

Luigi Cantone

Professore ordinario di Marketing e Strategie di Impresa, Dipartimento di Economia Aziendale, Facoltà di Economia, Università degli Studi di Napoli Federico II (e.mail: lcantone@unina.it; tel. +39.081.675365).

Pierpaolo Testa

Ph.D. in Management Science, Dipartimento di Economia Aziendale, Facoltà di Economia, Università degli Studi di Napoli Federico II (e.mail: p.testa@unina.it; tel. +39.081.675355).

Customer knowledge competence, consumer insight interpretive techniques and competitive advantage of the firm.

Abstract:

The following proposal of paper arises from an ongoing research's project focused on the interpretive consumer researches. More particularly, the aims of the proposed paper are the following:

- *identifying, under a theoretical perspective, the new interpretive techniques of consumer insight exploration and emersion;*
- *exploring, under an empirical perspective, how the consumers are able of acquiring and exchange knowledge, experience and skills, and, on the other side, individually or collectively, innovating in order to satisfy present and new needs. This part of empirical research will be focused on specific category of product and services (retailing: banking; home and bricolage; consumer goods: cosmetics, pasta, deterative, femme care, ice creams, vines; electronic consumer goods: cellular, music digital readers; sport wear shoes; turism) and will take place using qualitative methodologies (focus group, narrative technique and complete the sentence);*
- *applying case study methodology (Yin 2002; Flyvbjerg , 2006) in order to explore how leading firms, in the specific categories of product and services (above described): a. perceive the role of consumer insight for the competitive advantage; b. understand which are the main techniques they use to explore it; c. how they select the consumer to dialogue with, hear, observe and propose to; d. how the consumer insight is translated in the innovation process, in terms of new product development, business process reengineering in the consumer perspective, innovation of value proposition and of business model.*

The empirical research is just at a first stage; therefore the paper puts in evidence the findings steaming from the case study of Barilla Spa, one of the firm analyzed and considered, as pilot case.

Key words: Customer insight, Customer Knowledge, Value co-generation, Product Innovation Process, Qualitative Marketing Research, Consumer Behavior, Consumer Interpretive Techniques.

1. Introduzione e obiettivi

Questo *paper* raccoglie i risultati di un progetto di ricerca ancora in corso, focalizzato sulle tecniche di interpretazione dell'*insight* del cliente. Gli obiettivi del lavoro sono i seguenti:

- *identificare, in una prospettiva teorica, le tecniche di esplorazione ed emersione dell'*insight* sul cliente, e proporre un modello di classificazione delle stesse;*
- *esplorare, su base empirica, quanto i consumatori sono in grado di acquisire e scambiare conoscenza, esperienze ed abilità, e comprendere se, individualmente o collettivamente, possono contribuire ad innovare, l'offerta delle imprese al fine di soddisfare bisogni presenti o nuovi futuri. La ricerca empirica è stata realizzata in relazione a specifiche categorie di prodotti e servizi (*retailing* bancario; *retailing* – casa e *bricolage*; largo consumo – cosmesi; largo consumo – pasta; largo consumo – detersivi; largo consumo - *femme care*; largo consumo – gelati; largo consumo – vini; elettronica di consumo – cellulari; elettronica di consumo – lettori musicali digitali; calzature*

sport wear; turismo), ricorrendo a tecniche e metodologie diverse di ricerca qualitativa (*telling stories*, completa la frase e *focus group*). A tal fine sono state effettuate 72 interviste *telling stories* e 24 *focus group*, con una durata complessiva della fase di rilevazione sul consumatore di 60 ore;

- attraverso la metodologia del *case study* (Yin 2002; Flyvbjerg , 2006), esplorare come imprese *leader* nel mercato delle specifiche categorie di prodotti e servizi indagate: a. percepiscono il ruolo del consumer *insight* nei processi di innovazione di prodotto e di sviluppo del vantaggio competitivo sul mercato; b. utilizzano le principali tecniche di ricerca qualitativa per esplorare l'*insight* del consumatore; c. selezionano i consumatori da coinvolgere nella ricerca e proposizione degli *insights* d. traducono i *consumer insights* in decisioni volte a migliorare la posizione competitiva relativa: sviluppo di nuovi prodotti, *re-engineering* dei processi aziendali nella prospettiva del cliente, innovazione della *value proposition* e del modello di *business*.

Le categorie di prodotto/servizio e le aziende considerate ai fini della ricerca empirica sono le seguenti: *retailing* bancario (Unicredit, Bnl Paribas); *retailing* – casa e *bricolage* (Ikea, Leroy Merlin); largo consumo – cosmesi (L'Oreal); largo consumo – pasta (Barilla); largo consumo – detersivi (Henkel, *Procter & Gamble*); largo consumo - *femme care* (Fater divisione *femme care*); largo consumo – gelati (Unilever); largo consumo – vini (Fater divisione Vini: Tenuta Angelini); elettronica di consumo – cellulari (Nokia); elettronica di consumo – lettori musicali digitali (Apple); calzature *sport wear* (Adidas); turismo (Msc, Club Med). I *case studies* finora conclusi sono: Henkel, Nokia, Fater, Barilla. In una logica di *pilot study*, in questo *paper* è stato analizzato il *case study* Barilla SpA.

