ adempimento delle regole da osservare: DGPR, codici;
- ▶ capillarità e copertura del territorio interessato;
- ▶ presenza di supervisori;
- ▶ adeguatezza della piattaforma e del software per le rilevazioni.

CAWI - anche nota come Computer Aided Web Interview o intervista online

Le interviste online si affermano al volgere del nuovo secolo e ormai sono uno dei metodi di raccolta dei dati più diffusi. Sono noti i vantaggi relativi alla velocità di esecuzione e alla maggiore economicità rispetto ad altre modalità di raccolta delle informazioni tramite interviste; ma non sono "a costi bassi" come ancora qualcuno crede. Non lo sono se si vuole un buon servizio, la cura dell'access panel, le professionalità per gestire le tecnologie, l'innovazione.

Il metodo CAWI mantiene alcune caratteristiche della più tradizionale raccolta dati, ma in più garantisce alcuni vantaggi cruciali, offrendo la possibilità di:

- ▶ ottenere campioni numerosi e selezionati, in tempi brevi;
- ▶ raccogliere campioni numericamente consistenti in segmenti della popolazione ridotti e difficili da raggiungere;
- ▶ gestire questionari molto complessi e articolati (grazie a software sviluppati);
- ▶ leggere in progress i dati raccolti (il sistema consente la lettura dei dati contestualmente alla rilevazione);
- ▶ sottoporre all'attenzione dell'intervistato video, filmati e immagini;
- ▶ utilizzare anche i dispositivi mobili.

Dal punto di osservazione del target non vi sono problemi di diffusione territoriale dei rispondenti ed emergono gli aspetti interessanti di poter raggiungere segmenti molto particolari di popolazione, di poter seguire le evoluzioni di comportamento a breve termine, e di poter svolgere studi longitudinali.

Le interviste online si possono realizzare in vari modi. La modalità dell'access panel è molto usata. Occorre, però, che siano accurati il reclutamento, la gestione e il mantenimento del panel e che siano effettuati adeguati controlli sulle interviste; oltre all'efficace elaborazione dei dati. L'impegno per garantire una ricerca di qualità è molto meno semplice di quanto non sembri; la realizzazione di un'indagine con interviste online deve avere alle spalle una forte organizzazione e in costante aggiornamento. ESOMAR ha formulato 28 domande che vanno poste da parte del cliente, per avere la garanzia che l'access panel con cui si opererà sia valido. ASSIRM, a sua volta, ha fissato le regole per una corretta operatività.

un panel: indagini su liste fornite dal cliente, su utilizzatori di siti, su social media. In questo caso non si può porre il tema della rappresentatività ma resta quello dell'accuratezza della rilevazione e la capacità di cogliere la significatività dei dati raccolti. Nella modalità online l'intervistato esprime spontaneamente le proprie osservazioni con una certa facilità e si fa coinvolgere maggiormente; si tratta di considerazioni scritte, o video, che arricchiscono le informazioni strutturate. L'approccio tecnologico è molto presente, anche se con il passare del tempo non suscita più particolari reazioni, e lascia l'intervistato libero nelle risposte.

È importante, inoltre, perseguire l'integrazione dei sistemi CATI e CAWI; sia perché in molte rilevazioni può essere utile offrire più canali all'intervistato, sia per il crescente utilizzo del "mixed mode". Questa modalità di rilevazione si propone di ridurre gli effetti distorsivi che incorporano i metodi di raccolta dei dati; l'esperienza, ormai consolidata, appare molto valida e il suo utilizzo produce dei risultati accurati.

Non va, poi, sottovalutata la necessità di solide risorse tecniche e logistiche. Il sistema di raccolta dati deve essere dimensionato per sostenere carichi di lavoro notevolmente alti: sia in termini di banda internet che di potenza elaborativa, memoria e spazio di archiviazione. È possibile l'accesso contemporaneo di svariate migliaia di compilazioni.

Indagini online non strutturate

Le indagini online possono essere di **natura interattiva** (forum, focus, discussioni, colloqui) oppure **osservazionale** (Social Media Research). La loro versatilità è elevata e sono di grande efficacia per la raccolta delle informazioni.

Parliamo ora di quelle di natura interattiva. Negli ultimi anni hanno ottenuto una maggiore attenzione. Offrono una serie di vantaggi:

- ▶ in termini di articolazione e raggiungibilità dei contatti sia territoriali che di segmentazione
 - è possibile infatti condurre discussioni di gruppo con persone fisicamente molto distanti tra loro
- ▶ in termini di scambio approfondito e di minor formalità di svolgimento.

È certamente necessaria una professionalità di ricerca formata ad hoc per le indagini qualitative che acquisisca un'esperienza specifica nella strumentazione: si tratta spesso di discussioni e interviste asincrone per cui è necessaria una competenza specifica per garantire ricchezza e cooperazione di tutti i partecipanti.

Social Media Research

È un tipo di indagine di tipo osservazionale che mixa diversi approcci:

- ▶ statistico - dato che maneggia spesso ingenti quantità di dati (qualche centinaio di migliaia di conversazioni prodotta da qualche decina di migliaia di autori);
- ▶ etnografico - poiché osserva comunità di persone sociali che interagiscono tra di loro;
- ▶ psicografico - perché deve introdurre modelli di interpretazione e codifica: le conversazioni che avvengono sui social media sono infatti spontanee e non strutturate, prevedono cioè un modello di interpretazione (griglia) a posteriori.

Necessitano di due ingredienti:

- ▶ un software che:
 - individui i testi online su base terminologica (brand, nome di persone, temi)
 - attinga ad una pluralità di fonti che copra i luoghi di interazione social su internet (social in senso proprio come Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, Pinterest; ma anche blog e forum; siti di reviews come Tripadvisor; siti di news)
 - manipoli i testi, i supporti iconografici (foto e video) e le interazioni con i testi (like, dislikes, reactions in generale, condivisioni, commenti)

- ▶ un team di professionisti che conosca le dinamiche in continua evoluzione dei social media.

Le indagini di mercato e di opinione non utilizzano internet solo con la modalità dell'access panel o dei modelli trasferiti online. Internet è in sé un campo di ricerca. La web analysis è in grado di raggiungere in modo significativo tanti target diversi e collegati in vario modo alle esigenze che maturano in modo innovativo nell'approccio alla conoscenza. La presenza del cittadino, del consumatore nel mondo dei social networks e le relazioni e le espressioni che vi si determinano non possono non essere oggetto di analisi. Il nuovo modo di relazione tra tutti i partecipanti, il tempo senza interruzioni che crea un flusso continuo e la continua effusività delle informazioni propongono una novità assoluta nel mondo delle ricerche. E solo con molta esperienza si può affrontare una sfida simile.

