



# Vademecum ricerche qualitative



**ASSIRM**  
RICERCHE DI MERCATO, SOCIALI, DI OPINIONE

VADEMECUM RICERCHE QUALITATIVE

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): Giulia Bertini, Carmelo Carbone, Cinzia Paterlini, Alessandra Scomparin, Anna Tagliabue ed è stato coordinato da Alberto Stracuzzi.

Vademecum Ricerche Qualitative

© 2020 ASSIRM

È vietata la riproduzione dell'opera o di parte di essa, con qualsiasi mezzo, compresa stampa, copia fotostatica, microfilm e memorizzazione elettronica, se non espressamente autorizzata dall'editore.

Tutti i diritti di copyright sono riservati.

Ogni violazione sarà perseguita a termini di legge.

Pubblicazione gratuita, vietata la vendita.

Progetto grafico e impaginazione: Marco Pennisi & C. Srl.

# **VADEMECUM RICERCHE QUALITATIVE**



# INDICE

Il decalogo ASSIRM per scegliere una ricerca	7
Introduzione. Perché e come leggere questo libro	11
<b>CAPITOLO 1</b> COS'È LA RICERCA QUALITATIVA	17
Un po' di storia	17
Definizione	18
Esiste ed è ancora sensato il confine tra ricerca “qualitativa” e “quantitativa”?	20
Un po' di obiezioni a cui è giusto rispondere	24
Perché devi convincere la tua azienda a svolgere una ricerca qualitativa?	29
<b>CAPITOLO 2</b> GLI OBIETTIVI:	
A QUALI BISOGNI RISPONDE LA RICERCA QUALITATIVA	33
Fare una mappatura delle esigenze	33
Esplorazione	37
Creatività e co-creazione	39
Motivazioni e aspirazioni	41
Comportamenti	43
Humanizing Big Data, non solo metriche	45

### **CAPITOLO 3** I METODI:

SCEGLIERE L'APPROCCIO PIÙ COERENTE	49
L'intervista in profondità: è come parlare con qualcun altro, in una situazione di massima familiarità	52
La discussione in gruppo: è il metodo più fertile e ingegnoso	53
Le online community: oltre le barriere di tempo e di spazio	56
Il workshop: professionisti all'opera	59
L'osservazione etnografica: un'immersione nei panni dell'altro	61
Le esperienze: un'immersione nei comportamenti	64
Fusion: i Big Data alla prova dell'analisi qualitativa	70

### **CAPITOLO 4** LE COMPETENZE:

I MONDI DELLA RICERCA QUALITATIVA	81
Una filiera professionale articolata e "ricca" di contributi qualificati	81
Numerose e varie le competenze da cui attingere	83
Gli ambienti della ricerca qualitativa	86

### **CAPITOLO 5** LA SINTESI:

LA RAPPRESENTAZIONE DELLE CONCLUSIONI	91
Dal bullet point alla cogestione del cliente	92
Forme verbali di restituzione dei risultati	96
I risultati come training e cultura: disseminare i risultati in azienda	98
E ora cosa me ne faccio? Il ROI della ricerca qualitativa	100
Il cantiere non chiude mai...	102
...e quindi, scegliete un istituto ASSIRM	103

# 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, pos-

sono 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 a 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 chiedi 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 valgono e se servono alla tua impresa. Ma non sostituirti a loro.

**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, ecc.) proteggono l'ecosistema del mercato. Un gentile e fattivo sostegno migliora il mondo. Voi da che parte state?



## INTRODUZIONE

### PERCHÉ E COME LEGGERE QUESTO LIBRO

Verso la fine degli anni '90, a pochi anni dalla sua fondazione, ASSIRM (che contava allora 24 istituti) pubblicò un libro intitolato *La ricerca qualitativa. Principi, definizioni e modalità operative*.

Si trattò di uno sforzo rilevante che mirava a fissare *cosa significa ricerca qualitativa, quali sono i suoi ambiti di applicazione e quali le finalità*. La giovane associazione degli Istituti di Ricerca di Mercato, Sociale e d'Opinione avviava un processo di “definizione delle regole di qualità” che oggi è un intero corpus di codici (e che potete trovare all'indirizzo: [https://www.assirm.it/il-codice-delle-ricerche-\\_kcodice\\_delle\\_ricerche.htm](https://www.assirm.it/il-codice-delle-ricerche-_kcodice_delle_ricerche.htm)).

Nel 2016 (con una riedizione nel 2019) ASSIRM ha pubblicato *Ricerche di Valore. Piccola guida all'acquisto consapevole di ricerche utili al decision making aziendale* (che potete scaricare a que-

sto indirizzo: [https://www.assirm.it/ricerche-di-valore\\_kricerche\\_di\\_valore.htm](https://www.assirm.it/ricerche-di-valore_kricerche_di_valore.htm)), primo di una serie di libri che si prefigge un obiettivo ambizioso: sostenere che la ricerca di marketing abbia un valore incommensurabile rispetto alle dimensioni del settore che la produce, idea, lavora ed innova.

Un valore di cui in realtà non beneficiano i suoi esponenti ma la società nel suo complesso, le istituzioni, i cittadini e le aziende. E lo fa aiutando, arricchendo, supportando e qualificando i processi decisionali che portano le aziende ad immettere prodotti, servizi e processi sul mercato. Ma anche le azioni che governi e istituzioni rivolgono ai cittadini.

Senza la produzione, selezione, categorizzazione ma soprattutto interpretazione delle informazioni nessuna società precedente alla nostra ha potuto svilupparsi. Ed oggi le informazioni sono il nuovo petrolio e – immodestamente – la ricerca di mercato e sociale costituisce l'insieme di impianti, pipeline, distributori e ingegneria dei motori di questo nuovo petrolio. Dalle conclusioni del singolo focus group ai più sofisticati algoritmi che presiedono la massa di dati che ci offrono un prodotto mentre navighiamo, dal record del singolo intervistato ai processi di validazione delle block-chain, la ricerca di mercato e sociale è protagonista, spesso misconosciuta.

Questa disciplina sincretica, che unisce economia, etnografia, sociologia, psicologia, matematica

e statistica (cosa crediamo che sia la Data Science?), logistica, informatica, semiotica e perfino teatro e recitazione, regge, senza che sia evidente, molti dei fenomeni contemporanei.

In questo libro ci occupiamo di una parte della nostra disciplina che va sotto il nome (forse improprio, sicuramente impreciso, come potrete scoprire nelle prossime pagine) di **ricerca qualitativa**. E ci rivolgiamo a:

- **responsabili di aziende che vogliono o devono acquistare servizi di ricerca qualitativa** (o già lo fanno) e ne hanno una discreta competenza: riteniamo di avere una storia da raccontare che forse non immaginate;
- **responsabili di aziende che non hanno mai acquistato servizi di ricerca qualitativa** e che hanno però decisioni da prendere;
- **colleghi ricercatori**, che speriamo condividano con noi l'orgoglio di far parte di questa professione;
- (last but not least) **giovani e studenti** che possono avvicinarsi alla nostra professione.

Potete leggere questo libro in forma sequenziale ma anche saltando alle parti che vi interessano. Nel **primo capitolo**, *Cos'è la ricerca qualitativa*, tenteremo di definire la ricerca qualitativa, anche se temia-

mo di aver affastellato più domande che risposte. Ma dopotutto, come vedrete, si tratta di una materia in divenire e la nostra professione consiste nel porre (e porci) le domande giuste. Quindi spiegheremo perché si chiama qualitativa – distinguendosi dalla sorella, la **ricerca quantitativa** –, come a volte possa essere esperita da sola e come con la sorella permetta di rispondere a domande che le due separatamente fanno fatica a risolvere.

Nel **secondo capitolo**, *Gli obiettivi: a quali bisogni risponde la ricerca qualitativa*, proveremo a ragionare con voi su quando è opportuno scegliere un approccio di ricerca qualitativa, in base alle decisioni e ai bisogni aziendali cui essa risponde e con cui è più efficace: esplorazione, co-creazione, ecc. Se siete in una fase decisionale, potreste voler saltare direttamente a questo capitolo.

Nel **terzo capitolo**, *I metodi: scegliere l'approccio più coerente*, immaginiamo la fase in cui la decisione sia stata presa: “Sì, voglio condurre una ricerca di impianto qualitativo ma vorrei capire quale attrezzo scegliere dalla cassetta”. Descriveremo le grandi famiglie di metodi: l'intervista, il focus group, l'osservazione etnografica, le esperienze sensoriali e il neuromarketing, la fusion: metodi qualitativi applicati ai Big Data.

Nel **quarto capitolo**, *Le competenze: i mondi della ricerca qualitativa*, cercheremo di entrare più in profondità nella cassetta degli attrezzi, che significa

competenze, spazi fisici e digitali da impiegare... in definitiva: persone con la loro professionalità e funzione. N.B. Ora sapete che ogni volta che chiedete una riduzione del costo di una ricerca state per rinunciare a qualcosa.

Nel **quinto capitolo**, *La sintesi: la rappresentazione delle conclusioni*, cercheremo di tirare le somme e dimostrare che la ricerca (non solo qualitativa) non si esaurisce nel mero gesto di consegnare gli esiti di uno studio, ma nel condividerli, nel commentarli insieme a chi lo studio l'ha commissionato, per verificarne l'applicazione in azienda e nella società.

*"If we knew what we were doing  
it wouldn't be called research."*

ALBERT EINSTEIN



# CAPITOLO 1. COS'È LA RICERCA QUALITATIVA

*“Research is formalized curiosity,  
it is poking and prying with a purpose.”*

ZORA NEALE HURSTON

## UN PO' DI STORIA

L'origine della ricerca qualitativa si perde nella notte dei tempi... almeno dal punto di vista del suo significato e della sua “mission” di base.

Pensiamo al lavoro dei primi antropologi (da Claude Lévi-Strauss, a Malinowski e Boas) che hanno utilizzato l'osservazione etnografica per studiare, capire la vita sociale e culturale, i valori e le abitudini di popolazioni specifiche (ovvero, si sono trasferiti e hanno vissuto per qualche tempo in mezzo alle società in esame e le hanno osservate attentamente da vicino, senza condizionamenti e in modo neutrale – per quanto possibile).

Siccome abbiamo detto *un po'* di storia, non ripercorreremo qui tutte le tappe dell'evoluzione, ci interessa sottolineare che la spinta di fondo è rimasta immutata: **conoscere**, **capire** e **interpretare** valori e bisogni che influenzano **scelte**, **comportamenti** e

**preferenze...** ma applicate al consumatore e messe al servizio delle aziende.

La ricerca qualitativa si è evoluta nel tempo – in termini di obiettivi, metodologie e approcci, discipline e ruolo rispetto ai clienti – allineandosi a:

- bisogni e stili di vita delle persone;
- **esigenze delle aziende** (mercati sempre più competitivi e affollati, tempi di “go to market” veloci, sguardo glocal...);
- **competenze e discipline** che si sono sviluppate (dalla psicologia alla semiotica, dalla comunicazione alla social analysis, dall’economia comportamentale alle neuroscienze);
- **innovazioni tecnologiche** che sempre più impattano sulla vita delle persone e del business (pensiamo all’online/e-commerce, all’impatto dei social...).

Insomma, una materia in continua evoluzione, per necessità, ma anche per sua natura... ed è proprio questo il suo bello secondo noi (ma siamo di parte).

## DEFINIZIONE

La ricerca qualitativa, tipicamente, **si definisce in rapporto e per confronto con la ricerca quan-**

**titativa.** Un confronto non antagonista, ma di complementarità e sinergia... un po' come lo yin e lo yang!

In estrema sintesi: se una ricerca qualitativa risponde al **come** e al **perché** di fenomeni, scelte e atteggiamenti, un'analisi quantitativa risponde al **cosa** e al **quanto**; se la qualitativa è focalizzata a cogliere aspetti più emotivi e inconsapevoli e risvolti (e condizionamenti) sociali, la quantitativa lo è su aspetti più razionali, consapevoli e dichiarati (o dichiarabili).

Uno schema può aiutare a riassumere peculiarità e differenze:

	Ricerca qualitativa	Ricerca quantitativa
Obiettivi	<p><b>Esplorare, identificare, comprendere e spiegare:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• motivazioni, bisogni, implicazioni, valori, pattern culturali</li> <li>• atteggiamenti, vissuti, reazioni e comportamenti (razionali e inconsapevoli)</li> <li>• dinamiche e processi decisionali, preferenze e scelte</li> </ul> <p><b>Identificazione dei segnali emergenti</b> (early signals) di trend, ispirare, favorire e supportare i processi ideativi e creativi</p> <p><b>Humanizing the data:</b> "dar vita" ai dati (tutti i dati, non solo quelli provenienti dalle ricerche), arricchirli e contestualizzarli</p>	<p><b>Quantificare, misurare, pesare, classificare</b> (nel senso di fare classifiche/ranking):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• motivazioni, bisogni, driver e barriere</li> <li>• comportamenti, intenzioni, preferenze</li> <li>• processi decisionali</li> </ul> <p><b>Profilare</b> segmenti di popolazione</p> <p><b>Fare stime, calcolare incidenze e probabilità</b> associate a specifici eventi e monitorare evoluzioni di comportamenti/atteggiamenti (tracking)</p>

	<b>Ricerca qualitativa</b>	<b>Ricerca quantitativa</b>
<b>Strumenti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domande aperte e non direttive, tecniche proiettive, role playing...</li> <li>• Osservazioni e desk analysis</li> <li>• Social &amp; web listening</li> <li>• Strumenti di raccolta passiva (eye tracking, EEG, virtual reality, facial coding)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionari e domande strutturate, spesso a scelta multipla/pre-codificare</li> <li>• Strumenti di raccolta passiva (eye tracking, EEG, virtual reality, facial coding... meter)</li> </ul>
<b>Target</b>	Campioni ridotti e selezionati, non statisticamente rappresentativi	Campioni ampi e generici, statisticamente rappresentativi
<b>Analisi</b>	<b>Analisi “umanistica”</b> multidisciplinare: soprattutto psicologica, ma anche sociologia, antropologia, comunicazione, semiotica, behavioural sciences	<b>Analisi statistica</b> (descrittiva, prescrittiva e predittiva)

Una bella definizione di ricerca qualitativa è quella di Marketing Donut: “Qualitative research is about finding out not just what people think, but why they think it. It’s about getting people to talk about their opinions, so you can understand their motivations and feelings”.