2. Fondamenti teorici e review della letteratura

2.1. Le competenze *market knowledge* e *customer knowledge*

L'importanza per l'impresa di sfruttare competenze *knowledge-based*, per conseguire e sviluppare un vantaggio competitivo, è un tema ampiamente trattato nella letteratura di marketing (tra gli altri: Day, 1994; Glazer, 1991) e di strategie di impresa (tra gli altri: Prahalad & Hamel, 1990). Day (1994) chiarisce la definizione di competenze di impresa quali "fasci di abilità e di apprendimento collettivo, sviluppate attraverso processi organizzativi". Tuttavia, c'è una differenza tra *market knowledge competence* e *customer knowledge competence* (Campbell 2003). La prima si riferisce ai processi di generazione ed integrazione delle informazioni di mercato a livello aggregato, che comprendono sia informazioni sul cliente sia sui concorrenti (Li & Calantone, 1998);

la *customer knowledge competence*, invece, si riferisce ai processi di generazione ed integrazione delle informazioni su specifici clienti (Campbell 2003). Li & Calantone (1998) operano una ulteriore distinzione tra *market knowledge* e *market knowledge competence*. La prima è definita come l'insieme delle “*informazioni organizzate e strutturate sul mercato come risultato di un processo sistematico di rilevazione*”; la seconda, invece, è definita come “*i processi che generano ed integrano la conoscenza di mercato*”. Per analogia, Campbell (2003) opera una distinzione tra *customer knowledge*, “*l'informazione sistematica sul cliente*”, e la *customer knowledge competence*, ovvero, “*l'insieme dei processi e la abilità dell'impresa di generare e integrare l'informazione sui clienti all'interno dei processi d'impresa*”. Quindi, se la *customer knowledge* può essere imitata, ciò non può dirsi per la *customer knowledge competence*, in quanto i processi di generazione ed integrazione della conoscenza sul cliente sono radicati e nascosti all'interno dello schema cognitivo condiviso dell'organizzazione. Pertanto, essi non sono osservabili dall'esterno (Day, 1994; Prahalad & Hamel, 1990), e, in quanto sviluppati nell'impresa, non possono essere acquisiti sul mercato (Day, 1994). In accordo con Covà (2003), bisogna che i consumatori “*prendano il controllo*” delle variabili del marketing tradizionalmente predefinite dall'impresa (distribuzione, prodotto, erogazione del servizio, comunicazione della marca) utilizzando e/o aiutandoli a sviluppare le loro competenze, non apprendendo su di loro ma da loro e dalle loro esperienze. Tutto ciò implica la scomparsa della frontiera produttore/consumatore, la rivalutazione dell'esperienza vissuta dai consumatori rispetto alla conoscenza teorica radicata nell'impresa, il riconoscimento del consumatore come individuo che possa incarnare la marca.

La *customer knowledge competence* si compone di processi organizzativi di generazione di conoscenza sul cliente e di processi organizzativi di integrazione di conoscenza sul cliente (Campbell 2003).

2.2. *La conoscenza profonda del cliente: il customer insight*

Lundvall (1985) e Von Hippel (1988) hanno presentato modelli che includono fornitori e clienti tra le possibili fonti di innovazione; tuttavia, in accordo con Jeppesen (2001), essi non hanno considerato esplicitamente il consumatore in quanto si riferivano a contesti prevalentemente *business to business*. Jeppesen (2001) sostiene che i consumatori da sempre sono capaci di acquisire conoscenza, esperienza e

capacità di innovare nell'uso dei prodotti e servizi, al fine di soddisfare i loro bisogni attuali e di immaginare future configurazioni degli stessi. Coinvolgere il cliente al fine di cooperare più efficientemente e efficacemente nella co-creazione di conoscenza sarà uno dei maggiori cambiamenti che dovranno affrontare i *Chief Knowledge Manager* nel futuro (Gibbert et al., 2002; Davenport et al., 2001). A tal fine le domande che ci si deve porre sono le seguenti: di quale conoscenza profonda il cliente è portatore? Essa come può essere opportunamente assorbita dall'impresa attraverso il ricorso a tecniche di ricerca di marketing qualitative? In altri termini, quale potrebbe essere una definizione di *customer insight*? Sawhney (2004) fornisce una definizione di *insight* da dizionario: agire intuitivamente per guardare dentro la natura profonda (e nascosta) delle cose. Egli definisce il *customer insight* quindi come “una nuova (*fresh*) e non ovvia comprensione del cliente che può diventare la base per il vantaggio competitivo dell'impresa”. Su questo argomento Zaltman (2003) chiarisce che “noi non siamo coscienti di molto di quello che c'è nella nostra mente e ciò che influenza quello che diciamo e facciamo si cela dietro il livello di consapevolezza. Questo è il motivo per cui abbiamo bisogno di elaborare nuove tecniche per acquisire una profonda conoscenza (*insight*) di ciò che le persone non sanno di sapere”. Pertanto, ai fini definitivi, il *customer insight* deve avere alcune caratteristiche fondamentali (Sawhney 2004):

- a. deve essere una scoperta non ovvia nel senso che si tratta di una visione che guarda al di là di ciò che è ovvio. Chi vuole indagare l'*insight* del cliente deve iniziare con il rifiutare ciò che è ovvio;
- b. deve essere una prospettiva unica e radicalmente nuova: se si vuol vedere in modo differente un problema bisogna analizzarlo con occhi diversi e lenti diverse (eclettismo delle ricerche di marketing);
- c. difficilmente il *customer insight* emerge da ricerche quantitative;
- d. l'*insight* spesso è celato dietro una apparente anomalia. Per scoprire l'*insight* bisogna chiedersi sempre il perché delle cose, soprattutto di quelle che appaiono scelte o motivazioni apparentemente consolidate.

2.3. *Gli strumenti e le tecniche di esplorazione del customer insight*

In molte imprese l'organizzazione delle ricerche di marketing ha cambiato la sua natura al fine di sviluppare meglio la comprensione del cliente (Sawhney 2004). Il valore della funzione ricerche di marketing, infatti, non dovrebbe essere misurato in

termini di numero di ricerche che esse conducono, ma in termini di valore di mercato dell'*insight* che producono e delle decisioni che influenzano; la ricerca di mercato fine a se stessa non ha valore. Tale prospettiva è perfettamente in linea con ciò che viene affermato da Gummesson (2001, 2005) secondo il quale la generazione delle teorie d'impresa è più spesso il risultato delle ricerche qualitative e concettuali mentre il *test* della teoria è più spesso associato con la verifica empirica delle ipotesi.