Data Mining

Un approccio molto utile si basa sulle tecniche del data mining. L'utilizzo dei dati esistenti verificati e analizzati in modo più approfondito consente di anticipare i comportamenti, di trovare degli schemi di azione attraverso degli algoritmi che esplorano e modellano i dati. Accanto a questa modalità si può realizzare il data fusion; combinare i risultati ottenuti dalle diverse modalità di ricerca con altre fonti di dati può aiutare significativamente la capacità di comprensione del problema. In questo caso il consumatore o l'utente costituiscono un target definito e sul quale si può operare un'analisi differenziata.

Oggi si tende a includere queste modalità di ricerca nel quadro della locuzione "big data". È indubbio che le grandi "internet companies", ma non solo, abbiano la capacità di trattare un numero stupefacente di dati; è altrettanto evidente che il nuovo approccio basato sulla sostituzione della causalità con le correlazioni semplici non avviene automaticamente e non riduce la necessità di un lavoro professionale per la comprensione dei fenomeni economici e sociali e per la significatività delle informazioni raccolte.

I "big data" sono inquadrati nella branca dell'informatica chiamata intelligenza artificiale/ machine learning. I dati raccolti attraverso un'architettura complessiva, superano la logica campionaria e aprono nuovi terreni alla ricerca di mercato e di opinione. L'approvvigionamento dei dati deve essere aperto, eterogeneo, asincrono e in costante evoluzione, dalle fonti più varie. Il cardine del nostro lavoro è desumere dalla quantità di dati delle informazioni utili.

Esplorare - La ricerca qualitativa

La ricerca qualitativa fornisce un quadro completo e articolato dei consumatori e degli utenti di servizi e agisce generalmente in situazioni in partenza meno determinate e definite. I focus group e le interviste in profondità hanno caratterizzato largamente questo approccio. L'organizzazione di un focus richiede attenzione al reclutamento dei partecipanti: occorre garantire che non siano presenti dei frequentatori assidui di questi incontri.

Vi è, naturalmente, anche la modalità di realizzazione online del gruppo; consente una diffusione dei partecipanti, è efficace nella resa delle informazioni ma esclude la presenza fisica. Il forum online aggiunge la possibilità di partecipare in tempi diversi (asynchronous technique). Sono delle modalità che richiedono professionalità e padronanza tecnologica.

Nel tempo si è sviluppato anche un altro approccio di natura qualitativa, la ricerca etnografica e osservazionale; la necessità di seguire l'azione del consumatore, l'effettivo comportamento di acquisto e di utilizzo, la possibilità di vederlo nel suo contesto e in relazione con altre persone fornisce degli approfondimenti utili e originali. L'osservazione generalmente utilizza degli strumenti di registrazione audio-video, fotografici o dei diari; si tratta di metodiche mutate dall'antropologia, dalle scienze sociali applicate che affrontano anche gli aspetti culturali dell'evoluzione dei consumi. A queste modalità di indagine si può avvicinare quella che è conosciuta come "mystery shopping".

Questo insieme di pratiche richiedono un'elevata attenzione alle questioni etiche: dalla responsabilità verso i partecipanti alla privacy - si è, infatti, a contatto diretto con le persone e si partecipa alle loro attività - alla tutela dei committenti.

Co-creare e Condividere

Si parla anche di "nuova ricerca di mercato"; generalmente si intende lo svolgimento di ricerche di mercato e di opinione con l'utilizzo del web e delle nuove tecnologie. Caratterizzata dall'assunto che lavorare assieme ai consumatori o ai cittadini può produrre una maggiore conoscenza rispetto alla ricerca "classica". Non è, però, che la "nuova ricerca", pur molto efficace, non richieda le dovute attenzioni e preparazione.

Le tecniche note come blog and buzz mining, social networks analysis, crowdsourcing, co-creation and innovation communities e tante altre costituiscono delle grandi opportunità di ricerca ma non vanno viste come strumenti di facile esecuzione. Richiedono un'elevata affidabilità di sistema da parte di chi conduce indagini per questa via; l'Azienda di ricerca deve garantire la piena funzionalità dei server, la protezione dai virus, la disponibilità del funzionamento sulle 24 ore. Quindi implicano degli investimenti strutturali e un aggiornamento continuo.

Poi, come man mano si sono definite le risposte ai bias presenti nella raccolta delle informazioni "tradizionale"; così occorre affrontare i nodi che presenta la "nuova ricerca". E questa non può prescindere da una esperienza estesa nel campo della raccolta delle informazioni, da un confronto con i risultati forniti da strumenti "tradizionali", dalla considerazione del portato del contesto in cui si sta operando, da una condivisione ampia con il cliente data la novità degli strumenti.

Come scegliere

Si vede bene che la varietà e la numerosità delle modalità di raccolta delle informazioni è vasta; ma non deve spaventare, anzi è attraente e rende vivo il lavoro in questo campo. Vi sono, però, alcune condizioni di fondo da rispettare per svolgere un buon lavoro e garantire ai ricercatori e al cliente la migliore qualità possibile:

► **Non fare danni.** Ne va della reputazione del settore oltre, naturalmente, che essere negativo per il cliente e, alle volte, per il rispondente.

► **Evitare la confusione.** Si possono raccogliere le informazioni in vari modi, come abbiamo visto, ma questa fase della ricerca deve essere ben finalizzata e collegata a

obiettivi con strumenti collaudati; altrimenti si rischia di produrre un'accozzaglia di cifre e segni, non certo dati e informazioni.

► **Assicurarsi che l'intervistato sia consapevole.** Sia direttamente che indirettamente le persone che partecipano a qualsiasi forma di indagine/osservazione devono aver espresso una forma di assenso sull'uso delle informazioni rilasciate. Ne va della possibilità di proseguire nel tempo con il lavoro della raccolta dei dati.

Le regole ASSIRM

A conclusione della breve disamina sulle modalità di raccolta delle informazioni è opportuno indicare che la nostra associazione ha approvato una serie di regole/norme per garantire la qualità e la correttezza di queste attività; i nostri istituti sono tenuti a seguire le norme in vigore.

Tutti i codici di comportamento sono visibili nel sito di ASSIRM - alla sezione "Standard di Qualità, il Codice delle ricerche". Il Comitato di Qualità ASSIRM aggiorna continuamente le indicazioni relative all'evoluzione del nostro lavoro.

4. Make or Buy?

— 0 la brugola della ricerca

Una decisione strategica che fino a poco tempo fa ha riguardato prevalentemente le funzioni produttive delle aziende si è estesa ai servizi ed è entrata nei processi decisionali dei responsabili dell'acquisizione di market information: **“Perché acquistare una ricerca da un'Azienda terza, quando posso dotarmi di mezzi e persone per condurla internamente?”**

Differenti possono essere gli elementi di appeal di una soluzione Make, ma di questi tempi, ci sembra siano due le aree che fanno apparire il Do It Yourself conveniente agli occhi dell'acquirente di ricerche e sondaggi: controllo o riduzione dei costi e presa diretta con il consumatore/ utente/ cittadino.