## **ESISTE ED È ANCORA SENSATO IL CONFINE TRA RICERCA “QUALITATIVA” E “QUANTITATIVA”?**

Come abbiamo appena visto, esiste una differenza tra ricerca qualitativa e ricerca quantitativa sia

negli obiettivi che nei risultati raggiungibili che nei metodi.

Tuttavia, le sinergie e l'integrazione tra queste due modalità di comprendere il sociale e il consumo, da sempre esistenti, si sono notevolmente accresciute negli ultimi anni: la domanda del mercato si è progressivamente (se pensiamo al ventennio '80-90) spostata **dalla richiesta di dati alla interpretazione di fenomeni**, alla identificazione di risposte "azionabili" in termini di marketing, comunicazione, innovazione.

I motivi di questo "shift di esigenze" sono molteplici ma possiamo ricondurli a tre macro-ambiti tra loro interrelati.

- **Diversificazione dei bisogni e quindi della domanda.** All'incremento del reddito pro-capite e dell'istruzione sono corrisposte innovazioni continue di prodotti, di canali distributivi, di servizi alla persona e alle aziende che non costituiscono elementi "sostitutivi" ma complementari (ad esempio, l'irrompere dell'informatica di consumo non ha sostituito le telefonate, la televisione, lo scrivere lettere o messaggi: ha portato tali azioni ad un livello più alto e più pervasivo, oltre a rendere più complessi i device che si impiegano).
- **Velocità nel cambiamento degli orientamenti, dei gusti e delle opinioni.** Tale pro-

liferazione di “soluzioni di prodotto/servizio ai bisogni” ha fatto sì che i messaggi che il consumatore e il cliente riceve dalle varie forme di advertising, dai canali di distribuzione e dal passaparola non solo di amici e conoscenti ma anche di emeriti sconosciuti si siano moltiplicati, moltiplicando stimoli, idee, suggerimenti.

- **Proliferazione di informazioni.** In fasi storiche di penuria di informazioni, il reperimento del dato è tra le prime richieste che i ricercatori ricevono (ad esempio: quanti hanno provato un nuovo prodotto a scaffale del supermercato?). Nelle economie occidentali, diversificazione e velocità (visti prima) comportano – da un lato – continue modificazioni dei dati, quindi moltiplicazione delle “rilevazioni di questi” e (atteggiamento sano) domande sul perché i dati cambino, si adeguino, siano correlati ad altre informazioni, o ne siano causa o effetto.

E le risposte a tutte queste domande non sono metodologicamente connotate.

Questa evoluzione della richiesta ha avuto come conseguenza una **crescita di rilevanza del pensiero qualitativo**, anche applicato a dati quantitativi.

È *qualitativo* infatti quel tipo di pensiero che

spiega le motivazioni sottostanti, che ragiona sulle cause che hanno originato i dati (comportamenti, valutazioni, preferenze...) e che può quindi formulare ipotesi sulle loro probabili conseguenze ed evoluzioni. Ed è *qualitativo* quel tipo di pensiero che, appoggiandosi sulle modalità di funzionamento “laterali” del nostro cervello, coglie connessioni non immediatamente esplicite tra set informativi differenti (connecting the dots). Ed infine è *qualitativo* quel tipo di pensiero che riporta in vita la *persona* a cui i numeri si riferiscono, rendendoli più esperibili e concreti, migliorando la client experience.

È per questo che, sempre più, i progetti di ricerca di successo vedono coinvolti ricercatori con background differenti, quantitativi e qualitativi, in grado di rappresentare tutta la complessità del fenomeno studiato e una visione interpretativa e prospettica davvero utile ed azionabile per le aziende. Questo vale per tutti i tipi di “domande”, ma ancor più per quelle più strategiche come ad esempio quelle dei progetti di consulenza: qui la ricerca quali-quantitativa deve avere uno spazio centrale per portare il punto di vista del cittadino/consumatore al cuore della riflessione e produrre quelle interpretazioni necessarie a definire le strategie evolutive e di crescita.

## UN PO' DI OBIEZIONI A CUI È GIUSTO RISPONDERE

Facendo questo lavoro da un po' di tempo (meglio non specificare quanto), ci sono alcune domande in cui ci imbattiamo con una certa regolarità. Ci sembra quindi doveroso – oltre che utile – provare a dare una risposta alle più frequenti.

Perché una ricerca qualitativa costa – in proporzione – di più rispetto ad una quantitativa?

È una domanda piuttosto frequente: “Perché spendo X per 4 focus group (ottenendo le risposte di 32 persone) quando alla stessa cifra ho le risposte di 1000?”. Ed è una domanda meno peregrina di quanto potrebbe apparire perché chiama in causa la decisione di quale approccio di ricerca impiegare. Se ci pongono questa domanda – che tecnicamente non ha senso dato che il “tipo di risultato” tra i diversi approcci è diverso – è perché forse non c'è condivisione di vocabolario, priorità e fini tra i due “poli della contraddizione” (professionisti che erogano la ricerca e professionisti che la acquistano).

Ma rispondiamo alla domanda.

Una ricerca qualitativa impiega un “capitale umano” più articolato in tutte le fasi della sua realizzazione:

- **i professionisti che la realizzano:** figure ad elevata professionalità (sociologi, psicologi, etnografi, linguisti) sono coinvolte in tutti gli

step, dal set up alla stesura del modello d'analisi (che sia la guida di discussione di un focus group o la griglia interpretativa di dati testuali non strutturati), dalla raccolta di informazioni e insight (la conduzione di interviste, focus group, osservazioni, community, ecc. per intenderci) all'analisi e all'interpretazione che portano alla preparazione della reportistica. Tutte attività che vengono gestite direttamente dai professionisti coinvolti. Nelle ricerche quantitative, invece, alcune di queste "operazioni" possono essere affidate a figure meno specializzate (ad esempio gli intervistatori non sono psicologi) o a programmi software per una prima analisi ed elaborazione dei dati (poi la loro lettura è affidata al ricercatore);

- **i partecipanti** (cosiddetti "respondents"): a cui viene richiesto un impegno maggiore sia in termini di tempo che di energie e coinvolgimento (ad esempio una intervista qualitativa dura tipicamente un'ora). E quasi sempre la selezione è più specifica, per **categoria professionale** (medici, amministratori di condominio, responsabili HR...), **condizione** (donne in gravidanza, giovani in cerca di primo impiego...), **gusti** ed **esigenze** (spettatori di calcio in tv, consumatori di birre artigianali, appassionati di viaggi avventura...).

Siamo sicuri che bastino “così poche teste” per avere risultati attendibili?

Il campione di una indagine qualitativa è volutamente **ristretto** – infatti, se volessimo fare i pignoli (e raramente un buon ricercatore non lo è), la corretta definizione sarebbe *target non campione* – e **selezionato a partire da variabili condivise** (quindi non generato casualmente) **che si ritiene possano avere un’influenza** per l’oggetto di indagine (ad esempio, se parliamo di prodotti per l’infanzia sarà utile avere mamme di bambini di età diversa, mentre se parliamo di assicurazioni questa specifica sull’età dei figli non è necessaria).

L’intento è – come ormai avrete capito – di poter indagare quanto più possibile in profondità gli aspetti oggetto di indagine, per questo la **numerosità non richiede la rappresentatività statistica**, ma il numero dei casi è funzionale al livello di dettaglio e lettura che si intende raggiungere e alle variabili di segmentazione considerate. Altro esempio, semplificato: se ritengo che la variabile geografica possa avere un’influenza sull’accoglienza riservata ad un nuovo prodotto, costruirò il mio disegno di ricerca prevedendo di avere, in diverse città, lo stesso numero e composizione di gruppi (o interviste, o osservazioni, o...). In questo modo, le eventuali differenze nei risultati tra le città – a parità di altre variabili – possono essere interpretate come determinate dalla geografia.

A fronte di tutto ciò, diventa anche chiaro – almeno speriamo – il motivo per cui ad una ricerca qualitativa non ha senso chiedere: “Quante persone hanno detto...? In che proporzione o percentuale hanno scelto...?”.

Quello che ha assolutamente senso chiedere è: “Chi, quale tipologia di persone ha scelto, detto, preferito...?”. E, ovviamente, anche: “Per quali motivi? In base a quali dinamiche e processi decisionali?”.

Ho seguito i gruppi/interviste, ma i partecipanti non hanno detto esattamente quello che ci consigliate di fare nel vostro report. Come mai?

Questa è forse la domanda principe alla quale un ricercatore, un gruppo di ricercatori o un’azienda che conduce una ricerca deve saper rispondere (pena: non essere all’altezza del nostro lavoro).

È una domanda a cui deve, però, anche saper rispondere chi, nell’azienda che commissiona la ricerca, è chiamato a riferire dei risultati a clienti interni, stakeholder e top management.

I risultati di una ricerca (qualunque sia l’approccio impiegato) **non sono la mera trasposizione organizzata di quello che gli intervistati hanno detto** e dichiarato in risposta alle domande. Sarebbe troppo semplice: il ricercatore che ci starebbe a fare?

Facciamo un passo indietro: le persone (tutti noi) non sempre sono in grado di raccontare ed esprime-

re quello che pensano in modo appropriato e completo, non sempre sono in grado di ricordare esattamente quello che hanno fatto e perché lo hanno fatto e – vi diremo di più – ancora più spesso non sono del tutto consapevoli del perché fanno determinate scelte e del cosa le influenza. Si fanno influenzare inconsapevolmente dal contesto – personale, familiare, sociale – e dall’immagine di sé che vogliono rimandare agli altri.

**Esempio di vita da ricercatore:** ricerca sui surgelati; intervista etnografica a casa di una “non user” (una persona che dichiara di non consumare regolarmente surgelati); per tutta l’intervista sostiene e descrive il proprio approccio salutista alla vita. Il freezer si apre a dimostrazione di questa scelta di vita e... c’è un pacco di patate surgelate pronte! Non siamo di fronte a qualcuno che mente: il **raccontarsi** come salutista attenta all’alimentazione non elimina il **bisogno di praticità** in alcuni momenti, quindi la **disponibilità a compromessi**. Ma all’intervistata non piace ammetterlo nemmeno a sé stessa.

Tutto ciò per dire che i risultati e le raccomandazioni che un’azienda riceve da un ricerca devono tenere conto anche – e forse soprattutto – di **come le persone raccontano** le proprie scelte, delle **parole che usano**, di ciò che **non dicono**, di **quando** lo dicono, dei **silenzi** e delle **pause** (se dopo aver mostrato un nuovo prodotto ad un focus group,

ci sono 30 secondi di silenzio prima che qualcuno dica qualcosa... è un segnale potentissimo), delle apparenti contraddizioni tra risposte a domande diverse. La competenza del ricercatore è saper leggere questi fattori di influenza e considerarli nell'analizzare i risultati.

Last but not least, **i risultati vanno letti e interpretati alla luce degli obiettivi aziendali** (se il cambio del logo ha lo scopo di svecchiare l'immagine di brand, consiglierò al mio cliente l'alternativa che comunica dinamismo, vivacità e giovinezza... anche se quella che ha suscitato maggiori consensi è quella che comunica tradizione) e della fattibilità reale delle proposte: per questo è importante coinvolgere il team dell'azienda che acquista la ricerca fin dall'inizio per aver contezza delle politiche, delle risorse e di eventuali vincoli aziendali.

## **PERCHÉ DEVI CONVINCERE LA TUA AZIENDA A SVOLGERE UNA RICERCA QUALITATIVA?**

Perché, parafrasando il noto libro di W. Chan Kim e Renée Mauborgne\*, solo la ricerca qualitativa può aiutare un'azienda a liberarsi della frustrante

\* W. Chan Kim e Renée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business Review Press, 2015.

competizione all'interno degli **oceani rossi** – stipati per i numerosi players – ed aprire una possibile strada verso l'**oceano blu**. Solo la ricerca qualitativa, infatti, può aiutare le aziende ad affrontare i problemi con uno sguardo *aperto*, privo di preconcetti, disponibile al *non noto*, quello sguardo essenziale ad ogni significativa innovazione e alla reale crescita del business.

Come? Attraverso le funzioni essenziali della ricerca qualitativa.

La **funzione esplorativa**. Mission della ricerca qualitativa sin dai suoi esordi, l'esplorazione allarga lo sguardo dell'azienda, aprendo ad **elementi inaspettati**, evitando il rischio di affrontare un tema di innovazione, branding, customer journey... con il filtro della propria conoscenza (tanto necessaria, quanto a volte deleteria per il suo effetto *paraocchi*). Per questo la ricerca qualitativa è uno **step preliminare fondamentale** in tutti i casi in cui l'azienda deve fare il **punto sulla propria categoria** – o comprendere **categorie nelle quali non ancora opera** –, analizzare il **percepito dei propri brand** o definire l'**experience journey** con i propri prodotti o servizi.

La **funzione maieutica**. Radicata nelle forme del pensiero umanistico e tipica del pensiero “laterale”, la funzione maieutica è quella che consente alla ricerca qualitativa l'identificazione di **insight nuovi**

attraverso la ricerca sul campo, ma anche in dati preesistenti (come ad esempio attraverso le desk ragionate di dati quantitativi o nella “lettura” delle mention sui social). Per questo la ricerca qualitativa è il trampolino per l’individuazione di **nuove strategie di comunicazione** o per l’**innovazione di prodotti e servizi**.