Sul rapporto tra positivismo e interpretivismo sono numerosi i contributi in letteratura. In particolare Spanjaard e Freeman (2006) hanno evidenziato come il dibattito sul paradigma dominante abbia subito diverse evoluzioni nel tempo. Secondo l'approccio positivista "i metodi quantitativi trasformano il marketing da arte in scienza, da semplici "congetture" a "rigore" scientifico" (Saunders, 1999, p.85). Come affermato già da Hunt (1991), tuttavia, è necessario abbattere il muro della contesa tra positivisti ed interpretivisti nelle ricerche sul consumatore in quanto le due posizioni non sarebbero così tanto lontane e, in ogni caso, sarebbe auspicabile un "pluralismo critico" e un nuovo "riavvicinamento" tra le due correnti di pensiero. Infatti il dogmatismo, rinvenibile talvolta negli interpretivisti talaltra nei positivisti, è puro relativismo (che si caratterizza per il nichilismo, sofismo e solipsismo) e sinonimo di antiscienza (Siegel 1988). Infatti coloro che richiamano all'esistenza di un paradigma dominante (di matrice positivista) nelle *consumer research* si ispirano ad una concezione delle ricerche sul consumatore coerente con quanto affermato da Kuhn in *Structure of scientific revolutions* (1962), secondo il quale ogni scienza matura avrebbe un suo paradigma dominante che consiste in: a. un contenuto di conoscenza (leggi, teorie, concetti, e studiosi di riferimento); b. una metodologia (ovvero procedure condivise attraverso le quali la conoscenza è generata); c. una epistemologia (ovvero criteri per valutare gli avanzamenti teorici del paradigma dominante). In questo lavoro si accoglie invece la filosofia di ricerca sostenuta da Hunt (1991), e prima di lui da Laudan (1977), secondo il quale "ogni periodo nella storia della scienza è caratterizzato dalla coesistenza di diversi paradigmi che competono tra di loro, nessuno dei quali esercitante una egemonia sul campo di studio, e caratterizzati da una persistente e continua modalità attraverso la quale le assunzioni fondamentali di ciascun paradigma sono dibattute nella comunità scientifica".

Grazie a questo opposto punto di vista, nel tempo si è affermata la convinzione che maggiori sono i benefici quando le due metodologie sono combinate, con nessuna

delle due che prevale sull'altra (Sawhney 2004, Gummesson, 2005). Le ricerche quantitative sarebbero positiviste e deduttive, finalizzate a confermare un *insight* attraverso il *test* delle ipotesi al fine di validare o respingere una proposta di teoria o ad acquisire risposte a ben definite domande di ricerca. Esse sarebbero, inoltre, metodologicamente rigorose e tenderebbero a considerare la verità come oggettiva e universale. Le ricerche di mercato qualitative, invece, sarebbero di natura interpretativa e reattiva; utilizzando una comprensione induttiva dei fenomeni, sarebbero finalizzate a generare *insight*. Tali ricerche sono di tipo qualitativo ed eclettico, considerano la verità soggettiva e socialmente costruita. Questo "pluralismo" suggerisce di adottare un approccio complementare piuttosto che competitivo tra le due metodologie (Brannen 2003; Deshpande, 1983; Stafford e Stafford, 1993) evitando, in questo modo, una pratica non ottimizzante nelle ricerche sul consumatore. Tuttavia permane ancora un dibattito se il *focus* delle ricerche sul consumatore debba essere polarizzato più dalla filosofia della ricerca piuttosto che dalla pratica, rispetto alla qual cosa positivismo e interpretivismo sono stati considerati approcci concorrenti.

Secondo molti il ruolo delle ricerche qualitative dovrebbe essere quello di catturare nell'ambito di un contesto di ricerca di mercato le variabili chiave su cui andare ad applicare un metodo scientifico rigoroso (Milliken, 2001). Questo implica che le ricerche qualitative sono state tradizionalmente considerate come ricerche di natura "esplorativa", che utilizzano una metodologia di tipo induttivo come mezzo per entrare nella mente del consumatore. In questo modo sarebbero procurate informazioni precursive e preliminari all'utilizzo di metodi quantitativi di natura deduttiva. Dunque le ricerche qualitative sarebbero solo un primo stadio delle ricerche di marketing, prendendo corpo prima che la "vera ricerca" è compiuta, con conseguente denigrazione del potenziale scientifico delle ricerche qualitative stesse (Hyde, 2000).

A nostro giudizio le ricerche qualitative soprattutto, quando di natura "proiettiva" e volte ad indagare conoscenza di tipo profonda e nascosta, hanno una dignità autonoma e non sempre possono essere integrate da ricerche di tipo quantitativo estensivo. Infatti bisogna effettuare due ordini di considerazioni:

1. come sarà evidenziato nel caso Barilla, non mancano nella pratica manageriale e nella ricerca scientifica (Spanjaard e Freeman, 2006) casistiche di adozione di metodologie qualitative con finalità di tipo deduttivo, ovvero confermativo di

insight emersi in fasi precedenti della ricerca, e pervasive di stadi assai avanzati nel ciclo di sviluppo dei nuovi prodotti e servizi (conferma di innovazione di prodotto, conferma delle variabili del *marketing mix*);