I Pro del DIY

È innegabile che la pressione sulla riduzione dei costi e la richiesta di continuo miglioramento del ritorno sull'investimento ha messo il “Make or Buy” al centro della scena. A questi pressanti elementi di necessità, si aggiungono le opportunità rappresentate dalla facilità di accesso alla tecnologia, la semplicità e la convenienza economica che la digitalizzazione e le crescenti occasioni di contatto immediato con il consumatore/cittadino/utente che l'Internet delle Cose, i wearables (Apple Watch, Interfacce conversazionali come Alexa...) e le centinaia di tipi di touchpoint digitali (centraline bluetooth, apparati di infotainment a bordo dei veicoli, portali di e-commerce, ...), mettono a disposizione delle aziende.

Il Make, nella sua disintermediazione, può apparire capace di arrivare prima e più direttamente al cuore delle questioni: le soluzioni di raccolta dati passiva, sia che passino ad esempio attraverso la raccolta dei dati nei social network, o che provengano dall'Internet of Things o dai dispositivi wearable, sono una potenziale miniera di informazioni e di insight. L'assenza di mediazione, la possibilità di toccare con mano in tempo reale è affascinante.

I Cons del DIY

La digitalizzazione mette a disposizione strumenti di raccolta dati semplici e intuitivi, definire una traccia di questionario o di conduzione di gruppo o intervista è un esercizio divertente e non così complesso, la lettura delle evidenze è una sfida intellettualmente stimolante. Difficile non essere d'accordo. Altri criteri configgono con questa rappresentazione.

Siamo convinti che alcuni di questi criteri abbiano un fondamentale ruolo nella riduzione del rischio di impresa e nei benefici economici per l'impresa che utilizza la ricerca che, come sottolineato in introduzione, è la missione prima del nostro intervento.

Se il DIY costituisce un evidente beneficio in termini di “conto economico” nell'immediato, è necessario che un'Azienda ne esamini anche il “bilancio consolidato”: moltissime aziende con cui collaboriamo hanno al loro interno risorse di elevata professionalità, expertise specifiche e talvolta anche strumenti operativi ma, come per tutti gli asset, anche questi necessitano di “manutenzione” e quindi di aggiornamento, addestramento, innovazione... e non scordiamoci la flessibilità.

“farsi la ricerca in casa” indicasse che il Make è meno costoso e più controllabile, resta una quota di valore che rischia di perdersi: una ricerca non è mai solo l’elaborazione di informazioni rilevate in uno specifico momento, ma in essa viene distillata l’esperienza di professionisti che conoscono la realtà del settore dell’Azienda ma anche di altri settori. Un fenomeno che oggi è inedito laddove investe un settore, può essersi già verificato in altre merceologie e tipologie di servizi.

I Pro del Buy

- ▶ L’esperienza che solo chi gestisce nel corso di un anno centinaia o migliaia di studi può avere accumulato. E che fa vedere gli snodi cruciali, che pone le domande-chiave, che ci fa intravedere la soluzione tecnica (o tecnologica) di apparente o reale complessità.
- ▶ La ricerca e sviluppo costante, di cui le Aziende di ricerca si fanno carico, e che consente di individuare e proporre le soluzioni innovative, originali e creative, per ottenere informazioni più mirate e significative.
- ▶ Il confronto con le aziende di ricerca, come parte esterna felicemente estranea alle dinamiche aziendali, su temi che l’azienda mastica da tempo, se non da sempre; il rischio infatti, è che la consuetudine faccia prendere scorciatoie, o dare per scontati aspetti o implicazioni che non lo sono veramente o, ancora, passare sotto silenzio questioni che possono rivelarsi cruciali e che solo un “dialogo” con un terzo aiuta a far emergere.
- ▶ I benefici che derivano dallo “scatenare” una sana competizione quando l’azienda decide di interpellare più di uno specialista: migliore offerta, perseguimento dell’eccellenza qualitativa, innovazione, pensiero creativo.
- ▶ L’applicazione di una disciplina interpretativa, capace di trasformare complessi set di informazioni, o decine di pagine di verbalizzazioni, in concetti fruibili, utili insight, raccomandazioni applicabili, conclusioni realistiche.
- ▶ La terzietà: la giusta distanza intellettuale dal problema, la neutralità che i professionisti della ricerca possono spendere sin dalle fasi di impostazione dello studio, è garanzia per un’Azienda che la soluzione proposta e il risultato ultimo saranno liberi da condizionamenti e pregiudizi.

E qui ci fermiamo: non abbiamo neppure tentato di compilare il tradizionale decalogo, le classiche “dieci ragioni per cui...”, ma ci siamo affidati alla nostra sensibilità cercando di toccare temi semplici ma densi di significato per la nostra professione, ma soprattutto per i valori che le aziende vanno cercando di questi tempi.

E se ci sbarazzassimo della dicotomia?

Il proliferare di indagini che le Imprese svolgono senza il contributo di un’Azienda terza fornitrice può avere un impatto positivo sul settore perché introduce in Azienda professionalità e competenze che in passato sono state esternalizzate. Per la nostra professione è una linfa: significa più “ricercatori” in circolazione, ottiche nuove e la autentica costruzione di una community di professionisti che un domani potrebbe non definirsi più nel confine tra buyer e provider di ricerca. Ogni professione ha i suoi requisiti e che questi si diffondano e vengano condivisi è solo positivo. Anche in questo caso il Return Of Investment è il solo parametro sensato di valutazione.

5. Consulenza o non consulenza?

— 0 l'eterno conflitto tra conoscere ed agire

La dicotomia consulenza/non consulenza nelle ricerche di mercato individua, per semplicità, due modalità alternative di rilascio dei risultati. In un caso il fornitore (l'agenzia che realizza l'indagine) si limita a fornire i dati emersi dalla ricerca senza ulteriori interventi. Diciamo che in questo caso l'agenzia è un fornitore di dati.

Nel caso alternativo, l'agenzia assume un ruolo di maggiore coinvolgimento con il cliente e fornisce non solo i dati, ma anche il supporto per la loro interpretazione e traduzione in chiave operativa. In questo caso diremo che l'agenzia è un fornitore di informazioni. Naturalmente tra i due estremi, fornitore di dati o di informazioni esistono tutta una serie di nuances e di soluzioni intermedie poste in essere a seconda della natura del problema decisionale individuato e del tipo di indagine che si intende condurre o acquisire.

Quindi, piuttosto che parlare di consulenza/non consulenza oppure di low cost/high cost, ci sembra più adeguato considerare che esistono strumenti diversi, a costi diversi, applicabili alle differenti situazioni aziendali. In alcuni casi il ricorso all'acquisto di dati, a basso costo, se rappresenta la soluzione più efficace ed efficiente al problema decisionale è non solo consigliabile, ma mandatoria nel miglior interesse dell'azienda.