La **funzione fecondativa**. Grazie alla sua connotazione intrinsecamente relazionale, di ascolto e dialogo, unita alle competenze di marketing, è la ricerca qualitativa cui bisogna far riferimento ogni volta in cui diventa cruciale portare in vita e rendere concretamente disponibile la “voice of the customer” all’interno dell’azienda.



## **CAPITOLO 2. GLI OBIETTIVI: A QUALI BISOGNI RISPONDE LA RICERCA QUALITATIVA**

*“Research is what I’m doing  
when I don’t know what I’m doing.”*

**WERNHER VON BRAUN**

Ora che abbiamo inquadrato (nel primo capitolo) la ricerca qualitativa sotto il profilo della sua natura, possiamo passare alle questioni pratiche che il lettore di questo libro si trova a fronteggiare sistematicamente: “Di tutte le vostre belle parole, che me ne faccio? Come faccio a stabilire se ho bisogno di una ricerca qualitativa e quale metodo qualitativo mi consigliate? Anche perché mi avete illustrato come il confine tra gli approcci sia spesso labile e che forse dovrei ‘tenerli insieme’”.

### **FARE UNA MAPPATURA DELLE ESIGENZE**

Il primo passo è quindi quello di porre la domanda fondamentale: di cosa ho bisogno? Anche in quest’ambito la casistica nella memoria di qualun-

que ricercatore è in grado di produrre infinite serie di esempi di richieste (dalle più strutturate in forma di briefing alle più destrutturate in forma di telefonate) dove il confine tra le diverse esigenze è poco chiaro:

- “Devo verificare se posso esportare il mio prodotto: negli USA, sicuramente anche in Francia, Germania e UK, prevalentemente negli USA. Piace? Il prezzo è giusto? Preferiscono online o vogliono un negozio? Che mezzi di pagamento? Insomma vorrei capire se il mio brand è forte”. Chi ha presentato questa richiesta ha tante domande e tante esigenze. E non sa che in realtà non sta chiedendo una sola ricerca: analisi di marca (in mercati che potrebbero non conoscerla), elasticità al prezzo, customer journey (in generale in quei Paesi e specifico per il suo prodotto), ecc.;
- “Abbiamo sponsorizzato un’iniziativa culturale in 7 città diverse. Il marketing plan ha coinvolto televisione (canali nazionali), testate giornalistiche, affissioni e digital [precisiamo: il brief non conteneva nessuna specificazione su che tipo di canali digital]. Vorremmo capire se l’iniziativa è stata apprezzata, se ha svecchiato il brand. Quali elementi dovremmo introdurre nella sponsorizzazione di quest’an-

- no?”. Anche in questo caso le domande sono multiple ma più verticali;
- “Abbiamo un problema storico nello spiegare le condizioni delle nostre polizze assicurative e quali sono i passaggi per fare domande, aprire un sinistro, richiedere documentazione ai fini fiscali. La legge, infatti, ci obbliga a produrre un documento analitico e puntuale ma di scomoda lettura per il cliente. Vorremmo allegarvi un vademecum ‘pratico’. È proprio necessario avere dei prototipi per svolgere la ricerca?”. Qui la domanda è circoscritta, ma l’azienda non sa risolvere il dubbio tra un approccio che prevede la generazione di un prototipo e quello che prevede la valutazione di più prototipi.

Questi tre esempi (reali) sono diversi per natura delle aziende che li hanno prodotti, per tipo di esigenze espresse e per preparazione o quanto meno dimestichezza con le ricerche.

Se in passato, infatti, le ricerche di mercato erano appannaggio di grandi aziende e grandi brand, oggi non è raro assistere al farsi avanti di aziende che non hanno mai svolto ricerche di mercato o che lo hanno fatto saltuariamente. Il che è sano per il nostro settore ma anche per i consumatori e la società in generale (la conoscenza in generale aiuta i player a

produrre e vendere meglio, soddisfacendo i clienti). Ma allo stesso tempo occorre condividere vocabolario e cassetta degli attrezzi.

Nel mappare le esigenze occorre quindi rispondere ad alcuni quesiti:

- **Quali sono le mie priorità?** Se ne ho tante o non ho priorità o non le ho mappate bene. **Un buon partner di ricerca può aiutare nel definirle:** è meglio comprendere prima la rilevanza del brand o esplorare i touchpoint che un cliente raggiunge per decidere se acquistare o meno? La rilevanza del brand è una questione di awareness (quanti lo conoscono) o di fiducia (chi lo conosce se ne fida?).
- **Devo misurare un dato di fatto o esplorare il dato di fatto?** A tale quesito corrisponde poi la decisione se utilizzare un approccio **quantitativo** (esempio: quanti mi conoscono, quanti mi ricordano in prima battuta, quanti concordano con la frase “è un’azienda innovativa”, quanti anni hanno, dove vivono, ecc.) o **qualitativo** (cosa significa “azienda innovativa”, in cosa il concetto di innovativo è diverso tra chi vive in grandi aree urbane o in piccoli centri, e così via). Anche in questo caso, chiedere un parere ad un partner di ricerca potrebbe essere una scelta sensata.

- **Il risultato che otterrò sarà sufficiente a prendere una decisione o dovrò ulteriormente approfondirlo?** È un quesito fondamentale. Vi sono ricerche che per loro natura si prestano ad un approfondimento o ad una misurazione successiva. Ad esempio, una volta identificati i criteri per la composizione di uno spot pubblicitario, potremmo volerne testare delle versioni. Se già possiamo ipotizzarlo, è sensato che la prima tappa di ricerca ne tenga conto.

Proviamo a sintetizzare i principali **bisogni**.

## ESPLORAZIONE

Ho una domanda di ricerca molto ampia: che rapporto hanno i consumatori con la pizza? Cosa rileva di più nella cura del capello? Quali preoccupazioni coltivano le persone nella loro vita di tutti i giorni? Anche queste sono domande reali che abbiamo incontrato nella nostra vita di ricercatori:

- nel primo caso (pizza: una domanda dalle risposte solo apparentemente banali), l'obiettivo aziendale era l'apertura di una catena di pizzerie: che combinazioni servire, come alle-

stirle, che tipologie di servizio allegare, a quale momento di consumo (famigliare, solitario, relazionale) rivolgersi... tutti quesiti correlati ad un mondo che fa parte della quotidianità di molti in tutto il mondo ma che per l'appunto va esplorato se intendiamo offrire qualcosa di diverso e vincente sul mercato;

- nel secondo caso, l'obiettivo aziendale era individuare temi che sostenessero la – successiva – progettazione di una nuova linea di shampoo, balsami, ecc. Anche in questo caso, l'azienda voleva superare il mero contesto "d'uso" ma cogliere quali pulsioni, quali emozioni le persone provano quando curano o trattano i propri capelli;
- nel terzo caso, l'obiettivo aziendale era predisporre nuove polizze assicurative a multipla copertura (salute e casa, famiglia e viaggi, ecc.). Le polizze sembrano un prodotto "arido", figlio di mero calcolo delle probabilità. Ma la ricerca doveva supportare lo story-telling: pubblicità, disco vendita, documenti a corredo.

Parliamo quindi di domande che possono portare a molteplici risposte e sono tipicamente espresse da chi ha una **conoscenza solo superficiale** della realtà che vuole esplorare e ha bisogno di **capire quali ne siano i capisaldi**.

L'esplorazione è la quint'essenza della ricerca qualitativa: lancio una rete in mare e non so cosa pescherò, potrebbe essere una paranza di pesciolini (esempio: diversi segnali deboli sui trend di consumo di una determinata categoria di prodotto) o un bel tonno di 25 kg (quindi un trend di mercato consolidato e da cavalcare, perché è quello che le persone vogliono). In entrambi i casi avrò elementi per allestire un menù.

**Incaricate un partner di ricerca, quindi, sia quando volete conoscere che quando siete convinti che all'interno di una realtà, per quanto conosciuta, sia possibile cogliere sfumature che potreste sfruttare in forma competitiva.**

## CREATIVITÀ E CO-CREAZIONE

Non c'è azienda (dedita sia ai prodotti di consumo o intermedi, sia ai servizi) che non debba prima o poi fronteggiare il problema dell'innovazione: i mercati tendono a maturare e consolidarsi, le quote di mercato dipendono in buona parte da **fattori ineguali di sviluppo** (più capacità produttiva, più capitali di investimento, maggiori economie di scala, ecc.) e dalla sostanziale **inerzia** dei consumatori. Ogni evento che mini queste condizioni di stabilità, abilita incremento delle vendite, della reputazione,

del ruolo apicale del brand, ecc. **L'innovazione è la principessa degli eventi disruptive**: nel prodotto e nella comunicazione.

Se immaginiamo l'innovazione come un processo per step, potremmo schematizzarlo come segue:



Storicamente, le ricerche qualitative si sono spesso concentrate sui singoli step: esistono metodologie e approcci per supportare o guidare l'**invenzione**, o la valutazione dei **concept**, la selezione dei **prototipi**, ecc. Sono le ricerche che supportano la creatività e si basano su due "momenti": **l'azienda idea e il partecipante alla ricerca valuta**.

In un passato, ahinoi, non troppo recente ormai, si sono affermati approcci di **co-creazione** che sono stati a loro volta innovativi nel nostro mondo. La co-creazione è in generale il **processo collaborativo di sviluppo di nuovo valore (concept, soluzioni, prodotti, servizi, processi)** che mette insieme tanto gli "esperti" che chi è interessato (stakeholder) all'innovazione: clienti, consumatori, fornitori, ecc.

Questa è la definizione tecnica, ma noi preferiamo una definizione olistica: la co-creazione è **innovazione collaborativa** dove le idee sono condivise,

migliorate, affinate tra tutti gli attori interessati alla loro “traduzione nella società”.

La **co-creazione** offre una serie di vantaggi (ecco le nostre **esigenze** tornare centrali):

- affrontare le sfide strategiche più difficili che il mercato impone;
- afferrare nuove prospettive per il vostro business;
- comprendere tendenze;
- introdurre in azienda multiple conoscenze dal mondo esterno per portarle all'interno;
- impollinazione incrociata con altri settori;
- connessione e legame con partner, clienti, consumatori;
- ridurre i rischi e testare i prodotti durante lo sviluppo;
- ...e solo come ultima: sviluppare nuove idee innovative.

**Incaricate un partner di ricerca, quindi, quando volete un supporto all'ideazione.**

## **MOTIVAZIONI E ASPIRAZIONI**

Dietro ogni comportamento umano esiste un mix, variamente dosato, di valutazioni razionali e di

pulsioni emotive. Esiste addirittura una intera branca di approcci di ricerca che mira a rilevare riflessi e reazioni del cervello, spesso involontari. Ne parliamo tra poco.

Chiunque è invece in grado di dichiarare come motore dei propri comportamenti delle **motivazioni sia razionali che emotive**. In realtà è il bilanciamento tra questi due ambiti sui quali, ognuno di noi, tende a mascherare la realtà.

- Persone che hanno una elevata autostima del proprio intelletto e sono forti delle proprie convinzioni (ricordate l'esempio della consumatrice iper-salutista?) tendono a dichiarare motivazioni razionali: il prezzo è bilanciato, il prodotto ha una garanzia di durata superiore, l'acquisto è più comodo...
- Altre persone tendono a dichiarare una prevalenza degli aspetti emotivi, perché magari sono quelli che in quel momento li appagano o preoccupano di più: compro online perché ho paura del contagio (per i posteri: scriviamo nel 2020), il verde è il colore che mi attira, mi fido del testimonial...

Comprenderne esistenza, varietà e intensità è per definizione uno dei compiti delle ricerche qualitative. E soprattutto comprendere una “motivazione

aggiuntiva” e cioè le **aspirazioni**: metto in atto un comportamento non perché mi interessi quel comportamento in sé, ma le sue conseguenze per il mio **essere sociale**. Mi aspetto di essere giudicato più elegante, più colto, più esperto (quest’ultima è l’aspirazione che probabilmente muove veramente la dinamica delle “recensioni”).

**Incaricate un partner di ricerca, quindi, quando volete immettere sul mercato un prodotto nuovo, o una comunicazione attraente, o un servizio fidelizzante: chiedetegli di indagare le motivazioni e le aspirazioni personali collettive dei vostri potenziali clienti.**

## COMPORAMENTI

Non sempre ci manca conoscenza delle sole motivazioni: spesso non conosciamo con precisione nemmeno i comportamenti. L’estensione e pervasività dei Big Data risponde socialmente ad una sola esigenza: conoscere comportamenti che ci sfuggono.

Proviamo a menzionare alcuni esempi:

- una banca vede una persona entrare in filiale e chiedere informazioni sull’apertura di un conto corrente. Cosa ha fatto prima e cosa

farà dopo? Dove reperisce le informazioni e come le compara? Un intero segmento di ricerche di mercato mirano a ricostruire e ridisegnare il customer journey;

- un'azienda di prodotti alimentari (che speriamo sia stata abbastanza accorta da condurre ricerche sul prodotto) ottiene (sempre grazie ad un partner di ricerca) informazioni su quanto i suoi consumatori acquistino il prodotto e addirittura sul perché. Ha infatti condotto ricerche sulle motivazioni. Ma una volta che il consumatore si chiude tra le mura domestiche non abbiamo più informazioni su come il prodotto venga cucinato, da quali altri prodotti sia accompagnato o contenuto, a quali momenti quotidiani o di celebrazione della famiglia corrisponda;
- un'azienda che produce device elettronici ed elettrodomestici (pc, smartphone, lavatrici, ecc.) ipotizza di sapere come i suoi consumatori useranno quei prodotti. Ha condotto ricerche di mercato e sa che le persone amano scattare foto, consultare internet, lavare tante camicie. Ma ogni giorno nuovi software e nuovi prodotti tessili e di pulizia dei capi vengono immessi sul mercato. Come il consumatore pieghi il prodotto a queste novità sfugge completamente.