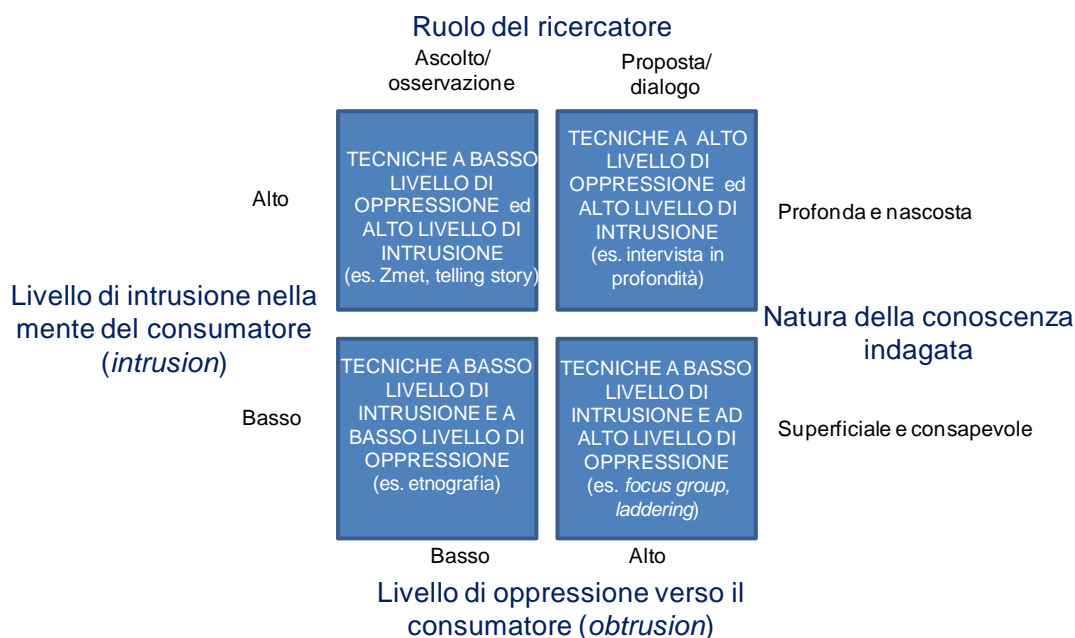
2. quando l'*insight* riguarda prodotti ad alto coinvolgimento emotivo e aspetti radicati e nascosti nell'inconscio del consumatore, esplorati con metodologia di tipo induttivo "proiettivo", il *testing* di tipo quantitativo sull'*insight* emerso potrebbe non confermare le indicazioni emerse in fase qualitativa a motivo non della insussistenza dello stesso ma della inidoneità delle stesse metodologie quantitative a verificarne la validità e affidabilità (Boddy 2005a).

A nostro avviso la scelta della metodologia di ricerca da adottare deve essere valutata in relazione: 1. al livello di conoscenza pregressa sull'oggetto di studio (se limitato/o ampio); 2. alla natura della conoscenza indagata (se di tipo superficiale-consapevole/o profonda-nascosta); 3. nella prospettiva del *management*, al grado di innovazione ricercato dall'impresa sull'oggetto di indagine (incrementale ovvero radicale). In linea generale, si può dire che quanto più il campo di indagine è conosciuto, la conoscenza indagata è di tipo superficiale o consapevole, e il grado di innovazione perseguito dall'impresa è di tipo incrementale (ricerca di un *fine tuning* nel sistema di offerta o nelle variabili del *marketing mix*) tanto più è utile applicare una metodologia di tipo quantitativo allo studio del fenomeno. Quando il campo di indagine è poco conosciuto, la conoscenza indagata è di tipo profondo o nascosta e l'innovazione ricercata (di prodotto-servizio ovvero più in generale nel modello di business) è di tipo radicale in questo caso maggiore è l'utilità del ricorso a tecniche di ricerca di mercato di tipo qualitativo e proiettive. Inoltre, in quest'ultimo caso, l'*insight* derivante dall'impiego delle tecniche qualitative con finalità esplorativa è di natura strategica. In tali casi non ha senso procedere alla conferma dello stesso per via quantitativa in quanto domande tramite questionario con adozione di scale metriche (*à la* Likert, per esempio) non possono scardinare la resistenza psicologica del consumatore su aspetti di cui spesso - come indicato peraltro, da Zaltman, 2008 - lo stesso consumatore non ha consapevolezza. In questo caso la conferma dell'*insight* deve procedere deduttivamente per via qualitativa, naturalmente su un numero di casistiche significative.

Nella Figura 1, è illustrata una matrice rappresentativa di una possibile tassonomia delle sole tecniche di ricerca qualitative di marketing rispetto alle implicazioni dal lato dell'impresa o del ricercatore che intende adottarle. La matrice pone in relazione su

un asse il grado di “oppressione” della tecnica nei confronti del consumatore - minima nel caso di tecniche di osservazione e/o ascolto, maggiore nel caso di tecniche di dialogo e proposta nei confronti dello stesso - sull’altro, il livello di “intrusione” della tecnica, intendendo per esso il livello di esplorazione che essa determina nel profondo del cliente. Da quest’ultimo punto di vista sono distinte tecniche di ricerche di marketing qualitative introspettive profonde, che riescono a cogliere anche la dimensione latente e inconsapevole dei bisogni, da quelle più superficiali, che si limitano ad analizzare le percezioni, le motivazioni, i bisogni espressi o inespressi, ma per i quali i consumatori hanno consapevolezza.

Figura 1. Una proposta di classificazione delle tecniche qualitative di emersione del customer insight.



3. Metodologia della ricerca

Come si è detto nella introduzione, questo paper raccoglie i primi risultati di un progetto di ricerca *ongoing* sul *customer insight* la cui indagine empirica coinvolge i seguenti settori-categorie di prodotto/servizio: *retailing* bancario (Unicredit, Bnl Paribas); *retailing* – casa e *bricolage* (Ikea, Leroy Merlin); largo consumo – cosmesi (L’Oreal); largo consumo – pasta (Barilla); largo consumo – detersivi (Henkel, Procter & Gamble); largo consumo - *femme care* (Fater); largo consumo – gelati (Unilever); largo consumo – vini (Fater divisione Vini: Tenuta Angelini); elettronica di consumo – cellulari (Nokia); elettronica di consumo – lettori musicali digitali (Apple); calzature sport wear (Adidas); turismo (Msc, Club Med). Utilizzando un

approccio di *pilot study*, in questo lavoro, sono presentati i risultati dell'indagine empirica relativa al solo settore della pasta alimentare e al *case study* Barilla Spa. Con lo sviluppo della ricerca empirica, nel prossimo futuro, saranno presentati i risultati derivanti dalle altre categorie merceologiche indagate. Si prevede, inoltre, di ampliare le categorie di prodotto/servizio di indagine e, nel contempo, di applicare tecniche esplorative diverse (etnografia e Zmet) per verificare pregi e limiti di ciascuna di queste tecniche.