Evidentemente, però, ciò richiede che dal versante interno dell'azienda ricorrano alcune condizioni:

- ▶ Il problema è chiaramente definito
- ▶ I decisori-utilizzatori dei dati sono coinvolti e consapevoli
- ▶ Esistono altre fonti di dati ed informazioni, primarie e secondarie, a supporto
- ▶ Il campo delle soluzioni è condiviso.

In buona sostanza, l'azienda ha al proprio interno le risorse intellettuali per svolgere il lavoro che in altre situazioni viene esternalizzato. Questo tipo di organizzazione consente in genere un miglior controllo dei costi e lo sviluppo di competenze che possono risultare essenziali nello sviluppo dell'azienda.

La domanda da farsi, quindi, non è se i dati raccolti in un'indagine siano forniti al cliente associati a consulenza oppure no, la domanda è se l'indagine ha prodotto valore per il cliente oppure no. Anche la sola raccolta di dati può produrre valore per il cliente. Così come una indagine mal progettata anche se supportata da consulenza è difficile che produca valore.

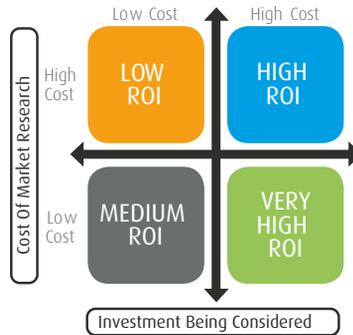
Mettendosi nei panni di un buyer di ricerca, come si fa allora a comprendere quale scelta può produrre valore per il mio business? Esistono molte griglie più o meno articolate di valutazione di potenziali fornitori. Ed anche molte aziende ne hanno sviluppate internamente. Non crediamo sia utile aggiungerne una nuova, quanto piuttosto richiamare alcuni punti che ci sembrano rilevanti:

1. scegliere un'agenzia che abbia ottenuto un'apposita certificazione: ASSIRM ammette tra le sue fila solo Agenzie con certificazione ISO o che si siano sottoposti ad una procedura di attestazione ASSIRM come una garanzia di qualità e di tracciabilità delle prestazioni;
2. informarsi su chi specificamente realizzerà l'indagine;

3. chiedere di incontrare direttamente il ricercatore per spiegare le aspettative e il business problem;
4. chiedere informazioni sull'approccio metodologico raccomandato per l'indagine, se ricevete risposte che puntano sul gergo tecnico cominciate a diffidare. O si tratta di cattivi comunicatori oppure non sono sicuri dell'approccio;
5. in che modo, in dettaglio, l'approccio proposto aiuterà nel prendere le decisioni;
6. con quali modalità saranno rilasciati i risultati dell'indagine.

Il report di indagine deve contenere analisi e conclusioni appropriate presentate in un linguaggio intellegibile per tutta l'organizzazione; se concordato, deve essere rilasciato anche il modello di simulazione a supporto delle decisioni.

Calcolare il ROI delle ricerche di mercato non è un'operazione semplice poiché sono molte le variabili che intervengono nel processo decisionale ed è incerto anche l'arco temporale entro il quale le decisioni, se implementate, possono produrre effetti.



Per alcune decisioni, invece, può essere più immediato verificare l'esistenza di un ROI come effetto della ricerca. Le risultanze di un'indagine di price sensitivity, ad esempio, possono facilmente essere tradotte in ROI. Così come si possono stimare i costi evitati se l'indagine dovesse consigliare di evitare investimenti con scarse probabilità di successo e con prospettive di ritorno inadeguate. In generale, comunque, è accettato che il ROI delle ricerche di mercato sia positivo.

In conclusione, il mercato ed il marketing a livello globale è sempre più complesso e sempre più il customer è al centro delle strategie aziendali. Oggi il mantra nelle direzioni aziendali è "value-based marketing" un approccio al mercato che richiede di fornire al cliente valore, creare e gestire relazioni in modo che i benefici siano godibili da tutta la filiera.

Il supporto alla creazione e alla gestione di questa value chain richiede il supporto continuo ed accurato di informazioni e l'applicazione di differenti metodologie di indagine e interpretazione. Le aziende devono monitorare, alcune in continuo, ed adeguare velocemente la propria value-proposition e farlo mettendosi nei panni dei loro clienti. Per fare ciò esistono le opportune tecniche, non sempre già disponibili all'interno delle strutture aziendali. Quindi il ricorso alle ricerche con supporto consulenziale sono non solo auspicabili, ma probabilmente necessarie.

6. Appunti per un patto di servizio

— Comprereste quello che vendete ai vostri clienti?

Abbiamo cercato di spiegare come il valore di una ricerca non risieda nel costo che occorre sborsare per ottenerne i risultati ma piuttosto nella valutazione del rischio/opportunità di investimento che offrono i suoi risultati.

Abbiamo cercato di raccontare come una ricerca sia un complesso di persone, mezzi e conoscenze per i quali ogni volta che acquistate un servizio di ricerca (anche la più tradizionale fornitura di dati di mercato) state negoziando. Qualunque azienda - se deve negoziare sul prezzo - si prepara a intervenire sui costi: **persone con minor esperienza, riduzione fisica dell'output, materie prime meno pregiate**. Eppure - e non abbiamo alcun imbarazzo nel dirlo - quando si negozia il prezzo di una ricerca sembra che scatti un riflesso: **il costo appare una variabile indipendente**.

ASSIRM ha indubbiamente il compito di promuovere la bontà dei servizi di ricerca offerti dagli Associati, garantendo il rispetto di un livello di qualità minimo comune. A fianco di ciò ASSIRM intende anche sostenere le istanze di una comunità di aziende e di professionisti che vi lavorano. Per cui vi proponiamo questi appunti per un patto di servizio. Pensate ai settori che noi tutti conosciamo: cosa potremmo riportare di questi settori nella relazione fra utente e fornitore di ricerca? Proviamo con alcuni esempi, una sorta di memo per un "patto sulla ricerca".

La ricerca come un autoveicolo

Una volta definite le specifiche quelle debbono essere garantite (da fornitore e cliente)

Che si tratti di un furgone o di una limousine, chi produce autoveicoli ha una chiara percezione di quali componenti, tempi di lavoro, costi di trasporto presso le concessionarie e commercializzazione si oggettivino dentro un veicolo.

E tutte le aziende che producono veicoli hanno uno schema preciso: modello base a cui possono essere aggiunti degli optional. Cosa sia un optional (il navigatore, l'aria condizionata, il sistema bluetooth, i cerchi in lega) lo decide chi "produce". Introdurre varianti dopo l'acquisto e la produzione non solo comporta dei costi ma essi sono talvolta superiori al beneficio che se ne ottiene. Nella ricerca è lo stesso. Meglio, molto meglio, **definire prima** - consapevolmente e da entrambi i lati della relazione fornitore-cliente - tutte le feature del prodotto-servizio.