**Incaricate un partner di ricerca, quindi, quando avete la ragionevole convinzione che esista una pluralità di touchpoint che voi non controllate.**

Cioè sempre: anni fa alcuni “guru” tecnologici affermavano che la spinta maggiore all’acquisto di smartphone sarebbe stata la fruizione di programmi multimediali. Nemmeno una parola venne spesa sulle fotocamere e sulla produzione e diffusione di contenuti multimediali. Semplicemente si fece confusione tra “ciò che si osservava nell’uso del device” e “ciò che si sarebbe potuto osservare”.

## **HUMANIZING BIG DATA, NON SOLO METRICHE**

Abbiamo detto che spesso “vedere” un comportamento non significa comprenderne le motivazioni o conoscerlo nella sua interezza. I cosiddetti Big Data sono masse di informazioni in forma digitale i cui volumi, velocità di produzione o modificazione e varietà impongono tecnologie e metodi analitici specifici per l’estrazione di valore o conoscenza. Apparentemente essi sono materia per la statistica e i modelli matematici, unici in grado di rilevare costanti, correlazioni, scostamenti e nessi causali.

Ciò è vero ma possiamo affermare che i Big Data soffrono degli stessi vulnus di ogni informazione comportamentale: qualcuno mette like ad un post,

una sim passa sotto le stesse celle tutti i giorni tra le 9.00 e le 9.30 tranne il mercoledì, ecc. Non sappiamo **quali motivazioni** e soprattutto non sappiamo cosa succede nei touchpoint che producono o meno “altri Big Data” che noi non controlliamo. In alcuni casi quindi dobbiamo “umanizzare i Big Data”.

- Il **primo step** per analizzare un set di dati che rappresentano comportamenti e azioni delle persone è **conoscere strategie e attività che sono state messe in campo per ottenerli** (i programmi fedeltà nella GDO nascono per ottimizzare lo scaffale e conoscere il singolo cliente, oggi sono usate come scambio o monetizzazione di dati, panel per ricerche, strumenti di partnership, mezzi di pagamento, ecc.).
- Il **secondo step** (ineludibile) è **inscrivere i dati nel loro “universo di riferimento”** cioè contestualizzarli per dare loro ancora più valore. Infatti, non bisogna dimenticare che dietro ai Big Data ci sono le persone, che con le loro azioni digitali li generano, a volte senza esserne neanche consapevoli. A cosa mi serve sapere che il mio sito ha avuto 3000 accessi medi all’ora, mentre il mese scorso erano 1000? Certo, posso pensare che la situazione sia migliorata. Ma perché? Azioni che ha messo in piedi la mia azienda? Attività di in-

fluencer marketing? Un programma televisivo ci ha citati positivamente e ha incuriosito i telespettatori?

- Il **terzo step** è rispondere alle domande che i primi due produrranno. L'aumento delle visite al sito ha avuto un impatto positivo sulla reputazione del brand? E ancor più rilevante: come posso fare in modo di conservare o rafforzare o proteggere un trend positivo o un segmento di comportamenti virtuoso per il mio business (ad esempio, che i clienti comprino sempre nei giorni in cui ho meno problemi di restock)?

**Incaricate un partner di ricerca, quindi, quando dovete trasformare i Big Data actionable insight: ora che ho scoperto quel trend che devo fare per conservarlo o eliminarlo?**



## CAPITOLO 3. I METODI: SCEGLIERE L'APPROCCIO PIÙ COERENTE

*“People who ignore research are as dangerous as generals who ignore decodes of enemy signals.”*

DAVID OGILVY

Se siete arrivati fin qui avrete compreso come definiamo la ricerca qualitativa e perché dovrete impiegarla.

Oppure avevate già chiare tipologie ed esigenze e ora vi state chiedendo: “E quindi? Cosa debbo fare, in pratica e non in astratto?”.

Cercheremo di tratteggiare i principali approcci e tecniche della ricerca qualitativa ma teniamo tutti a mente due considerazioni:

1. non è infrequente che gli approcci si debbano mescolare (tutto ciò che è buono in natura e nella società è frutto di una mescola: le piante, gli animali, gli esseri umani, le pietanze, i colori...);
2. gli approcci evolvono, alcuni risorgono. Pensiamo all'impulso che l'etnografia (una disciplina ultra-centenaria) ha avuto con lo sviluppo digitale. E ciò è frutto di tutti gli attori del mercato

delle ricerche: imprese spender, partner di ricerca, commistioni virtuose di questi due tipi di aziende e soprattutto le persone che ci lavorano.

Insomma, gli approcci metodologici oggi a disposizione della ricerca qualitativa sono numerosi, sia di lunga tradizione che rinnovati, se non addirittura innovativi. Comunque sia in continuo divenire.

È perciò bene chiarirsi quali siano le domande a cui la ricerca qualitativa deve rispondere (esplorativa, conoscitiva, motivazionale, ideativa, esperienziale, “fenomenologica”, di problem solving, fondativa...), in quanto le tecniche a disposizione sono numerose, articolate, integrabili e solo apparentemente sempre sovrapponibili.

A partire da una formulazione corretta della domanda di ricerca si individua poi la strada metodologica più proficua ed efficiente al tempo stesso.

A proposito di domande, la ricerca qualitativa usa un approccio non direttivo per raccogliere le informazioni e i feedback dagli intervistati. Per far questo il moderatore ha una “traccia di discussione” o “guida alla discussione” – redatta per orientare il flusso di informazioni da raccogliere e le aree da approfondire – che segue alcuni principi di base:

- l’obiettivo è capire motivazioni e percorsi di ragionamento, quindi è importante considera-

re anche il contesto e le attitudini della persona per analizzarne e interpretarne poi reazioni e risultati;

- andare al di là del dichiarato e del “recitativo di intervista”: la raccolta prevede sempre una prima fase totalmente spontanea, seguita da rilanci più mirati, tecniche e giochi proiettivi e associativi, domande poste da “ingressi” diversi;
- segue il più possibile il flusso naturale della conversazione: l’ordine con cui vengono poste le domande non è rigido, dipende anche dalle “scelte” dell’intervistato (che sono un interessante risultato di ricerca);
- non prevedere risposte pre-codificate ma aree, argomenti di potenziale interesse: le aree di approfondimento e i rilanci vengono gestiti dal moderatore che, di volta in volta, deciderà il modo (linguaggio, tono, ecc.) e i tempi migliori per porre le domande;
- il tempo dedicato a ciascun argomento/area può essere diverso in ogni intervista: le aree verranno esplorate in modo più approfondito con i soggetti per cui sono maggiormente rilevanti e in maniera più superficiale con quelli per cui sono meno rilevanti.

E ora che sapete che la traccia non è un questionario, affrontiamo (qui) separatamente i metodi.

## L'INTERVISTA IN PROFONDITÀ: È COME PARLARE CON QUALCUN ALTRO, IN UNA SITUAZIONE DI MASSIMA FAMILIARITÀ

Il primo metodo tra tutti, per ragioni per lo più storiche seppur abbia ancora oggi una propria e specifica ragion d'essere, è il **colloquio clinico o motivazionale**.

Le **interviste individuali** vengono utilizzate per raccogliere il racconto su abitudini, comportamenti e atteggiamenti relativi a consumi/scelte/temi particolari: vi è un **clima relazionale reso particolarmente accogliente e personalizzato da chi lo conduce**, che favorisce l'**apertura/disponibilità** delle persone e permette di **entrare in profondità** sugli argomenti (sia sul piano razionale sia su quello più emotivo/profondo), e anche di affrontare temi piuttosto delicati e privati (medici, finanziari, politici...). Un colloquio che – proprio per gli obiettivi che ha – necessita di tempo (tipicamente le interviste durano un'ora) e si svolge per lo più a due e **face to face**, ma che in realtà può avvenire anche **telefonticamente** o attraverso le **piattaforme VoIP** (Voice Internet Protocol) o infine attraverso sistemi di **videocollegamento**, a seconda delle esigenze, della reperibilità e della distribuzione geografica degli intervistati (talune categorie di individui sono particolarmente impegnate e/o difficili da raggiungere).

Questo approccio è inoltre preferibile con i target di professionisti (ad esempio medici, ingegneri, tecnici, opinion leader...), verso i quali esiste la necessità di una preparazione specifica da parte del ricercatore.

Nel caso delle **ricerche integrate (quali-quantitative)** le interviste in profondità appaiono proficue in quanto permettono di rintracciare diversi punti di vista/approcci rispetto ad un fenomeno/esperienza, producendo così le ipotesi successivamente misurate in fase estensiva.

Infine, è bene ricordare che l'intervista individuale può svolgersi in numerosi momenti/luoghi della giornata (casa, outdoor, in movimento...), e può essere anche "di coppia" in diverse situazioni specifiche, ad esempio quando i partecipanti raccontano delle esperienze condivise (amici, compagni di classe, coniugi, colleghi...), oppure nei casi in cui si incontrano segmenti speciali come i bambini, i preadolescenti o gli extracomunitari (diadi o triadi che già si conoscono e che si sostengono a vicenda).

## **LA DISCUSSIONE IN GRUPPO: È IL METODO PIÙ FERTILE E INGEGNOSO**

La tecnica della discussione di gruppo, colloquialmente nota con il termine **focus group** (seppur impreciso), è sicuramente fra le più utilizzate.

Si tratta di una metodologia particolarmente versatile ed eclettica, i cui “perimetri” (lunghezza, numerosità dei partecipanti, tecniche di conduzione utilizzate...) possono variare sensibilmente: il “gruppo” è uno strumento ricco di declinazioni, adatto a soddisfare numerosi obiettivi di ricerca.

**La dinamica che si crea quando più persone interagiscono porta alla luce nuove ipotesi, impensabili da un singolo.**

La discussione di gruppo si fonda sull’interazione che si attiva fra i partecipanti (spontanea e guidata al tempo stesso), e proprio in virtù di una ricchezza e di una variabilità di interventi e punti di vista si ottengono risultati particolarmente proficui, variegati e fecondi. La discussione di gruppo può rispondere adeguatamente a diversi obiettivi, che possiamo così sintetizzare:

- **conoscitivi e informativi** (attraverso una restituzione consapevole e razionale): per **analizzare** un fenomeno;
- **creativi** (grazie ad una conduzione complessa, si stimola il pensiero divergente con tecniche proiettive e ideative): per **generare** nuove idee/concetti/opportunità...;
- **dinamici** (per mezzo di stimoli, verbali e non verbali, introdotti nella discussione, si riesce ad esplorare un tema a 360°): allo scopo di indagare ed **esplorare** un argomento liberamente;

- **valutativi** (con il supporto di stimoli grafici o concreti, questionari, diari...): per **testare** concept, prodotti, pack, nomi, advertising...

L'utilizzo di materiale da mostrare/testare/gestire è frequente e sorprendentemente agile nei gruppi. Durata della sessione e numerosità dei partecipanti possono essere gestiti variamente a seconda delle necessità; alcuni esempi:

- **discussioni e confronti tra consumatori di brand antagonisti** all'interno di una certa categoria possono mettere in luce punti di vista e istanze inedite, anche grazie a complesse tecniche proiettive (ad esempio war-games, role playing...);
- **mini-gruppi**, da 90 minuti, con target omogenei al loro interno possono funzionare bene nelle situazioni di **problem solving**;
- conduzioni particolari e complesse accompagnano e favoriscono il pensiero ideativo, particolarmente utile nelle situazioni più creative-innovative, piuttosto che in quelle indagini in cui bisogna "aggirare" il pensiero razionale/convergente per scoprire dimensioni profonde non sempre consapevoli all'intervistato.

I gruppi si svolgono in location attrezzate appositamente; negli ultimi anni sono a disposizione an-

che **piattaforme web assistite** per ospitare più persone contemporaneamente e farle interagire come un gruppo virtuale, a distanza ma “sincrono” nello scambiarsi opinioni e vissuti.

## **LE ONLINE COMMUNITY: OLTRE LE BARRIERE DI TEMPO E DI SPAZIO**

Un altro approccio che prevede discussioni e confronti di gruppo e che utilizza un approccio totalmente online che sta prendendo sempre più piede è costituito dai **gruppi asincroni**, ovvero le community online.

Le community online sono ambienti virtuali creati ad hoc usando piattaforme dedicate che includono tutte le funzioni (forum, upload di video, foto, audio, link esterni) per lasciare liberi i partecipanti di esprimersi appieno e di condividere contenuti, opinioni e punti di vista – tra loro e con i moderatori.

Immaginateveli come dei social in miniatura, chiusi e dedicati ad ogni specifico progetto o cliente (quindi non confondiamoli con i focus group online). I partecipanti si collegano quando vogliono nell’arco della giornata e danno il loro contributo rispondendo agli stimoli che i moderatori preparano quotidianamente o alle domande di approfondimento specifiche. In questo modo consentono non solo di **osservare ed ascoltare i clienti nel tempo**, ma di **costruire davvero una**

**relazione** con loro, di condividere esperienze, renderli partecipi e in grado di influenzare il processo di ricerca.

Sono uno strumento molto flessibile (avrete capito che la flessibilità è una caratteristica base degli approcci qualitativi!) in termini di obiettivi cui possono rispondere:

- individuazione di trend, insight e bisogni a supporto dell'innovazione e della comprensione dello scenario di riferimento (stili di vita, abitudini, valori...);
- supporto nel “disegno” di prodotti, servizi, touchpoint e del marketing mix;
- analisi dell'esperienza con un prodotto/servizio/canale/brand;
- co-creazione vera e propria.