Per quanto attiene più specificatamente la metodologia di ricerca, nei mesi di giugno e luglio 2009, presso il Laboratorio di Marketing del Dipartimento di Economia Aziendale della Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Napoli Federico II, sono stati condotti complessivamente 24 *focus group* (Morgan 1997 e Boddy 2005b) e 72 interviste individuali con la tecnica *telling stories* (Gabriel e Griffiths 2004, Chase, 2005, Pinnegar e Daynes 2007, Riessman 2008); inoltre sono state raccolte, tramite la tecnica del "completa la frase", otto affermazioni per ciascun consumatore coinvolto sulla base delle evidenze emerse dalle interviste e dai *focus group*. L'utilizzo della tecnica "completa la frase" si giustifica nella prospettiva sottesa alla natura delle tecniche "proiettive". Si tratta di tecniche sempre più utilizzate dalla ricerca accademica e nella pratica professionale e manageriale per interpretare i comportamenti di consumo; tali tecniche sono mutate dal campo della psicoanalisi¹ e della psicologia clinica. Chandler e Owen (2002) hanno dato una efficace definizione delle tecniche "proiettive" e di quelle "abilitanti", riconosciuta anche dalle migliori pratiche delle ricerche di mercato (Gordon e Langmaid 1990, Goodyear 1998). Le tecniche proiettive richiamano una modalità che consente al soggetto coinvolto nell'analisi di articolare un sentimento represso, o in qualche modo trattenuto, proiettandolo su di un'altra persona, personaggio di fantasia o oggetto. L'idea delle tecniche "abilitanti", invece, è di natura diversa: consentono al soggetto coinvolto nella ricerca di trovare un mezzo diverso di espressione dei propri sentimenti, pensieri e così via, difficili da articolare. Per quanto detto, può considerarsi abilitante la tecnica del "raccontami la storia" perché agevola da parte del soggetto coinvolto

¹ Il concetto di proiezione infatti ha origine dal lavoro di Freud sulla paranoia (Lilienfeld, Woods e Garb 2000) nel quale egli teorizzò che la "proiezione" è un meccanismo di difesa attraverso il quale le persone inconsciamente attribuiscono i loro tratti negativi della personalità ad altri. Successivamente il lavoro di Freud venne approfondito in campo psicoanalitico attraverso lo sviluppo di alcune tecniche - come la nota Rorschach, o test delle macchie di inchiostro - che implica che i soggetti dell'analisi clinica proiettino tratti della personalità nelle ambigue immagini rinvenibili, per l'appunto, nelle macchie di inchiostro.

nell'analisi l'esposizione del vissuto relativo alla categoria merceologica indagata. Le tecniche abilitanti aiutano gli individui a parlare meglio di loro stessi (Will, Eadie e MacAskill 1996). Mentre tutte le tecniche proiettive sono abilitanti non tutte quelle abilitanti sono necessariamente proiettive. Quindi in termini analitici, tra i due approcci c'è una profonda differenza: quando si ricorre a tecniche abilitanti i consumatori coinvolti nella ricerca parlano di loro stessi; nelle tecniche proiettive, invece, gli stessi parlano di qualcun altro e il ricercatore opera secondo l'assunzione che ciascuno stia parlando di sé (Boddy 2005a).

In questo lavoro sono presentati solo i risultati riguardanti la categoria di prodotto "pasta alimentare"; le elaborazioni sono relative alle risultanze di due *focus group* tra i 24 realizzati (della durata di circa 60 minuti ciascuno), sei interviste individuali (della durata di circa 30 minuti ciascuna) e 112 affermazioni rilevate per iscritto attraverso la tecnica "completa la frase". I risultati delle interviste individuali basate sulla tecnica narrativa (*telling stories*) hanno informato, in accordo con i principi della *grounded theory* (Corbin e Strauss, 1990), la struttura conoscitiva dei *focus group*. Gli intervistati della prima fase della ricerca (interviste individuali) sono diversi da quelli che hanno preso parte ai *focus group*. Le persone intervistate sono responsabili di acquisto, di sesso femminile, con età maggiore ai 35 anni e, quasi tutte, in condizioni lavorative. Solo ad uno dei due *focus group* ha preso parte un responsabile di acquisto uomo, *single*, sempre con età maggiore di 35 anni. A ciascuna intervistato è stato chiesto di raccontare, relativamente alla categoria di prodotto "pasta alimentare", la propria storia personale (e quindi familiare) con riferimento ai principi che ispirano: 1. l'alimentazione in famiglia; 2. l'acquisto e/o il consumo di pasta alimentare; 3. i rapporti con i canali distributivi di tali categorie di prodotto. Durante i *focus group* le domande sono state somministrate tenuto conto delle evidenze emerse nel primo stadio dell'indagine e approfondendo le categorie concettuali emerse durante le interviste individuali.

4. I risultati dell'indagine empirica sui consumatori

L'indagine empirica condotta sui consumatori si è proposta di far emergere *insights* riguardanti lo stile alimentare, l'acquisto e consumo di pasta e la relazione con i punti di vendita utilizzati per gli acquisti.