La ricerca come un low cost aereo

Se scegliamo il "no frills", i "frills", oltre il contratto base sono tutti non inclusi e a pagamento

Viviamo nell'epoca "low cost". È un termine entrato in voga proprio con le aerolinee. Alcune hanno deciso di offrire un modello di servizio universale che si fonda sulla riduzione al minimo dell'offerta: ti trasporto in sicurezza dal punto A al punto B. Qualunque servizio ulteriore, compreso il consumo di un bicchier d'acqua, ha un costo. Talvolta anche il punto di erogazione esatto (l'aeroporto) lo decide la linea aerea. Anche grazie ad un aeroporto relativamente defilato si ottengono vantaggi economici sul prezzo. La ricerca funziona allo

stesso modo. Cambiare il punto di erogazione di un servizio (esempio: una presentazione in trasferta di un team di ricerca sulla tratta Milano Roma) ha un costo significativo. L'eventuale necessità va inclusa e quotata nel contratto: **è normale per un biglietto aereo, lo è altrettanto per un acquisto di ricerca.**

La ricerca come un buon prodotto alimentare

La qualità degli stessi ingredienti base varia, ha un costo diverso e va riconosciuto

Quando compriamo anche un "semplice" pacco di pasta abbiamo diverse opzioni. Possiamo acquistare marche "primo prezzo" (con qualità nuda in tutta la filiera). Possiamo acquistare grandi marche che lavorano continuamente su ricerca e l'innovazione, possiamo comprare piccoli produttori artigianali. Nessuno pensa che un pacco di pasta, forse DOP, magari trafilato al bronzo e con lavorazione artigianale possa costare lo stesso prezzo di un prodotto con caratteristiche industriali, pur ottime, ma comunque diverse. **È una questione di scelta e di necessità**, di volta in volta. Anche nella ricerca (anzi ancora di più nella ricerca) è lo stesso. Gli ingredienti di base (le interviste, l'eshaustività dei dati raccolti su un social, la precisione di scelta dei partecipanti ad un focus group, una presentazione) non sono tutti uguali.

La ricerca come un contratto telefonico

Dalle offerte a consumo a quelle flat, ad un mix delle due

Le aziende Telco sono state maestre nell'impostare le loro offerte con logiche articolate: a consumo, flat o addirittura un mix dei due. Le condizioni di contratto in tutte e tre le situazioni sono molto precise: al di là di soglie definite gli schemi di offerta prevedono che il servizio si interrompa o peggiori sensibilmente o si applichino sovrapprezzi di vario genere.

La ricerca, il contratto di ricerca e soprattutto il "patto" cliente-fornitore, non sempre esplicita in maniera adeguata questo punto. La consapevolezza (dai due lati della relazione) dovrebbe migliorare anche in questo caso e dalla consapevolezza derivare "condizioni pattizie" più adeguate.

Un'obiezione legittima

Qualcuno potrebbe obiettarci che modelli di servizio basati sulla produzione industriale e la serialità non si accordino sempre alle ricerche che sono produzione intellettuale, talvolta artigianale. Non è del tutto vero. Una ricerca può essere costituita da più elementi che sono seriali:

- ▶ Raccolta delle informazioni - con distribuzione delle informazioni a plurimi compratori. Chi è disposto a comprare una ricerca già progettata ed eseguita per altri, può ottenere un costo inferiore a quello che otterrebbe se ne pretendesse l'esecuzione in esclusiva. È il caso delle ricerche syndicated o multiclient, ad esempio.
- ▶ Mera raccolta delle informazioni - o mera produzione di numeri. Si attinge ad una base dati anche costruita con una raccolta delle opinioni, ma non si ha controllo ad esempio né sulle domande poste né sul campione. Chi acquista servizi di ascolto della Rete, a volte opziona questo tipo di ricerca: spider efficienti che producono un volume anche consistente di informazioni. Non vagliate, non trattate, non discriminate.

Ad alcuni può andare bene, ma se avete una linea di business che si chiama "3" o produce un'auto che si chiama "206" o "500" avrete bisogno di un'attività un po'

più sofisticata (ogni riferimento non è mai casuale).

La ricerca come un abito sartoriale

Inutile dire che molte ricerche sono costruite come un abito di sartoria: l'Azienda che le commissiona vuole non solo scegliere il tessuto, ma anche vuole che le venga misurato addosso, vuole opzionare i bottoni, i fregi e spesso anche gli accessori con cui accompagnare l'abito, e altrettanto spesso dei prodotti complementari (camicia, cintura, etc.).

Siamo tutti persuasi che la qualità sia un concetto complesso, a volte sfuggente, anche per l'acquirente perfettamente consapevole. Non parliamo di quello meno consapevole. Le Aziende associate ad ASSIRM hanno strutturato una serie di requisiti per individuare la qualità. Qualunque buyer di ricerca ha il diritto di verificarli: trasparenza, tutela dell'intervistato, esplicitazione degli ingredienti di ricerca (campione, popolazione osservata, metodo di rilevazione e sue condizioni tecniche), etc.

Potete trovarli anche sul sito www.assirm.it alla sezione "Standard di Qualità, Il Codice delle Ricerche".

Esistono poi condizioni di qualità che dipendono da elementi difficilmente codificabili o misurabili: come la perizia di un sarto, la costruzione di un indicatore o la capacità di sintetizzare in poche pagine le conclusioni di ricerca e illustrarle ad un Amministratore Delegato, comportano un prezzo non facilmente eludibile. Anzi, i prezzi non sono mai eludibili se non... rinunciando alla qualità.

Conclusioni

— E se provassimo a fare a meno di noi?

Una delle tecniche di indagine meno note ma più interessanti è il **deprivation study**. Si tratta di un approccio che prevede la selezione di un gruppo di persone (più o meno grande: il criterio campionario o di gruppo è dettato dai requisiti delle ricerche quantitative o qualitative) che viene **privato di un oggetto d'uso comune** (esempio: lo smartphone o l'auto) o di un servizio (esempio internet o il conto corrente).

Tale approccio mira a comprendere due macroaspetti:

- ▶ come la popolazione osservata riconfiguri i suoi comportamenti con altri strumenti/ servizi (quindi quali sono i nostri "competitor funzionali")
- ▶ il valore che la popolazione attribuisce allo strumento/servizio

Supponiamo quindi di privare le aziende del servizio qualunque azienda (ASSIRM o non ASSIRM) che si occupi di produzione, classificazione o interpretazione delle informazioni.

Lo garantiamo: nessuna manifestazione oceanica, nessun disturbo della quiete pubblica. Poche decine di migliaia di persone e famiglie in ogni Paese dovranno trovarsi un nuovo impiego. Nessuna lobby che interviene. Nessun deputato o senatore che pronuncii un'arringa appassionata. Nessun regista che lamenterà l'interruzione di una serie su Netflix...