Ma la flessibilità non finisce qui: le community possono assumere forme e durate variabili a seconda degli obiettivi; facendo un parallelismo con la moda abbiamo:

- **small** (anzi short): durano pochi giorni (3-5) e spesso hanno un numero minore di partecipanti, ma non necessariamente. Sono focalizzate sull'analisi di stimoli specifici (concept, pack, naming...) oppure pensate come “social diaries” per farsi raccontare abitudini, vissuti, compor-

tamenti quotidiani legati al tema/prodotto (tipicamente come fase preliminare alla partecipazione a interviste individuali e focus group);

- **medium**: una durata più lunga – anche di qualche settimana – e un numero di partecipanti più elevato per coprire un range più ampio di obiettivi di ricerca (segmentazioni, U&A, sviluppo idee/insight/prodotti, concept/product/pack test, adv test, marketing mix test);
- **large** (anzi, long o ongoing): una durata molto lunga – anche mesi (addirittura anni) e un numero di partecipanti molto alto (anche nell'ordine delle centinaia). Queste sono le community – che possono anche essere brandizzate per conto di un cliente – utili al monitoraggio di trend, evoluzioni del mercato e delle abitudini, alla creazione di ambassador del brand ma anche ad avere un bacino di utenti cui sottoporre stimoli da validare o brevi questionari quantitativi.

Last but not least, e sempre nell'ottica della flessibilità, ai partecipanti si possono chiedere anche task offline (vai a fare la spesa e raccontami l'esperienza, ti mando a casa un prodotto da provare, guarda quel programma tv e dimmi cosa ne pensi...) da commentare e condividere online.

## IL WORKSHOP: PROFESSIONISTI ALL'OPERA

La modalità del workshop si fonda *ugualmente* sulle dinamiche di gruppo che abbiamo appena illustrato.

Le specificità consistono nella composizione dei partecipanti, nella principale finalità che ci si pone, nella durata (si arriva anche a più mezze giornate, eventualmente distribuite su tempi prolungati).

Si tratta di una riunione che vede coinvolti soggetti/professionalità che solitamente non si incontrano e/o non scambiano il proprio punto di vista nonostante l'argomento della sessione sia di interesse di tutti, in un modo o nell'altro.

Questi alcuni esempi di eterogeneità:

- **pubblico finale** (user) e **personale dell'azienda** (marketing, R&D, trade, produzione, comunicazione...);
- un **mix** fra user, azienda e consulenti esterni dell'azienda, ma anche opinion del settore che non operano per il committente (anche influencer, esperti/tecnici, creativi d'agenzia...);
- anche **solo personale dell'azienda committente**, nel caso in cui lo scopo riguardi il vissuto interno, ad esempio, di un brand o dell'azienda stessa.

Gli obiettivi che portano a considerare il workshop una soluzione metodologica valida/opportuna possono essere i seguenti:

- la conoscenza e il confronto diretto tra produttori/fornitori e utenti;
- la consapevolezza di percezioni, atteggiamenti, image... che caratterizzano internamente un ambiente lavorativo (ad esempio quando ci sono individui con anzianità differenti che possono incontrare proficuamente posizioni più giovani e/o moderne);
- processi di innovazione/ideazione che nascono da un intero complesso di knowledge grazie a contributi professionali sensibilmente differenti ma complementari tra loro;
- percorsi di solving e/o creazione di soluzioni alternative valutate immediatamente;
- sessioni di formazione per rendere più coeso, proficuo, coinvolgente il contributo dei dipendenti.

Le tecniche a disposizione sono in gran parte le medesime che si possono utilizzare con i gruppi, con la differenza che la numerosità permette lavori anche per sottogruppi e la condivisione dei medesimi in qualità di step successivo per nuove elaborazioni.

Solitamente si privilegia una location “esterna” a tutte le persone coinvolte, sia aziendali sia ester-

ne, magari anche un setting un po' "disruptive" che può risultare stimolante per il pensiero divergente: in workshop molto eterogenei è infatti necessario spogliarsi delle rigidità del proprio ruolo/professione per integrarsi e co-creare.

Una variante di questo approccio sono i workshop di Design Thinking che si contraddistinguono per un grande ricorso a tecniche di co-creazione e sviluppo derivanti dalle sessioni di progettazione di prodotti/macchinari/edifici...

Nel Design Thinking, infatti, non ci si limita a immaginare un'idea o una soluzione alle problematiche di business, ma si arriva alla concreta realizzazione di tale idea creando "prototipi", ovvero roadmap di sviluppo, concept, disegno di processi/journey/esperienze o addirittura veri e propri modelli.

Un approccio decisamente qualitativo perché "Design Thinking is about identifying and understanding human needs and creating new solutions to solve personal, social & business challenges in creative new ways".

## **L'OSSERVAZIONE ETNOGRAFICA: UN'IMMERSIONE NEI PANNI DELL'ALTRO**

Questa metodologia si "serve" dell'etnografia, la disciplina che studia i diversi sistemi culturali e so-

ciali entro cui si muove l'uomo. Il concetto di base (*semplificando molto...*) è che solo “entrando” pienamente nel contesto dove si opera un comportamento si è in grado di cogliere appieno tutte le istanze e le variabili, consapevoli o meno, necessarie per una comprensione profonda e completa di un fenomeno, di uno stile di vita, di un atteggiamento.

L'etnografia prevede la completa immersione nelle vite altrui (come se ci trasferissimo *letteralmente* a casa dei nostri intervistati); nel caso della ricerca qualitativa – ovviamente – ci limitiamo a studiare il “campo” dove avviene una certa azione, ad esempio per valutare un acquisto potremmo recarci presso un punto vendita, per cogliere/registrare in diretta tutte le variabili influenti il consumo e la valutazione di un prodotto/servizio ci recheremo presso il luogo di fruizione *reale* (l'auto, la cucina, l'ufficio...). Il presupposto è che l'intero sistema (lo spazio così come è composto, affollato e popolato, ad esempio) sia in grado di spiegare profondamente il funzionamento e l'utilizzo di un prodotto, di un pack, di un servizio...

- Ciascun prodotto viene in contatto con altri oggetti che possono limitarne, potenziarne o modificarne l'esperienza;
- spesso questi oggetti “supplementari o esterni” possono non avere un ruolo dominante tale da

essere ricordati/raccontati spontaneamente in un colloquio.

Il ruolo dell'osservatore che recepisce le “variabili esterne” e ne coglie/interpreta il valore influente, può svolgersi in diversi modi:

- attraverso un'osservazione passiva del fenomeno, in modo da non interagire con il sistema di riferimento né con il protagonista (anche solo guardando filmati, fotografie, videoregistrazioni...);
- scegliendo una osservazione partecipante che invita il ricercatore a entrare in relazione con l'ambiente, sia attraverso domande dirette all'intervistato sia letteralmente “interpretando” un ruolo differente (ad esempio un acquirente di fronte ad uno scaffale del supermercato che si rivolge ad un altro buyer).

Un aspetto particolarmente interessante è la capacità dell'etnografia di rappresentare il contesto entro cui si inserisce il fenomeno studiato in un sistema/schema grafico e di mapping di variabili, facilmente comprensibile ed esplicativo.

Negli ultimi anni i principi guida e le tecniche dell'etnografia si sono prestati anche all'indagine del *mondo* che vive online: la **Netnography**.

Se pensiamo alle community come ai social network ci rendiamo conto come questi non sono una mera rappresentazione di un'esperienza offline, quanto un fenomeno a sé stante, vero e proprio, che merita una tecnica dedicata.

Le esperienze vissute, le conoscenze acquisite e le relazioni instaurate (spontanee, prolungate, affiatate, complesse) **virtualmente** hanno un proprio valore intrinseco che, in taluni mercati, non può essere ignorato.

Infine, anche il **mystery shopping** è una tipologia di indagine quali-quantitativa che si fonda sui medesimi principi e tecniche dell'*osservazione etnografica partecipante*. Si tratta di un approccio adatto a verificare come un contesto interagisce e risponde a richieste esterne, queste ultime simulate/interpretate da un ricercatore/intervistatore (un esempio classico – ma non esclusivo – è quello che vede interpretare un acquirente che entra in una concessionaria di auto: il nostro interlocutore si comporterà come vuole l'azienda di riferimento? Esporrà tutte le argomentazioni con il giusto peso?, ecc.).

## LE ESPERIENZE: UN'IMMERSIONE NEI COMPORAMENTI

L'economia comportamentale e anni di esperimenti hanno ormai confermato che **preferenze e scelte si ricostruiscono continuamente, nelle di-**

**verse situazioni, e sono influenzate dalle emozioni in modo automatico e inconsapevole** (poi la ragione e la razionalità trovano una spiegazione condivisibile e giustificata per i comportamenti... o almeno ci provano!).

L'osservazione e la raccolta di reazioni inconsce e non controllate – possibilmente effettuate in contesti il più naturali possibile – diventano quindi importanti per capire quali spinte agiscano su tutti i comportamenti di acquisto (o non acquisto), sulla creazione di relazioni con brand e prodotti, sulle propensioni a condividere/al passaparola, ecc.

Prima di addentrarci nelle diverse possibilità che abbiamo a disposizione, **è importante ricordarsi** che tutti questi strumenti sono utili se:

- lavorano in **sinergia con tecniche di raccolta** che consentono di spiegare, interpretare e contestualizzare le informazioni raccolte. Se non capiamo il perché di certe reazioni (ad esempio perché l'attenzione si fissa proprio lì o perché provo disgusto o gioia in un certo momento o – ancora – perché quel brand mi fa aumentare la sudorazione o il battito cardiaco), come facciamo a decidere cosa fare?;
- **non diventano eccessivamente invasivi** o distorcenti la realtà e le esperienze effettive, altrimenti corriamo il rischio di raccogliere le

reazioni allo strumento (che sarebbe interessante, ma per questo ci sono altre sedi) e non allo stimolo.

Insomma, “la potenza è nulla senza il controllo” diceva qualcuno, ma anche “il tutto è più della somma delle parti” diceva qualcun altro.

### ***CLINIC ED ESPERIENZE SENSORIALI***

L'idea di far provare in modo diretto un prodotto, un sito, un punto vendita, un'esperienza al consumatore per osservarne le reazioni e raccoglierne il giudizio è vecchia come il mondo.

I **clinic** sono il grande classico per far provare, toccare con mano i prodotti (spesso anche in versione mockup), ma anche i servizi, ai potenziali consumatori e raccogliere le impressioni e le valutazioni “live”.

Si possono declinare a seconda delle esigenze e del tipo di stimoli da valutare, per esempio è possibile:

- allestire sale con automobili, scooter, lavastoviglie, lavatrici, frigoriferi, climatizzatori, consolle... da far toccare, provare e valutare (un tempo si organizzavano anche fly-in, spostando i potenziali consumatori... ma erano altri tempi);

- prevedere cucine funzionanti dove far assemblare, cucinare e assaggiare i prodotti alimentari;
- preparare simulatori – anche inserendoli in contesti reali come punti vendita, filiali... – per configurare servizi, prodotti finanziari/assicurativi, offerte e pacchetti... o anche app e siti web navigabili.

Sebbene diano la possibilità di raccogliere feedback puntuali e circostanziati (che derivano anche dall'osservazione delle reazioni e dell'interazione con il prodotto, non essendo dalle valutazioni esplicitamente espresse), dobbiamo ammettere che sono spesso onerosi da realizzare: servono spazi – a volte anche ampi – da allestire (più sono realistici meglio è), prodotti reali o almeno realistici (il che significa realizzare mockup di tutte le possibili varianti e trasportarli da una location all'altra), tempi più dilatati per la realizzazione del fieldwork... e ovviamente costi più elevati.

La **realtà virtuale** può essere un'alternativa: permette di ricreare scenari molto complessi e dettagliati, di far interagire le persone con gli ambienti e gli elementi che li compongono (visitare la corsia di un supermercato, prendere e leggere un pack e decidere se effettuare l'acquisto, visionare una vetrina o le comunicazioni esposte...) e raccogliere movimenti, tempi e percorsi.

Oltre ad essere un'esperienza divertente per gli intervistati, non è particolarmente invasiva (si indossano visori e simil-joystick per interagire nell'ambiente) ed è più flessibile rispetto agli stimoli da sottoporre (non servono mockup fisici, quindi si possono prevedere diverse varianti di prodotto) e agli scenari e contesti in cui far muovere il soggetto (si può cambiare disposizione dei prodotti/comunicazione/promo, percorsi, ecc.).

Certo, è comunque necessario realizzare digitalmente tutte le opzioni da testare e prevedere spazi coerenti... che per quanto verosimili e realistici, non sono mai esattamente come quelli reali.

### ***NEUROSCIENZE APPLICATE AL MARKETING***

Si tratta di una grande famiglia di tecniche e tecnologie – prese a prestito dalle neuroscienze – utili a raccogliere dati fisiologici (e quindi fuori dal controllo razionale) che raccontano come il nostro corpo reagisce di fronte a determinati stimoli o in date situazioni.

La gamma di possibilità è ampia, anche a fronte di tecnologie di rilevazione che diventano sempre più sofisticate e puntano alla minor invasività possibile:

- **eye tracking** che consente – grazie a sensori sullo stimolo (di solito un video) e occhiali –

- di rilevare i movimenti oculari durante l'osservazione e di cogliere percorsi di lettura/fruizione, centri attenzionali e aree di focalizzazione;
- **facial coding** (i fan di *Lie to Me* sapranno di cosa parliamo) che consente – grazie ad un software e una webcam – di registrare i micro movimenti dei muscoli del viso che corrispondono alle configurazioni delle 6 emozioni di base (rabbia, gioia, sorpresa, disgusto, tristezza, paura) che mutano nel cervello se esposto ad uno stimolo (anche qui, può essere un video adv/programma, un pack, una pagina di un sito, uno scaffale...). Le diverse combinazioni di emozioni e l'intensità delle stesse (arousal, come dicono quelli bravi) consente, poi, di ottenere indicatori di engagement e soddisfazione, il tutto misurato nei diversi momenti dell'esposizione allo stimolo e in concomitanza con elementi sottoposti ad attenzione. Ad esempio, nel momento in cui appare un testimonial, un logo, un prodotto... quale era l'engagement? Quale la configurazione emotiva?;
  - **galvanic response** che – grazie ad un sensore posto sulle mani – rileva cambiamenti nelle proprietà di conduzione della pelle/termoregolazione durante l'esposizione ad uno stimolo o mentre si fa una scelta, dicendoci, sostan-

zialmente, quanto la persona è “stressata” e coinvolta mentre fa quell’esperienza;

- **neuroimaging**, che parte dal presupposto che le diverse esperienze attivino aree differenti nel nostro cervello; attraverso la **fMRI (Functional Magnetic Resonance Imaging)** è possibile studiare l’attività neurale, individuando le aree del cervello dove fluiscono maggiormente il sangue o l’ossigeno. Questo dovrebbe dirci se la scelta è “sostenuta” da motivazioni più emotive/viscerali o più elaborate/razionali.