4.1. *Lo stile alimentare*

Come si è appena accennato innanzi, tutto ciò, attraverso un approccio di indagine qualitativa, è finalizzato a far emergere la propria storia personale e familiare degli intervistati rispetto a tre concetti di fondo: 1. l'alimentazione in famiglia; 2. l'acquisto e/o il consumo di pasta alimentare; 3. i rapporti con i canali distributivi di tali categorie di prodotto. È stato possibile ricondurre lo stile alimentare degli intervistati a quattro macro-concetti: a. il *core benefit* ricercato; b. la condizione lavorativa o meno della responsabile di acquisto; c. la cultura alimentare (riconoscersi una buona cuoca); d. l'equilibrio familiare. Con riferimento al primo concetto, gli intervistati hanno evidenziato che il beneficio ricercato con lo stile alimentare della famiglia può essere ricondotto al piacere e/o al sostentamento e/o alla salute dei figli e del marito. Naturalmente in tutti e tre i casi è emerso il concetto di qualità alimentare come espressa dalla genuinità dei prodotti e dalla dieta mediterranea; quest'ultima, come è noto, attribuisce una importanza primaria alla pasta (soprattutto a pranzo), al pesce e alle verdure. Riguardo alla cultura alimentare - e quindi al riconoscersi come una buona cuoca - può essere alternativamente e, in periodi diversi della vita familiare, di tipo ereditario e/o autoprodotta. Nel primo caso non è infrequente che, soprattutto da neo sposata, la responsabile di acquisto abbia trovato nella famiglia di origine, sua o del marito, un modello di cucina a cui ispirarsi. Nel tempo, tuttavia, ci si affranca da tale modello o in termini di qualità della cucina realizzata o di maggiore creatività; quest'ultima si sostanzia nella ricerca di una maggiore varietà di piatti e di una migliore capacità di presentazione delle pietanze. Per talune responsabili di acquisto, soprattutto nel periodo invernale e di maggiore impegno lavorativo o professionale, la cucina è vista come una costrizione. La condizione lavorativa della responsabile di acquisto, infatti, tende a determinare un impatto sulla organizzazione delle attività domestiche che spesso sono pianificate e realizzate a complemento delle attività lavorative fuori e dentro casa e richiedono una cucina più funzionale, più veloce e basata su criteri semplici sempre nel rispetto della qualità dei cibi. Non mancano riferimenti di adozione di diete dissociate fatte di primo e frutta a pranzo, di secondo e frutta a cena, e di biscotti e dolci autoprodotti in casa per la colazione dei figli. Un altro fattore emerso, non certo secondario, è quello della associazione implicita tra buona cucina ed equilibrio familiare. L'alimentazione è uno dei piaceri della vita e non è infrequente l'attrito o il nervosismo in famiglia che si origina da futili discussioni sulla preparazione dei piatti. Tale considerazione porta ad identificare nei

industriali di qualità *standard* i tempi di cottura contenuti, la scarsa tenuta della cottura, il colore biondo e la superficie liscia della trafila; più correlati nelle risposte degli intervistati alle paste di alta qualità, i tempi di cottura e di essiccazione lunghi, i sistemi di essiccazione più onerosi, il colore bronzeeo della pasta, la maggiore tenuta della cottura, la maggiore struttura della trafila. Per quanto riguarda il fattore occasioni di consumo, gli intervistati hanno segnalato un consumo diverso nei periodi stagionali (inverno/estate) e nei giorni della settimana (feriali/festivi). Nella stagione invernale la pasta ha un ruolo centrale nella alimentazione della famiglia italiana, soprattutto a pranzo. Per quanto riguarda i formati, durante la settimana tendono ad essere consumati formati corti a ragione della loro maggiore idoneità ad essere associati a brodi, legumi, minestre, etc. La domenica e nel fine settimana maggiore è il ricorso alla pasta di qualità e a formati lunghi, cucinati, soprattutto, con il pesce. Durante la stagione estiva si riduce in generale il consumo delle paste corte a motivo della minore tendenza a consumare paste brodose e con legumi; i formati corti sono limitati nell'utilizzo alle insalate di pasta. Si segnala inoltre la tendenza a consumare la pasta di sera ed in eventi conviviali, per i quali si opta per la ricerca di pietanze a base di pesce e maggiormente elaborate.

Il terzo fattore richiama la tradizione. La pasta è da sempre regina dello stile alimentare italiano. La neo sposa che si assegna o condivide il ruolo di responsabile di acquisto tende a volte a sviluppare una propria esperienza di cucina che si sostanzia inizialmente nell'adozione della marca di pasta adottata dalla mamma o dalla suocera. Inizialmente la cucina della pasta viene considerata un'arma di seduzione nei confronti del *partner* marito. Tuttavia frequente è il confronto con modelli di cucina non più rinvenibili quali quelli della nonna della sposa o dello sposo. Non è infrequente che la neo sposa tenda a considerare Barilla come prima marca di adozione, proprio in relazione alla necessità di ridurre il rischio di una scelta di marca sbagliata. Molto spesso, dopo alcune sperimentazioni di altre marche industriali, si ritorna a Barilla.