Senza voler essere esaustivi, elenchiamo alcuni effetti:

- ▶ Nessuna misurazione delle campagne pubblicitarie: ho speso, forse qualcuno ha visto, forse qualcuno ha compreso, forse qualcuno ricorda
- ▶ Nessun dato di vendita
- ▶ Nessun dato circa quante volte il mio brand sia comparso in discussioni online
- ▶ Non ho idea se i miei clienti sono soddisfatti
- ▶ I comportamenti che osservo (un consumatore compra una volta e poi non più, un altro non compra mai, un terzo ripete l'acquisto) non sono spiegabili
- ▶ Quanti maledetti cookie ho scaricato col mio banner ("maledizione...Almeno questo...lo so)? Neanche questo è chiaro m anche fosse: chi ha letto il banner?

Improvvisamente, ogni decisione che il Management deve prendere (definizione elementare ma ideologica di management: gruppo di persone che prende decisioni per incrementare il benessere aziendale) si basano solo su intuito, olfatto, esperienze pregresse, passioni, paure. E le decisioni successive non hanno alcuna relazione con i risultati delle precedenti. Che siate un governo, un ente pubblico, un'azienda privata, un giornalista o un privato cittadino (che vedrà sparire i jeans dai negozi sostituiti tutti da baby doll perché qualcuno in azienda li preferisce), vi invitiamo a fare a meno di noi. Per un po'.

Appendice - La ricerca proibita

— Don't ask. We won't do

Ci permettiamo di toccare un argomento che ci sta molto a cuore: la ricerca “proibita”, cioè quei tipi di attività che non possiamo adempiere.

Le ragioni di questa impossibilità sono di due tipi: **legali e deontologici**. Non si tratta di limiti che “opprimono” i ricercatori, **sono confini che se rispettati garantiscono il valore della ricerca per chi la compra, salvaguardano le persone che sono “oggetto” della ricerca**. Un valore che crea reale sostenibilità nel tempo per l'intero ecosistema di stakeholder della ricerca.

Sotto il profilo legale non ci attarderemo troppo. Si tratta di fattispecie previste dai codici e dalla legislazione. La loro violazione comporta conseguenze (anche gravi) tanto per Aziende che producono ricerca che per quelle che la comprano.

1. Tutela dei minori - sotto i 15 anni i minori non possono essere intervistati o fatti partecipare ad attività di indagine di mercato senza il consenso dei genitori.

2. Tutela della privacy - per poter chiedere a qualcuno di partecipare ad una ricerca è necessario averne prima verificato la “non opposizione”. Che si utilizzino liste clienti (che ogni Azienda possiede) o liste pubbliche occorre avere certezza della disponibilità del soggetto: ha firmato una liberatoria privacy (specifica per la cessione di dati a terzi per l'effettuazione di ricerche di mercato) o non è iscritto al Registro delle Opposizioni (<http://www.registrodelleopposizioni.it/>). Anche se vogliamo osservare il comportamento di un utente della Rete, sia che scriva un post su un social network o che navighi da un sito all'altro, dobbiamo essere “certi” che sia disponibile: scrive su pagine pubbliche; la fonte (social network) detiene legittimamente l'autorizzazione all'uso dei dati o dei cookie o di sistemi atti al tracciamento delle operazioni in rete, etc.; tutti i soggetti coinvolti sono consapevoli: il caso di Cambridge Analytica ha fatto scuola, non si è trattato infatti di attività illegali, ma di attività su persone non consapevoli. Oggi tutte le piattaforme web e le aziende dispongono di declaratorie precise. Basta conoscerle o richiederle.

3. Tutela del lavoratore - la ricerca non deve mai permettere all'Azienda di individuare e sanzionare il comportamento di un lavoratore. No signori: non potete venire a conoscenza di chi tra i vostri dipendenti ha espresso un giudizio severo sull'AD e no, mai vi comunicheremo l'identità - o informazioni atte ad identificarla - di un dipendente sorpreso in violazione della disciplina interna durante un'attività di Mystery Shopping. Non chiedetecelo. Sotto il profilo deontologico invece si chiama in causa un sistema di norme etiche la cui violazione non infrange la legge, ma colpisce la buona ricerca, la validità dei suoi risultati e il loro utilizzo virtuoso, cioè profittevole per l'Azienda che li compra.

4. Tutela dell'anonimato - il partecipante ad una ricerca, sia un cliente o un consumatore, ha il diritto di veder tutelato il proprio anonimato. Senza il suo consenso esplicito, l'Azienda buyer di ricerca non può sapere chi (nome, cognome e indirizzo) ha fornito quali risposte.

5. Separazione tra attività di ricerca e di vendita - le ricerche di mercato hanno per coloro che hanno redatto e promuovono questo opuscolo sempre uno scopo nobile: la conoscenza al servizio di Aziende, clienti, consumatori e società. Anche il test di un nuovo

prodotto serve a garantire le funzionalità di mercato, investire meglio, tutelare i lavoratori dell'Azienda che immetterà il prodotto sul mercato dal rischio di un'operazione improvvida. Mai un Istituto dovrà associare a questa azione di conoscenza l'atto di vendere: mai vi forniremo i nomi di coloro che hanno manifestato interesse ad un prodotto o ad un servizio, mai indurremo esplicitamente i partecipanti ad una ricerca ad acquistare quindi il prodotto o il servizio. Se tali pratiche si diffondessero, l'opinione dei partecipanti alla ricerca potrebbe essere distorta proprio dall'interesse o meno sul prodotto. Avreste informazioni più povere e probabilmente falsificate.

6. Onestà e trasparenza - in molti casi i risultati di ricerca non sono "gradevoli da leggere": possono bocciare un concept, possono contenere vibrante critiche sul servizio erogato da un'azienda o non giustificare progettazione e sforzi fin lì messi in campo dall'Azienda, dai suoi tecnici e dai suoi manager. È spesso sgradevole dire a diversi livelli aziendali "Stai commettendo un errore". Ma il compito della ricerca è quello di fornire informazioni sulle quali investire. E su quell'investimento potrebbero giocare carriere, posti di lavoro, qualità del lavoro di molte persone (e di consumo per molti consumatori). Non esiteremo a dirvi che state commettendo un errore, che non capite i vostri clienti, che il consumatore vi respingerà: ci pagate per supportare le vostre Aziende, non per raccontare falsità consolatorie.