Mentre le prime tre sono relativamente semplici e poco invasive (e anche meno costose, che non guasta) l’ultima è più complicata da mettere in campo e necessita di apparecchiature più invasive... Come sempre, è necessario valutare il trade-off tra vantaggi e limiti.

## **FUSION: I BIG DATA ALLA PROVA DELL’ANALISI QUALITATIVA**

### ***CONTRAINTS E OPPORTUNITÀ***

Siamo circondati dai dati. I dati sono dappertutto e sembrano facili da interrogare e utilizzare: esistono diverse fonti che rendono disponibili i più svariati tipi di dati, anche gratuitamente. I media digitali, social e non, ci forniscono quotidianamente

dati su dati. Spesso questi dati rimangono inutilizzati, o, peggio, vengono fatti circolare così come sono: numeri che crescono, diminuiscono; a volte si cerca di fare qualche correlazione fra questi numeri così diversi. Il ricercatore deve fare un passo in più, deve interpretare questi dati, osservarli, analizzarli, ricercarli, contestualizzarli.

Nascono però spontanee alcune domande: quali dati mi servono? Come li devo utilizzare? Possono davvero servirmi i Big Data per la ricerca qualitativa?

Può sembrare strano e quasi in antitesi col concetto stesso di ricerca qualitativa, ma i Big Data ci possono dare molte informazioni che trascendono il semplice numero.

Cosa ci dicono i milioni di *cuoricini* sulle foto di un influencer o la crescita esponenziale del numero dei follower di alcune tipologie di profili social, come, ad esempio, durante il recente lockdown, quelli dei food blogger o dei personal trainer che propongono allenamenti da fare in casa? Sono solo numeri, engagement e follower. Ma in realtà questi dati ci dicono cosa piace e di cosa hanno bisogno le persone. Ci fanno capire i trend del mercato. Riescono ad avvertirci di una tendenza che sta per esplodere.

Leggere in chiave qualitativa questi dati è un'applicazione del concetto di ricerca **quali-quantitativa**,

una tipologia che assomma in sé la dimensione **euristica** e **non rappresentativa** della ricerca qualitativa con il supporto di metriche (quindi misurazioni puntuali) della ricerca quantitativa.

L'analisi qualitativa applicata ai Big Data deve risolvere **tre problemi** ma gode di **due benefici**:

1. **problema dell'attendibilità.** I Big Data sono forniti dalle persone perché i loro comportamenti vengono registrati (da software). Attendibilità ha a che fare con ciò che posso riprodurre: un certo gruppo di comportamenti definito da determinati criteri si riproduce sempre al concorrere di quei criteri. Ad esempio, misuro i click del tipo “voglio saperne di più” su banner pubblicitari per ottimizzare l'efficacia di tale call to action: quali altri fattori concorrono al fatto che le persone reagiscano, oltre a come sono composti (testo, colori, momento) o associati (a contenuti allarmanti, divertenti, sensuali, ecc.) i diversi banner? Conosco queste informazioni?;
2. **problema della validità.** Cioè il rapporto tra teoria e risultato empirico. Osservando i comportamenti registrati dai Big Data traiamo una teoria (ad esempio un nesso causa effetto) che riteniamo valida. Tale risultato è figlio

del metodo di registrazione dei Big Data oppure è valido a prescindere? Gli spostamenti delle persone sono gli stessi quando si fanno registrare da Google Maps? Quando no? Le valutazioni su un prodotto sono le stesse se le riferisco a parole coi miei amici o su un forum online?;

3. **problema dell'etica.** Lasciateci spendere due parole su un tema che come ricercatori di aziende appartenenti ad ASSIRM è per noi assolutamente rilevante. Primo aspetto, **consenso alla raccolta dei dati:** il consenso dato ad una azienda (sia un social network che un sistema di pagamento digitale, ecc.) è sempre perfettamente consapevole? Sappiamo solo che è esplicito. Secondo aspetto, **consenso di altri utenti:** il fatto che un utente dia il proprio consenso ad un'azienda non implica che autorizzi altri a usare i dati, ad esempio quando un utente sui social pubblica la foto di una terza persona.

I benefici sono però inestimabili per un ricercatore:

1. **spontaneità:** i comportamenti agiti non dipendono in alcuna forma da stimoli o interazioni col ricercatore; le persone pongono in essere comportamenti (che vengo-

no registrati in forma di Big Data) in forza di propri gusti e necessità, la “risposta” (sia in forma di dichiarazione scritta, di contenuto multimediale o di preferenza registrata) è spontanea e prodotta a prescindere dalla ricerca. I fenomeni sono cioè studiabili nel loro prodursi naturale (o, meglio, sociale);

2. **dimensione:** abbiamo più volte detto che le ricerche qualitative, non avendo la necessità della misurazione, non operano su numeri rilevanti di individui. Nel caso dei Big Data, pur permanendo la non rappresentatività statistica dello studio, i fenomeni osservati e interpretati si basano su centinaia di migliaia di dati (testi, comportamenti, interazioni con aziende, ecc.) e pertanto è possibile verificare la diversa proporzione dei fenomeni, si tratti di segnali deboli o invece di comportamenti diffusi.

I Big Data rappresentano quindi una sfida più che piacevole per l'analisi qualitativa: alla spontaneità replicabile dei fenomeni si associa la possibilità di ponderarli.

Le forme principali in cui la ricerca qualitativa si applica ai Big Data sono:

- **profilazione olistica dei consumatori** – la dicotomia tra “avatar digitale” e “identità reale” del consumatore può essere superata mediante l’osservazione etnografica tanto fisica che digitale, costruendo griglie di interpretazione di tipo “personas” (identikit di consumatori idealtipici) o “tribes” (gruppi di persone costruite attorno a un valore, lifestyle, passione);
- **contestualizzazione e scenario** – un set di comportamenti è spiegabile in forza di un contesto socio-culturale: l’acquisto di pasticceria aumenta la domenica mattina perché il pranzo domenicale è un momento di celebrazione; i tracking record di carte di credito registrano passaggi in pizzeria in certi momenti della settimana; i tracciati delle sim mostrano movimenti centrifughi da Milano e Londra il venerdì sera ma non avviene lo stesso a Venezia e Bournemouth;
- **rilevanza culturale del contenuto** – certi testi o certi contenuti medialti registrano maggiore engagement, maggiore condivisione: la semiotica ci aiuta a comprendere come certi messaggi siano più efficaci in forza del loro portato simbolico, coloristico, di tono di luce, ecc. Simili tecniche hanno ampia applicazione nei test post campagna digitale.

## **LA SOCIAL MEDIA INTELLIGENCE**

La social media intelligence è forse uno dei più sviluppati e maturi approcci di carattere qualitativo all'analisi dei Big Data. È un approccio sincretico che mette in campo diverse discipline: dal text mining (per la rilevazione automatica di costrutti testuali e la correlazione tra lemmi) alla linguistica (per l'individuazione di argomenti e di polarità di opinioni).

Consiste nell'individuare informazioni e insight utili dai social media (in senso lato: ambienti della rete dove si scambiano interazioni tra gli utenti).

Si basa su un processo ormai codificato di:

- **mappatura delle fonti:** redazione di un thesaurus di fonti (singole pagine Facebook, singoli profili Instagram, singole pagine prodotte su Amazon, forum, giornali e riviste online, ecc.);
- **estrazione:** consiste nell'individuazione automatica di lemmi e costrutti: “Ikea”, “Cameo ma non parte in un film e nemmeno gioiello”, “3 in quanto azienda telco e non numero generico”, “Dove in quanto brand e non avverbio”, “Came in quanto brand e non verbo in inglese”;
- **categorizzazione:** uno step erroneamente poco considerato. Facciamo un esempio: va-

do su Instagram e cerco tutti i post che contengono l'hashtag *pizza*; il risultato che si ottiene è pari a 46,3 milioni di post. Grazie a una serie di istruzioni alla macchina che individuano se i post si riferiscono a “prezzi” o “ricettazione” o “impasti”, ecc., posso ricavare insight altrimenti ottenibili solo con attività di post-codifica onerose e che occuperebbero moltissimo tempo;

- **sentiment** o **opinion**: una serie di istruzioni che individuino la presenza di connotazioni valoriali. Solitamente ottenuta contando le parole con connotazione (“In una bella giornata di sole ho mangiato una pizza orrenda”) o con strumenti di analisi della relazione tra target e opinioni (“Il farmaco ha fatto rallentare la malattia” = positivo; “Il calo di tensione ha fatto rallentare i treni sulla tratta” = negativo);
- **output**: in forma di dashboard, alert automatici, relazione umana sui dati.

Qualcuno ha detto, riferendosi alle nuove forme di comunicazione sui social: “Stories are just data with a soul”.

Noi preferiamo dire: “Data have a soul, and researchers take it out”.

		<b>METODOLOGIA</b>		
		<i>Intervista individuale</i>	<i>Discussione di gruppo</i>	<i>Workshop</i>
<b>CARATTERISTICHE SALIENTI*</b>	<b>Keywords</b>	<b>“Approfondito/ dettagliato”</b>	<b>“Dinamico/generativo”</b>	<b>“Produttivo”</b>
	<b>Obiettivo vocazionale</b>	Esplorare, approfondire la fenomenologia; raccogliere informazioni; indagare temi delicati/ personali;	Individuare vissuti sottostanti; creare/trovare idee/soluzioni inedite; interpretare gli schemi concettuali dietro scelte specifiche; raccogliere insight; confrontare posizioni antagoniste; testare adv, prodotti, pack, concept...	Generare idee e concetti innovativi (co-creation); indagare e rendere più consapevoli i vissuti appartenenti a gruppi chiusi; percorsi di teaming e formazione
	<b>Tecniche specifiche a disposizione</b>	Diari, fotografie, video, oggetti personali...	Tecniche proiettive/ divergenti; mini test; questionari auto-compilati; tecniche di problem solving; stimoli verbali e non verbali; materiale creativo (collage, pencil&paper)	Numerose tecniche proiettive/ divergenti; mini test; questionari auto-compilati; tecniche di problem solving
	<b>Modalità</b>	On, off, in mobilità	In location, con piattaforme sincrone o asincrone	In location “esterna”
	<b>Durata</b>	Da 30 a 60 minuti	Da 90 a 240 minuti	Da 4 a 12 ore (con intervalli/su più giorni)
	<b>Numero partecipanti per unità</b>	1-3 individui	Da 4 a 8/10 persone	Da 8 a 12 persone
	<b>Livello tecnico/logistico</b>	Accessibile	Medio o complesso	Complesso

		METODOLOGIA		
		Osservazione etnografica	Esperienze	Fusion
CARATTERISTICHE SALIENTI*	Keywords	“Sistemico/ambientale”	“Ricostruttivo/generativo”	“Spontaneo/osservazionale”
	Obiettivo vocazionale	Esplorare; comprendere in forma globale il fenomeno che include tutte le variabili in gioco, anche quelle non consapevoli al soggetto e/o all'azienda; registrare soluzioni personali/ad hoc “vincenti” perché frutto di esperienza	Comprendere quali spinte agiscano su tutti i comportamenti di acquisto (o non acquisto), sulla creazione di relazione con brand e prodotti, sulle propensioni a condividere/al passaparola, ecc.	Spiegare comportamenti agiti; interpretare dati non strutturati; ricostruire contesti d'uso e di consumo
	Tecniche specifiche a disposizione	Audio-videoregistrazioni di luoghi e momenti d'uso, diario/elencazioni di attività/esperienze...	Clinic (realizzazione di esperienze in vitro); neuroscienze (analisi delle reazioni neuronali)	CRM analysis; social listening; data science
	Modalità	Nell'ambiente specifico, sia questo fisico o virtuale	Nell'ambiente specifico, sia fisico che virtuale; macchine di rilevazione delle reazioni neuronali	Digitale
	Durata	Molto variabile	Clinic: 2-4 gg Neuromarketing: 1 settimana	Raccolta del dato: continuativa Analisi: 2-4 settimane
	Numero partecipanti per unità	1 o un nucleo (ad esempio una famiglia)	20 e più	Da alcune centinaia a milioni
	Livello tecnico/logistico	Specifico	Specifico	Specifico

\* Sono le caratteristiche prevalenti nella definizione standard; ci possono essere eccezioni giustificate da aree di mercato, materiale stimolo, obiettivi e target specifici.



## CAPITOLO 4. LE COMPETENZE: I MONDI DELLA RICERCA QUALITATIVA

*“There is a great difference between knowing and understanding: you can know a lot about something and not really understand it.”*

CHARLES F. KETTERING

Le professionalità che si incontrano e che sono necessarie per attivare la *macchina* della ricerca qualitativa sono numerose, e spesso poco o per nulla immaginate dagli stakeholder di un progetto di ricerca (committente, partecipanti, ecc.).