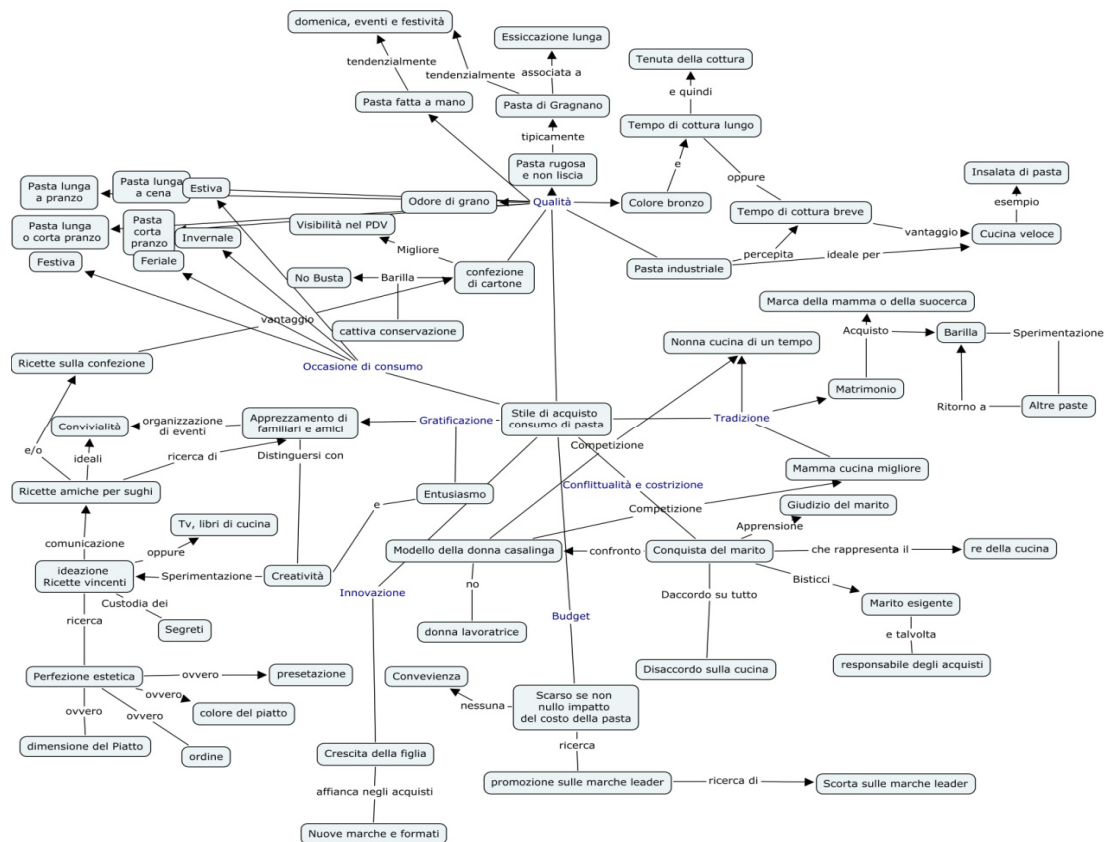
Il quarto fattore emerso riguarda l'innovazione. Con il maturare della famiglia e il crescere dei figli non è infrequente che alla responsabile di acquisto si affianchi una delle figlie che spesso condiziona alcune scelte di acquisto sollecitando la sperimentazione di marche e soprattutto di formati nuovi.

Il quinto fattore emerso durante l'indagine empirica è quello della gratificazione da parte della moglie cuoca e del conseguente entusiasmo che origina dalla

sperimentazione di successo di ricette vincenti e creative che vengono spesso apprezzate da familiari e amici durante eventi conviviali. Alcune rispondenti hanno accennato ai segreti della propria cucina della pasta (il mestolo con il sugo nell'acqua durante l'ebollizione, la modalità di completamento della cottura della pasta durante l'amalgama con il sugo). Queste stesse ricette vincenti tendono ad essere oggetto di comunicazione e condivisione con le amiche. Inoltre le intervistate hanno segnalato la ricerca di perfezione, talvolta indirizzata dal marito, verso aspetti estetici talvolta considerati sostanziali quali la corretta presentazione del piatto e della pietanza, con attenzione al colore, alla quantità di pasta nel piatto, all'ordine, alla coreografia finale della pietanza. Qualche intervistata ha segnalato l'importanza dell'ispirazione attraverso le ricette sulla confezione, oppure di quelle promosse durante programmi televisivi o sulle riviste specializzate o non. Molto forte è emerso nelle interviste e nei *focus group* una dimensione conflittuale e di costrizione talvolta associata al ruolo di responsabile di cucina – sesto fattore - che deriva dal fatto che il marito tende nei primi anni di vita coniugale e nel prosieguo a recitare il ruolo di re incontrastato della cucina familiare; egli non solo esprime giudizi condizionanti ma, per quanto in casi limitati, arriva a gestire il budget degli acquisti e tende a ricercare e a confrontare il ruolo della moglie con quello ideale della donna casalinga dedicata.

Un ultimo (settimo) fattore, anch'esso ritenuto molto importante, attiene al *budget* destinato all'acquisto della pasta. Le intervistate convengono sulla minima incidenza di una pasta alimentare di qualità rispetto al costo complessivo a persona del pranzo; da questa osservazione discende quella secondo la quale va sempre preferita la qualità delle marche note rispetto alla sperimentazione cieca, che spesso si verifica non nella intenzione di risparmio e convenienza bensì per la volontà di voler sperimentare formati nuovi. La convenienza che pure è ricercata dalle responsabili di acquisto è più da intendersi come ricerca dell'offerta promozionale sulla pasta di qualità che, quando rinvenuta, porta ad un sensibile aumento delle quantità acquistate che vengono gestite in scorta.

Figura 3: La mappa dei concetti emersi durante le interviste e i focus group con riferimento allo stile di consumo di pasta.



4.3. Il punto di vendita

Riguardo alle relazioni con il punto di vendita nel quale le intervistate sono solite effettuare la spesa, sono emerse durante le interviste alcune significative indicazioni. La marca che in assoluto domina la presenza nel canale commerciale è Barilla e ciò sia per il fatto che ha una maggiore varietà di formati ma anche a causa di un non secondario vantaggio di confezione: la scatola di cartone accresce, infatti, la visibilità sul *facing* lineare dello scaffale senza contare che Barilla dispone spesso di scaffali o testate di gondola brandizzati. I due fattori che spiegano, nella percezione delle intervistate, la scelta o il ricorso al punto di vendita sono la vicinanza e la dimensione del negozio. Le stesse hanno spiegato come la vicinanza spesso gioca un ruolo di complemento rispetto alla dimensione: non è infrequente che la responsabile di acquisto ricorra ad un *primary shop* di maggiore dimensione per la spesa settimanale, integrato, a complemento durante la settimana, da visite frequenti al negozio di vicinato (supermercato locale, superette, salumeria/gastronomia) per acquistare prodotti non in scorta ma necessari (pane, latticini). Le intervistate, infatti, hanno dato una percezione molto positiva all'uscire spesso di casa per acquisto, considerandolo