7. Riservatezza - un conto è che ci chiediate - in base alla nostra esperienza - di spiegare se un fenomeno che investe la vostra azienda è eccezionale o in realtà generalizzato sul mercato. Spesso le informazioni che ottenete da noi non sono il mero risultato di una raccolta dati ben elaborati e gradevolmente impaginati, ma anche il distillato di altre attività che abbiamo condotto, delle conoscenze che possediamo (a proposito: anche questo è valore, e anche questo ha un costo). Non chiedeteci di fornirvi informazioni su altre Aziende, o sui risultati che loro ottengono o sui progetti che hanno messo in campo. Siamo certi che chi sta leggendo queste righe non ha mai avanzato queste richieste, ma vi garantiamo che sono meno infrequenti di quanto possiate pensare. La fiducia che unisce fornitore e buyer di ricerca è un valore prima per voi e le vostre aziende che per altri.

ASSIRM su questi punti è tassativa: nessun Associato può infrangere questi principi.

ASSIRM ha un codice di disciplina che prevede un sistema di controllo con un **Comitato Disciplinare indipendente**, che Aziende, Enti e chiunque sia portatore di un interesse legittimo può adire se ritiene che un Associato ASSIRM abbia violato norme o codici etici. È un modello che non ha pari in altre realtà associative o ordini professionali: https://www.assirm.it/il-comitato-disciplinare-ASSIRM_kcomitato_disciplinare.htm

ASSIRM, L'ASSOCIAZIONE

ASSIRM è l'Associazione nata nel 1991 che riunisce le maggiori Aziende italiane di Ricerche di Mercato, Sondaggi di opinione e Ricerca Sociale, rappresentando oltre l'80% del fatturato complessivo del settore.

Gli obiettivi dell'Associazione sono:

- Presidio del sapere
- Sviluppo di relazioni istituzionali per la tutela degli interessi del settore
- Valorizzare il ruolo e la funzione sociale della ricerca di mercato, sociale e di opinione
- Favorire e promuovere la crescita della qualità del servizio offerto dai propri Associati

Gli Associati ASSIRM sono società private e indipendenti, impegnate al rispetto del Codice di Etica Professionale ASSIRM e delle relative Norme di Qualità, ispirati agli standard di settore ISO 20252. Il Codice regola l'attività delle aziende di ricerca e integra quello di Esomar, l'Associazione Europea dei Professionisti di Ricerche di Mercato.

MISSION

ASSIRM promuove una sempre più vasta affermazione del valore della ricerca di mercato, sociale e d'opinione, quale strumento di conoscenza e comprensione dei fenomeni sociali, economici e politici.

VALORI

La mission di ASSIRM si ispira a quattro valori fondamentali:

- ▶ Il valore sociale della ricerca: inteso come capacità di andare oltre la mera informazione per offrire la comprensione del significato dei fenomeni e delle dinamiche sociali, grazie al costante perseguimento della competenza professionale e dell'eccellenza nelle prestazioni.
- ▶ Il valore della ricerca come alto impegno di servizio: per l'utilità diretta dei committenti e il soddisfacimento delle loro esigenze, ma, indirettamente, anche per l'utilità e il soddisfacimento di tutti i segmenti della collettività, per il bene della società stessa e per un futuro migliore.
- ▶ Il valore di una coscienza professionale matura: per l'esercizio responsabile di una professione che sappia perseguire le finalità dei committenti non disgiuntamente da quelle sociali.
- ▶ Il valore della formazione dei ricercatori: al fine di una intelligenza di ricerca adeguata alla crescente complessità della società ed alla sua progressiva trasformazione.

VISION

Operare in modo che la ricerca di mercato sia largamente riconosciuta ed apprezzata per il suo valore, che il suo uso si diffonda in modo crescente tra istituzioni, imprese e associazioni e che il suo Codice di Etica Professionale e le Norme di Qualità siano considerati garanzia di eccellenza.

ASSOCIATI ASSIRM

(maggiori informazioni disponibili sul sito www.assirm.it)

ZB RESEARCH

Tel. 02 89.07.44.29
www.zbresearch.it

ADACTA

Tel. 081 76.13.232
www.adactainternational.com

ALES Market Research

Tel. 02 68.82.191
www.alesresearch.com

BEYOND Research

Tel. 02 36.63.84.10
www.beyondresearch.it

BLOGMETER

Tel. 02 49.52.64.00
www.blogmeter.it

CE&Co.

Tel. 02 74.28.10.46
www.ce-co.it

CERVED Group

Tel. 02 77.54.1
www.cerved.com/it

CFI Group Italia

Tel. 02 36.57.23.50
www.cfigroup.it

CSA

Tel. 055 47.03.74
www.change-csa.it

DEMETRA opinioni.net

Tel. 041 98.22.86
www.opinioni.net

DENTSU AEGIS Network Italia

Tel. 02 87.33.41.00
www.dentsuaegisnetwork.it

DOXA

Tel. 02 48.19.33.20
www.doxa.it

DYNATA

Tel. 02 91.57.56.07
www.dynata.com

EPISTEME

Tel. 02 36.75.37.57
www.episteme.co

EUMETRA MR

Tel. 02 22.19.83.60
www.eumetramr.it

FIELDGOOD

Tel. 095 818.80.60
www.fieldgood.it

FINER Finance Explorer

Tel. 02 83.64.38.05
www.finer.digital

FORMAT Research

Tel. 06 86.32.86.81
www.formatresearch.com

G&G Associated

Tel. 06 44.24.56.33
www.ggassociated.it

GfK Italia

Tel. 02 87.05.10.00
www.gfk.com/it

GMC Ricerche

Tel. 02 48.10.24.52
www.gmc-srl.com

IFF International Institute for Fieldservices

Tel. 091 779.50.50
www.iff-international.com

INTERACTIVE Market Research

Tel. 081 22.92.473
www.interactive-mr.com

IPSOS

Tel. 02 36.105.1
www.ipsos.it

IQVIA Solutions Italy

Tel. 02 69.78.61
www.iqvia.com

IRI - Information Resources

Tel. 02 52.57.91
www.iriworldwide.com/it-IT

ISTITUTO PIEPOLI

Tel. 02 54.12.30.98
www.istitutopiepoli.it

IZI

Tel. 06 44.17.141
www.izi.it

KANTAR HEALTH

Tel. 02 30.35.041
www.kantarhealth.com

LATTANZIO Monitoring & Evaluation

Tel. 02 29.06.11.65
www.lattanziokibs.com

MARKETLAB

Tel. 0382 52.33.17
www.marketlab.it

MCM Group

Tel. 02 87.19.72.83
www.mcmgroup.it

MEDIPRAGMA

Tel. 06 84.55.51
www.medipragma.it

MIKALINE

Tel. 02 40.70.75.73
www.mikaline.it

MPS Marketing Research

Tel. 035 42.12.311
www.mpsresearch.it

NEXTPLORA

Tel. 02 83.11.131
business.nextplora.com

NIELSEN Italia

Tel. 02 32.11.80.01
www.nielsen.com/it

NORSTAT Italia

Tel. 02 62.03.20.19
www.norstat.it

The NPD Group

Tel. 02 85.50.061
www.npdgroup.it

PEOPLE the research partner

Tel. 02 45.49.93.01
www.peopleresearch.it

PEPE Research

Tel. 02 36.63.46.33
www.peperesearch.it

PHARMAGRIN

Tel. 0832 09.50.95
www.pharmagrin.com

PRAXIDIA

Tel. 06 86.51.71
www.praxidia.com

QBERG

Tel. 02 87.07.74.00
www.qberg.com

RESEARCH Hub

Tel. 06 89.92.49.00
www.research-hub.it

SCENARI

Tel. 081 24.03.244
www.scenari.it

SGR International

Tel. 06 58.10.366
www.sgr-international.it

SITA Ricerca

Tel. 06 35.40.49.80
www.sitaricerca.com

SWG

Tel. 040 36.25.25
www.swg.it

Ti&SI

Tel. 0984 44.72.65
www.tiesi.it

TOLUNA Italy

Tel. 02 77.29.978
www.toluna-group.com/it

UNICAB Italia

Tel. 06 48.89.21
www.unicabgroup.it

VIA!