### UNA FILIERA PROFESSIONALE ARTICOLATA E “RICCA” DI CONTRIBUTI QUALIFICATI

Diverse figure professionali accompagnano la ricerca qualitativa; presentiamo qui un elenco segnalando quelle imprescindibili e quelle invece che possono o meno esserci a seconda delle situazioni e dell'impostazione di ricerca:

- il **capo-progetto** (account, research director...): è il responsabile ultimo di fronte al

cliente della qualità della ricerca e dell'operatività e fruibilità dei risultati; è colui/lei che ha la maggiore relazione con il cliente e che solitamente riceve il briefing, con cui si discutono gli scopi fondamentali, le risorse necessarie, le informazioni già in possesso, ecc.;

- il **ricercatore e/o assistente** (laddove presente): in supporto al responsabile del progetto, il ricercatore (solitamente una funzione più junior) segue tutti gli aspetti di dettaglio, anche nella gestione e pianificazione del field, nonché di eventuali aspetti logistici presenti; si occupa dell'organizzazione con il reperitore, sviluppa la traccia di conduzione (supervisionata dal capo-progetto);
- il **moderatore/intervistatore**: è la figura che conduce nella pratica le interviste, i gruppi, l'osservazione, ecc. Riceve un briefing dal responsabile di progetto che gli illustra gli obiettivi fondamentali dell'intera ricerca e il percorso metodologico prescelto per soddisfarli; a fine fieldwork sono spesso previste riunioni interne con tutti i moderatori e i ricercatori coinvolti (debriefing) per condividere e discutere le prime ipotesi interpretative e i risultati: seppure ancora in fieri è proprio durante questo momento che le competenze di tutti i presenti riescono a capitalizzare e valorizzare i risultati. È una

figura fondamentale che rappresenta il primo trait d'union tra pubblico/user e cliente/azienda (quando è in osservazione dietro lo specchio unidirezionale, un ruolo che talvolta è svolto direttamente del ricercatore, il che ne indica l'elevato valore e la professionalità richiesta;

- il **reperitore**: è un ruolo determinante per una produzione di qualità. A lui/lei è affidato il reperimento, l'individuazione delle persone "giuste" da coinvolgere, secondo uno screening di variabili individuate in fase di progetto dal ricercatore. Riceve direttamente dal responsabile della ricerca le definizioni del target e costruisce un questionario di reperimento in grado di identificare e poi reperire il target necessario. Il reperitore deve essere rispettoso delle norme deontologiche dell'istituto e di ASSIRM. In diverse città italiane possiamo trovare più reperitori che permettono una ricerca distribuita sul territorio; si può avvalere del supporto del ricercatore ogni qualvolta vi siano delle incertezze/dubbi.

## NUMEROSE E VARIE LE COMPETENZE DA CUI ATTINGERE

La ricerca qualitativa nel suo ruolo di mediazione esplorativa, conoscitiva ed interpretativa tra

pubblico e azienda, utilizza saperi ricchi e diversificati:

- **sociologia:** per inquadrare i fenomeni in uno spettro socioculturale ed economico più ampio;
- **psicologia clinica:** per saper gestire velocemente/facilmente la relazione e instaurare il giusto clima collaborativo necessario, per conoscere i modelli e i meccanismi del pensiero umano, per andare oltre le espressioni manifeste;
- **psicologia sociale:** per gestire le dinamiche di gruppo, leggere i risultati anche alla luce di modelli relazionali e sociali...;
- **antropologia:** per conoscere i codici e i segni culturali di riferimento di una certa società, epoca e momento socio-economico-culturale;
- **etnografia:** per utilizzare tecniche di osservazione dell'uomo all'interno del suo contesto specifico;
- **semiotica:** per analizzare a livello formale i segni e i codici che sono alla base di ogni comunicazione, di ogni "testo" (un ack, una adv, uno scaffale, un sito, un logo);
- **social media intelligence:** per le analisi competitive, per capire quali sono i punti di forza e debolezza che vengono spontaneamente at-

tribuiti ai brand; per la gestione della reputazione e delle crisi; per la data driven strategy come l'advertising digitale.

La complessità dell'essere umano è tutt'oggi la sfida verso cui si pone massimo impegno e una "squadra" di professionisti diversi e competenti.

Ognuna di queste conoscenze permette di comprendere l'essere umano, nelle sue scelte e azioni, nelle sue appartenenze a piccoli gruppi sociali, e di inquadrarlo in un contesto sociale specifico, denso di opportunità e peculiarità evolutive culturali/tecnologiche/globali uniche.

Le conoscenze necessarie alla ricerca qualitativa oggi si estendono anche nell'ambito tecnologico-digitale sia per gli strumenti utilizzati nell'indagine, sia per l'importanza che questo mondo acquista sempre più nella vita di numerosi individui/segmenti di popolazione.

Se si pensa alla continua necessità di aggiornamento di studio si comprende bene il bisogno di tanti professionisti qualificati e il conseguente inevitabile "investimento".

Rispetto alle misurazioni statisticamente valide in quanto basate su grandi numeri, la ricerca qualitativa si pone l'obiettivo di individuare le strutture sottostanti che spiegano i fenomeni, le scelte, gli acquisti... insomma il *sensu* delle proprie esperienze.

Per raggiungere questo ambizioso obiettivo è necessario un numero contenuto di casi, rispetto alle ricerche estensive e rappresentative della popolazione, ma solide competenze per “rivoltare come un calzino”, comprendere appieno ciascun individuo, fornire risposte efficaci e operative – a breve o lungo termine – ai committenti.

## GLI AMBIENTI DELLA RICERCA QUALITATIVA

La ricerca qualitativa – abbiamo visto – è composta da un insieme di tecniche utilizzate al fine di indagare in modo molto approfondito i singoli aspetti cercando di ottenere quante più informazioni possibile.

Abbiamo anche visto come **la ricerca qualitativa non si limiti ad un “solo tipo di informazioni”** (ad esempio nel nostro ormai famoso caso della salutista) ma su un esame complessivo: dichiarazioni, storie di vita, emozioni espresse ma anche forme non verbali: linguaggio non verbale, aspetto, contesto di vita e di relazioni e via dicendo.

A molteplici approcci (talvolta intrecciati) corrispondono anche specifici “luoghi” di ricerca, **creati ad hoc o scelti** sulla base dei contesti da esplorare. Ogni tecnica di rilevazione qualitativa prevede un ambiente specifico, che possieda tutte le caratteristi-

che necessarie per il pieno sviluppo della tecnica di ricerca prescelta:

- la **location** per il product test con singole postazioni distanziate, in grado di dare la possibilità al partecipante di testare un prodotto e valutarlo attraverso la compilazione di un questionario (a volte online direttamente su un pc);
- la **riproduzione di un punto vendita**: una sala attrezzata dove si mettono a punto le tecniche per la simulazione di acquisto in store. Grazie alla presenza di installazioni ad hoc dove poter visionare uno scaffale o un banco frigo, simulando così le sensazioni provate durante un vero e proprio acquisto;
- la **sala focus**: il focus group è una tra le tecniche più famose e diffuse della ricerca qualitativa. I “luoghi” in cui si svolgono le dinamiche del focus group sono essenzialmente due:
  1. una “sala gruppi”, dove si svolgerà l’interazione tra i partecipanti, grazie alla guida di un moderatore, solitamente attrezzata con ampio tavolo da riunioni, materiale per scrivere, lavagne, ecc. Deve essere sufficientemente comoda per favorire presenze per periodi superiori all’ora ma ac-

cettabilmente anonima da non influenzare i partecipanti. Un ambiente che si può – e si deve – adattare a eventuali esigenze specifiche: un esempio banale, i gruppi con i bambini necessitano di un ambiente diverso rispetto ai gruppi con gli adulti;

2. una “sala cliente” con uno specchio one way mirror che permette di “assistere alle dinamiche del gruppo”: ascoltare e osservare tutte le interazioni dei partecipanti, senza essere osservati o ascoltati. Talvolta è sostituito da una trasmissione a circuito chiuso (anche estremamente remota);

- **altre location**, di tre tipi:

1. stanze attrezzate per le interviste in profondità che, come per i focus group, devono essere sufficientemente comode ma sostanzialmente impersonali (per non influenzare la discussione);
2. casa/ufficio degli intervistati/partecipanti – si scelgono per poter osservare il contesto di vita e relazionale dell’intervistato;
3. luoghi pubblici (come punti vendita, stazioni dei treni, fermate dei tram, aeroporti, strade...): per la rilevazione immediatamente dopo l’uso (ad esempio

per indagini sulla customer experience) o per l'osservazione (ad esempio il mystery shopping o le spese accompagnate).

Negli ultimi anni, a seguito dell'avvento dei mezzi digitali, si è assistito ad un profondo cambiamento nel settore delle indagini di mercato: sempre più spesso le aziende, per collezionare i migliori insight, fanno ricorso a nuove metodologie e nuove tecnologie online di ricerca realizzate tramite l'utilizzo di internet. Tutto questo ha segnato un punto di svolta: se precedentemente le aziende si avvalevano esclusivamente di metodologie tradizionali o interviste face-to-face, oggi gli strumenti di indagine a disposizione sono aumentati o migliorati. Internet ha permesso alle aziende di realizzare gruppi di discussione online che hanno il vantaggio di mettere in relazione persone che si trovano a distanze fisiche notevoli e ha consentito di analizzare i consumatori più in profondità di quanto accadeva precedentemente, riducendo i tempi di realizzazione ad esempio di un diario settimanale dei consumi.

**In tal senso la tecnologia ha aiutato e favorito una trasposizione dei luoghi anche attenuando le distanze e, in molti casi, addirittura abbattendole, fornendo uno strumento unico per il raggiungimento di alcuni obiettivi conoscitivi.** Basti pensare alla difficoltà implicita nel mettere attorno

ad un tavolo di un focus group nella stessa data e orario i manager più rilevati del settore automotive d'Europa, o più semplicemente di diverse regioni.

Ed è proprio durante la pandemia globale causata dal COVID-19 che la ricerca qualitativa online ha trovato terreno fertile per poter progettare, programmare, tutta una serie di accorgimenti atti a snellire e far fruire le diverse tecniche, in modo più agile, veloce e “reale”. La diffusione di programmi sempre più sofisticati di videoconferenza che consentono interazioni multiple di partecipanti con lo scambio di materiali e scritti, consente oggi nuovi scenari di realizzazione delle ricerche qualitative.

## CAPITOLO 5. LA SINTESI: LA RAPPRESENTAZIONE DELLE CONCLUSIONI

*“There is nothing so terrible as activity without insight.”*

JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

Siamo arrivati alla fine del nostro volo d’uccello sulle ricerche qualitative. Abbiamo cercato di capire cos’è la ricerca qualitativa, a cosa può servire in azienda, su quali tecniche e su quali professionalità si basi.

Gli autori di questo volumetto che avete per le mani ritengono, poi, che l’ultimo “attributo metodologico” di qualunque ricerca (non solo qualitativa) sia costituito dalla restituzione dei risultati.

Se si studiano i grandi padri delle scienze sociali scopriamo che due sono i mezzi con cui ritengono si debba restituire il risultato di uno studio:

1. ricostruzione dei passaggi che si sono compiuti: vado dalle ipotesi di partenza, spiego come le ho scartate e arrivo a descrivere le mie conclusioni (ad esempio così fecero Darwin,

- Walras, Pareto, Keynes). Seguo cioè il processo di analisi;
2. descrizione del nucleo portante delle conclusioni: le illustro facendo astrazione di correlati e ipotesi che ho scartato e poi man mano che espongo le aggiungo (come fecero Smith, Marx, Schumpeter), vado cioè a ritroso nel processo di analisi.

Storicamente la ricerca di mercato, che (non sorridete) ha i nomi che abbiamo citato tra alcuni dei suoi avi, è stata contraddistinta fin dai suoi albori dalla **redazione di documenti** per l'esposizione delle conclusioni. Vediamo ora come, in realtà, la ricerca qualitativa si muova col mondo che vuole studiare anche nella **esposizione**.

## **DAL BULLET POINT ALLA COGESTIONE DEL CLIENTE**

Un rapporto di ricerca qualitativa rappresenta la summa di quanto emerso, di quanto appreso nel corso dello studio dall'interpretazione che i ricercatori ne hanno dato pensando agli obiettivi del cliente.

Di fatto, è (o almeno dovrebbe essere) la risposta alle domande amletiche del cliente, il prodotto finale che rimarrà al cliente – e che spesso verrà

condiviso anche all'interno dell'azienda per essere consultato da altri stakeholder – della ricerca commissionata. Un po' come un libro per lo scrittore, il quadro per l'artista, la canzone per il musicista... ok, stiamo esagerando.

Fondamentale è che sia all'altezza delle aspettative e delle esigenze del cliente (sia del nostro referente diretto che degli eventuali altri clienti interni che useranno quei risultati); **aspettative che sono diverse da un cliente all'altro, ma anche da una ricerca ad un'altra... a volte cambiano anche tra l'inizio e la fine di una ricerca.**

Ma facciamo un piccolo passo indietro, perché anche questo campo è soggetto a trend e “mode”, stili di restituzione che si sono succeduti nel tempo.

*Quando i mulini erano bianchi*, i report di ricerca qualitativa erano **molto discorsivi, prolissi, ricchi di dettagli e distinguo**, di termini altisonanti ed oscuri, e pieni di verbalizzazioni; addirittura (alcuni di noi che scrivono sono abbastanza âgée per ricordarlo) erano in testo battuto a macchina (solo in seguito il balzo con Word™) e l'obiettivo era raccontare e spiegare i risultati piuttosto che dare indicazioni fattive... il cliente era l'owner del “so what” (e ci teneva ad esserlo).

Successivamente, anche grazie all'introduzione e diffusione di PowerPoint™, si passò ad avere slide con pochi abbellimenti grafici, fatti da **punti**

**elenco** inframmezzati a verbalizzazioni che si supponeva “riscaldassero” la comunicazione. Sicuramente erano **documenti più immediati e diretti**, ma **non sempre si riusciva a tenere desta l’attenzione** e comunicare in maniera ficcante i take out dello studio, che però erano diventati importanti: i clienti iniziarono a chiederci di “prendere posizione”.