Tel. 02 70.12.20.50
www.viaresearch.it

VVA Market Research

Tel. 02 72.73.31
www.vva.it

RESEARCH CHAPTER

— La community dei professionisti della Ricerca

Come avrete capito, i ricercatori sono un piccolo gruppo che:

- a. Si occupa di temi strepitosamente interessanti
- b. Ha una passione per il proprio lavoro che non è seconda ad altre che godono di “maggior copertura mediatica”

Sono peraltro un piccolo gruppo sparso in tante realtà: istituti di ricerca, aziende che acquistano ricerca, università, agenzie di pubblicità, centri media, ... Dovunque si trovino ed esercitino il loro apostolato a favore degli insight, i ricercatori condividono competenze, metodiche, dibattito sulla professione.

È per dedicare spazio a questa passione e a questi interessi che si è costituito il Research Chapter, l'associazione dei professionisti della ricerca di mercato che, sotto il patrocinio di ASSIRM, mira a riunire, coinvolgere e mettere in relazione:

- ▶ i **ricercatori** che lavorano come dipendenti o liberi professionisti per Agenzie di Market Research – gli **alfieri** della ricerca
- ▶ i **professionisti della filiera produttiva delle Market Research**: data analyst, data miners, dipendenti di aziende sviluppatrici di software di trattamento del dato, moderatori, intervistatori, rilevatori, mystery shopper, psicologi, etc – gli inestimabili blue collars che garantiscono la raccolta di informazioni di qualità
- ▶ tutti i **fruitori diretti o indiretti di Ricerche di Mercato** che lavorano come dipendenti in Aziende spender di ricerca: divisioni ricerche di mercato, direzioni marketing, direzioni qualità, direzioni comunicazione, direzioni trade marketing – i **portatori del principale interesse** grazie al quale si fa ricerca
- ▶ gli **studiosi**: i docenti ma soprattutto gli **studenti** (che sono il nostro futuro) di materie collegate alle ricerche di mercato: statistica, sociologia, psicologia, comunicazione – il **reparto R&D** della nostra professione.

Scopi del Research Chapter? Oltre quello di dimostrare che siamo i misconosciuti legislatori del mondo?

1. Riunire i ricercatori
2. Condividere saperi
3. Evolvere competenze e opportunità professionali dei ricercatori
4. Certificare le competenze professionali dei ricercatori
5. Far confrontare i ricercatori
6. Erogare servizi ai ricercatori
7. Far incontrare e far fare networking

LA CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE

In coerenza con la propria missione, Research Chapter vuole investire sul valore e sul riconoscimento di tutti i professionisti operanti nelle ricerche di mercato. Ha definito un apposito regolamento per la certificazione delle competenze nelle ricerche di mercato: dalla formazione di base, alla esperienza sul campo, all'aggiornamento della formazione.

I benefici della certificazione:

— Per la **Persona certificata**: riconoscimento oggettivo di competenza da parte di un organismo di terza parte indipendente; il professionista ha la possibilità di differenziarsi sul mercato ed emergere fra i competitor.

— Per le **Organizzazioni** che utilizzano le persone certificate: possibilità di impiegare risorse che assicurano un vantaggio in termini di produttività e competitività.

— Per il **Cliente**: garanzia preventiva sulla bontà del servizio di cui usufruisce, fiducia nella competenza professionale e nel rispetto del Codice deontologico da parte della persona certificata.

La certificazione:

▶ non ha una durata illimitata, ma deve essere rinnovata periodicamente (ogni tre anni o più), alle seguenti condizioni: **continuità professionale, rispetto del codice deontologico, aggiornamento professionale**

▶ Il certificato non è un semplice riconoscimento di professionalità, ma è una **dimostrazione di qualità** in quella professione e offre una corretta informazione al mercato.

Per la certificazione delle Professioni è necessaria **una terza parte indipendente e accreditata** che dichiara che una persona ha acquisito le competenze per operare con professionalità in un determinato settore di attività. La persona viene valutata secondo regole chiare e trasparenti.

CHI È CEPAS?

CEPAS è un **Istituto di Certificazione delle Competenze e dei Servizi** del gruppo Bureau Veritas. Fondato nel 1994 per rispondere all'esigenza del mercato di valorizzare le attività professionali con la massima garanzia di competenza ed esperienza. CEPAS offre la **certificazione delle competenze professionali**, secondo la Norma ISO/IEC 17024.

La ricerca di mercato, nella sua accezione più vasta, nasce e si sviluppa con lo scopo di ridurre il rischio connesso ad una decisione, sia che essa riguardi investimenti (es. comunicazione e ADV), l'area della R&D e dell'innovazione o la non semplice allocazione delle risorse interne all'impresa.

La ricerca, nel suo senso più ampio, è una polizza di assicurazione, contro il rischio di prendere decisioni al buio.

Questo opuscolo offre una serie di risposte alle domande che pongono le Aziende: "Come valutare la consistenza di un progetto di ricerca? Da quali ipotesi partire? Quale metodologia è più adatta alle mie esigenze?"

E la risposta a queste domande riposa quasi sempre sul ROI delle Ricerche di Mercato o sui rischi che corrono gli investimenti. Il valore delle decisioni prese sulla base delle Ricerche di Mercato è quindi la bussola che può guidarne la scelta.

ASSIRM è storicamente impegnata a garantire il rispetto e la diffusione di standard di qualità per il mercato della ricerca. Questa iniziativa di ASSIRM nasce appunto per poter ragionare in modo razionale su tutto ciò. Si tratta di una piccola guida, un appunto che intende portare un contributo al dibattito fra Imprese e filiera della ricerca. Uno stimolo a far crescere la consapevolezza di imprese e professional sui meccanismi e le opportunità, così come delle criticità, della ricerca di mercato.



C.so Magenta, 85 - 20123 Milano
Tel. 02 58315750
info@assirm.it - www.assirm.it