**Oggi**, i mantra sono:

- **velocità e immediatezza**: documenti snelli, sintetici, che *svelino subito l’assassino* o comunque che abbiano uno story telling ritmato, un linguaggio diretto e conciso, un numero contenuto di slide... soprattutto quando i destinatari sono C-level con poco tempo a disposizione;
- **engagement (quasi entertainment)**: report graficamente accattivanti e in grado di comunicare anche tramite visual, artifici grafici, immagini e icone i risultati, ma soprattutto di renderli memorabili... insomma, aggiungere un po’ di “fumo all’arrostato”;
- **actionability e so what**: è cruciale dare indicazioni tattiche e strategiche fattive ed efficaci, essere consulenziali e – pur partendo da insight di ricerca – *non fermarsi al feno-*

*menico* (come diceva una storica ricercatrice qualitativa) ma inserire i risultati all'interno del contesto (del cliente, del momento socio-economico-culturale, del panorama competitivo)... facile, no?

I trucchi per ottenere tutto ciò sono fondamentalmente due:

1. **fondamentale è coinvolgere il proprio cliente fin dall'inizio:** soprattutto le prime volte che si lavora insieme, per pianificare e condividere il delivery dei risultati. Non solo in termini di tempistica, ma anche di destinatari del documento, tipo di utilizzo che si intende farne, di aspettative ed eventuali abitudini/template/stili utilizzati...;
2. **non di solo PowerPoint™ vive il ricercatore:** al fine di rendere più “ingaggianti”, immediate e, perché no, piacevoli le presentazioni, si possono sostituire (o integrare) i report di ricerca con altre forme di comunicazione:
  - a. infografiche;
  - b. video: ad esempio inserire parti di interviste/gruppi, ma anche aggiungere “video pillole” di ricerca come wrap up dei principali concetti;

- c. fumetti o sketches per rappresentare concetti;
- d. heatmap, tagcloud, mappe concettuali.

## FORME VERBALI DI RESTITUZIONE DEI RISULTATI

Il lavoro dei ricercatori non finisce con l'invio del rapporto di ricerca: i risultati vengono **presentati e condivisi con i clienti**. È l'occasione per approfondire e chiarire, per rispondere a domande, riflessioni e curiosità suscitate dai risultati (il dibattito è un buon indicatore della volontà di utilizzare i learning nelle strategie e nelle decisioni aziendali).

Così come accaduto per i rapporti di ricerca, anche **i modi di presentare i risultati si sono evoluti col passare del tempo**:

1. semplice **presentazione frontale**, con l'ausilio delle slide, con spazio per le domande alla fine e/o durante l'esposizione;
2. momenti di **performance**, molto interattivi e **pensati per massimizzare la partecipazione** e tener alta l'attenzione dell'audience;
3. veri e propri **workshop**, in cui tutte le persone con un ruolo rilevante nel progetto (i cosiddetti "stakeholder") sono invitate non solo ad ascoltare quanto emerso dallo studio, ma anche a puntualizzare, proporre, prendere

spunto e “mettere a terra” in modo concreto i risultati della ricerca.

I **risultati** e le **raccomandazioni**, per essere interiorizzati e diventare parte del know-how aziendale, devono essere condivisi, messi in discussione, resi **materiale di stimolo per il prosieguo delle attività**: non ci sono più le barriere “mentali” tra clienti, eventuali agenzie di comunicazione, ed istituto di ricerca: si lavora tutti assieme, per uno scopo comune, **come veri e propri partner**.

I **workshop**, come è facile intuire, necessitano di un impegno e di un coinvolgimento maggiori (non solo in termini di tempo, ma anche di energia e partecipazione), quindi – sebbene sarebbero sempre utili –, **vanno proposti e pensati in funzione dello specifico contesto**: nei progetti strategici, di innovazione, di Customer Experience Design sono indispensabili.

È importante, anche in questo caso, la **cogestione con il cliente** nel selezionare i partecipanti (stakeholder interni, ma anche collaboratori e partner, fino a consumatori particolarmente brillanti), definire la durata (si va da qualche ora a giornate intere di lavoro) e le modalità di gestione (approcci più o meno creativi o tecnici, uso di tecniche di Design Thinking...) per garantire un risultato a valore aggiunto per l'azienda (e, di conseguenza, per il supplier).

## I RISULTATI COME TRAINING E CULTURA: DISSEMINARE I RISULTATI IN AZIENDA

**In realtà la ricerca NON si chiude con la consegna dei risultati.** È necessario assicurarsi che vengano attivati tutti gli step utili a far sì che l'azienda sia in grado di **attivare le scoperte della ricerca**. Altrimenti che senso ha?

I **workshop** rappresentano indubbiamente la modalità per eccellenza attraverso la quale “portare in vita” i risultati di una ricerca qualitativa (e anche quantitativa) perché aiutano le diverse funzioni aziendali a “digerire” gli insight, a farli propri e a cominciare a sviluppare quelle azioni concrete di marketing o comunicazione che sono il fine ultimo per cui una ricerca è stata attivata.

I workshop possono essere declinati in un'ampia varietà di formati, tra cui ad esempio:

- sessioni di approfondimento con singoli team per aiutarli a comprendere meglio le personas o l'experience journey di un determinato brand o servizio;
- sessioni di brainstorming generative per nuove idee di prodotti, servizi, comunicazioni;
- sessioni strategiche volte a definire le linee guida del posizionamento o la roadmap dei prodotti;

- progettazione e test collaborativi di prototipi fisici o digitali di una nuova idea.

**Ma a volte non basta.** Soprattutto per le ricerche con un respiro più ampio e strategico, è cruciale che gli insight vengano diffusi e condivisi tra più team di lavoro, anche tra quelli non originariamente coinvolti in modo diretto nella ricerca; oppure è opportuno farli arrivare alle orecchie dei vertici aziendali; o ancora è importante che questi insight restino “vivi” per un periodo di tempo prolungato (ad esempio per gli studi di segmentazione, le U&A o gli studi sulle Big Idea per la comunicazione). In altre parole i risultati della ricerca devono entrare a far parte a pieno titolo della cultura aziendale.

In questi casi le soluzioni andranno trovate ad hoc, tagliate sullo specifico bisogno. Alcune suggestioni potrebbero includere l’attivare una community online coinvolgendo il team cliente, ma anche altri partner rilevanti come agenzie di pack o comunicazione, per tutta la durata del progetto aziendale. Qui il ruolo del ricercatore qualitativo sarà quello di aiutare il team a mantenere la “barra” allineata agli insight. Oppure raccogliere e rendere facilmente accessibili online gli insight o le personas sotto forma di video clip o infografiche.

## E ORA COSA ME NE FACCIAMO? IL ROI DELLA RICERCA QUALITATIVA

*“Not everything that counts can be counted.”*

ALBERT EINSTEIN

I manager hanno delle decisioni da prendere, budget pubblicitari da gestire, nuovi lanci di prodotti da eseguire. Qualunque strumento che possa rappresentare un supporto a queste, a volte molto difficili, decisioni da prendere viene valorizzato ed apprezzato.

La ricerca quantitativa, con i suoi numeri e le percentuali *apparentemente* esatte, con le proiezioni previsive sulle vendite o sul reach pubblicitario, offre un apprezzato sollievo dall'incertezza e una percezione tangibile che l'investimento in ricerca sia valido ed utile. La ricerca qualitativa invece, con il suo focus su motivazioni e desideri, nel suo voler cogliere il “non detto” e il “non consapevole”, nel suo trovare risposte a domande che “a priori” non sapevamo di avere (ad esempio nel social listening), introduce sulla scena quel quid di *imponderabile* così imprescindibilmente umano, ma anche così drammaticamente poco rassicurante per gli uomini e le donne d'azienda.

Ma allora, cosa me ne faccio di una ricerca qualitativa? La uso per raccogliere i Thick Data, ossia

quelle evidenze essenziali non solo per comprendere la realtà attuale e il suo divenire, ma anche per interpretare correttamente i Big Data e prendere quindi le decisioni corrette.

Thick Data è un termine creato da Tricia Wang, global tech ethnographer e consulente di alcune delle maggiori multinazionali, per definire in modo più attuale (includendo non solo le evidenze delle ricerche ad hoc, ma anche quelle raccolte nelle conversazioni online) gli insight delle ricerche qualitative e per sottolinearne la necessaria complementarità ai Big Data. “Thick Data” afferma Wang “è essenzialmente un rebranding dei dati qualitativi [...] sono dati che potresti non sapere nemmeno che devi raccogliere e che non conosci fino a quando non li incontri perché sei aperto all’ascolto dell’ignoto.” E ancora: “Molte aziende dispongono della tecnologia per archiviare e analizzare tutti i dati quantitativi raccolti [i Big Data] ma spesso non sono in grado di imparare da questi dati perché mancano di Thick Data”.

Di fatto l’idea cui il termine Thick Data allude è che i dati abbiano livelli stratificati e senza uno sforzo per andare in profondità e per comprenderli tutti si rischia di perderne il senso e la potenzialità predittiva. Sottolinea anche l’importanza di far emergere la complessità del reale: se voglio veramente “servire” i miei clienti, allora devo conoscerli non solo come set di dati, ma come esseri umani, da capire

nei loro bisogni e comportamenti, anche quelli apparentemente irrazionali, e nei loro desideri, anche quelli appena accennati ed embrionali.

Il **ROI (Return of Insight) delle ricerche qualitative** è in questo senso uno svelamento dei Thick Data. Una ricerca qualitativa efficace mi aiuterà innanzitutto per *pensare* meglio al mio business e per *anticipare* il mio possibile futuro.

## **IL CANTIERE NON CHIUDE MAI...**

Se ci soffermiamo a riflettere sulla ricerca qualitativa, ci rendiamo conto di quanto sia necessario trovarsi in sintonia con il consumatore/cliente per comprendere le sue azioni/scelte e pensieri.

Non ci sorprende dunque quanto sia essenziale un continuo aggiornamento delle conoscenze e degli strumenti: si va da una revisione dell'esistente a vere e proprie novità ed invenzioni.

L'evoluzione socio-cultural-tecnologica è sempre più importante e veloce, e così anche la ricerca qualitativa, la ricerca "sul consumatore", non può essere da meno.

Chi ci lavora da tempo lo sa, e sa anche che questa sfida è uno degli aspetti più appassionanti di questo mestiere.

## ...E QUINDI, SCEGLIETE UN ISTITUTO ASSIRM

Noi che scriviamo crediamo che un partner di ricerca debba essere scelto perché è in grado di raccontare una “storia” simile a quella che avete appena letto ed è capace di rispondere ai problemi che abbiamo disseminato lungo questo testo. A prescindere da quale label possa mostrare.

Gli istituti (termine in voga anni fa, oggi anche “agenzie di ricerca di mercato”) che condividono legami associativi (e in Italia ASSIRM è l’associazione nazionale che riunisce i principali) presentano alcuni indubbi vantaggi.

Quali sono?

- **Storicità:** ASSIRM è un’associazione che ha 30 anni. È stata fondata nel 1991 per iniziativa e spunto di prominenti professionisti dei tempi, alcuni dei quali fondarono la nostra professione in Italia. Difficile che una questione non sia passata per i nostri uffici, per le nostre assemblee e non sia stata dibattuta tra i nostri colleghi.
- **Codice etico** (potete leggerlo qui: [https://www.assirm.it/download/contenuti/codice\\_delle\\_ricerche/CODICE%20ETICO%20DEF%20GENNAIO%202017.pdf](https://www.assirm.it/download/contenuti/codice_delle_ricerche/CODICE%20ETICO%20DEF%20GENNAIO%202017.pdf)): come molte associazioni sorelle in tutto il mondo (ad esempio

ESOMAR e altre associazioni nazionali), ASSIRM chiede ad ogni suo associato di impegnarsi sotto il profilo “etico” sottoscrivendo un codice che è una barriera a tutela del mercato, delle persone che partecipano alle ricerche, della società nel suo complesso. Sì, è un codice che ci fa dire no ogni tanto (ad esempio quando dovremmo rivelare l'identità dei nostri partecipanti) e proprio ai committenti di ricerca (aziende, ma anche governi, istituzioni, partiti politici). ASSIRM ha costituito un **Comitato disciplinare** (rif. [https://www.assirm.it/il-comitato-disciplinare-assirm\\_kcomitato\\_disciplinare.htm](https://www.assirm.it/il-comitato-disciplinare-assirm_kcomitato_disciplinare.htm)) indipendente chiamato a valutare le infrazioni del codice etico che un associato dovesse commettere.

- **Codici di qualità** (potete trovarli qui: [https://www.assirm.it/il-codice-delle-ricerche-\\_kcodice\\_delle\\_ricerche.htm](https://www.assirm.it/il-codice-delle-ricerche-_kcodice_delle_ricerche.htm)): ASSIRM codifica regole di “corretta ed adeguata” realizzazione dei lavori di ricerca nelle più varie materie e quindi anche per la ricerca qualitativa. Si tratta di regole che risolvono i problemi insiti nel fare ricerca che vi abbiamo raccontato o ne minimizzano gli effetti. Tutti gli istituti ASSIRM devono adeguarsi a tali codici.
- **Presidio del sapere**: gli istituti ASSIRM mettono frequentemente a disposizione del Cen-

tro Studi di ASSIRM conoscenze ed esperienze perché sul mercato e nella società si diffonda una cultura condivisa della ricerca. ASSIRM realizza corsi di formazione offerti anche a te che ci stai leggendo.

- **Networking:** i principali eventi del settore sono organizzati da ASSIRM e sono un'occasione di informazione e di relazione.
- **Internazionalità:** grazie alla relazione con ESOMAR (<https://www.esomar.org/>), EFAMRO (<https://efamro.eu/>) e le altre associazioni di settore nei diversi Paesi.
- **Relazioni istituzionali:** grazie all'interlocuzione continuativa con ministeri e Parlamento, con le authority competenti nel settore (ad esempio: AgCom, Garante della Privacy, ecc.), con la pubblica amministrazione, con le università, con enti e società pubbliche (come ISTAT, Consip, ecc.).

Insomma, scegliere un istituto ASSIRM promuove indirettamente l'etica, la qualità, la condivisione della conoscenza e lo scambio di esperienze.

Cosa volere di più?