una sorta di attività di svago. Naturalmente, il negozio di vicinato è ritenuto essere la tipologia di maggiore servizio: consiglio, rapporto di lunga durata di natura strettamente personale, la possibilità di ordinare per telefono, differimenti di pagamento. La piccola superette è ritenuta un buon compromesso di servizio e assortimento ma in ogni caso si associa alla comodità di acquisto. Il supermercato locale assume importanza nel quartiere delle grandi città o in quelle piccole dove assume spesso il carattere di monopolio. La grande dimensione è quella che nella percezione delle intervistate caratterizza la città: ipermercati, centri commerciali con ancora alimentare, superstore. La spesa in questa ultimo *format* distributivo, oltre a caratterizzarsi per una visita a cadenza settimanale, richiede il ricorso necessario all'auto. Talvolta nella grande dimensione l'acquisto dei prodotti, e quindi anche della pasta, è reso complesso dall'eccesso di informazione. La grande dimensione per l'acquisto di pasta alimentare, si contraddistingue, in particolare, per la maggiore varietà di marche e formati; marche che sono meglio disposte, spesso, per scala di prezzo (dal più grande al più piccolo). Le acquirenti ritengono che la vendita a carattere continuo assicuri una disponibilità di prodotti più freschi a motivo della maggiore rotazione. Nelle grandi superfici di vendita, il rapporto con il personale è tendenzialmente spersonalizzato, se si eccettua qualche responsabile dei reparti freschi. Gli elementi che caratterizzano la formula, nella percezione delle intervistate, sono la pulizia e l'igiene del personale dei reparti di prodotti freschi, l'ordine, la migliore esposizione dei prodotti. È più facile inoltre rinvenire nella grande dimensione marche *leader* in promozione; in tal caso, l'acquisto è caratterizzato da un numero maggiore di confezioni che vanno in scorta.

ricerca di piatti elaborati è più ricorrente, come il ricorso a paste di maggior pregio e qualità (“le paste di Gragnano”). Un terzo *insight* è connesso al *marketing mix*. Il *packaging* di Barilla non è di gradimento agli intervistati. Il *pack* in cartone risponde probabilmente ad esigenze di conservazione ottimale del prodotto (in quanto il cartone più della busta respira all’esterno) e di posizionamento nel *facing* lineare di scaffale a motivo del diverso impatto in termini di spazio e di visibilità della confezione. Tuttavia, esso non piace alle acquirenti che segnalano un ingombro eccessivo di spazio nella dispensa, l’odore del cartone poco gradevole, ed una cattiva conservazione del prodotto (talvolta presenza di microorganismi). Il fatto che la confezione respiri all’esterno può essere un limite nel caso di conservazione in ambienti non ottimali. In ogni caso il cartone è di ostacolo alla percezione del colore della pasta e della sua rugosità che, invece, sono sapientemente valorizzati da altre paste alimentari di qualità che usano confezioni cosiddette “nude”. Un ultimo non trascurabile *insight*, ai fini della comunicazione pubblicitaria, è la constatazione che la pasta, ma più in generale la cucina, assume connotati culturali peculiari, che vanno dal confronto con i valori e l’equilibrio familiare della famiglia di origine all’entusiasmo delle cuoche, anche non casalinghe, che riescono a conseguire risultati di pregio nella cucina quotidiana e ad affrancarsi dai modelli di riferimento. A nostro giudizio scarso peso è stato dato ad oggi nella comunicazione pubblicitaria al richiamo alla tradizione familiare e alla serenità conseguente alla buona cucina e alla complicità di coppia².

² Quest’ultima considerazione mette in evidenza un limite non secondario emerso durante l’intervista a Barilla (di cui si dirà nel seguito). Le ricerche qualitative volte allo sviluppo degli *insight* in Barilla tendono a coinvolgere esclusivamente le responsabili di acquisto settentrionali (nei dintorni di Parma) anche per comprensibili ragioni di convenienza e praticità (sarebbe possibile coinvolgere responsabili di acquisto meridionali ma a costi assai elevati). Si vengono a determinare per effetto di ciò modelli di comunicazione non sempre coerenti con il vissuto e la cultura meridionale che, tra l’altro, in termini di pasta alimentare, ha avuto da sempre un ruolo centrale nella geografia della nazione (si pensi alla tradizione dei pastifici di Gragnano).

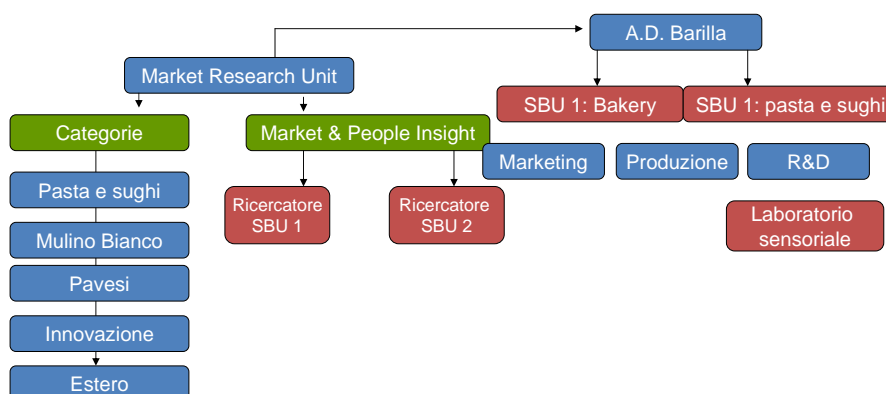
5. Il caso Barilla G. e R. Spa³

L'edificio in cui è collocato l'*insight management* di Barilla (denominato *Market & People Insight*) nasce nel 1997 con il nome di "Villa Rosa". L'edificio era preesistente, essendo la vecchia casa padronale nei campi acquisiti da Pietro Barilla. La nuova destinazione d'uso, e la conseguente ristrutturazione, si deve ad una brillante idea di Edwin Artz, già Amministratore Delegato di Barilla a partire dal 1995, e *manager* proveniente dalla Procter & Gamble (in P&G, negli Stati Uniti, le ricerche qualitative sono state sempre molto importanti e diffuse). La P&G infatti aveva ed ha una casa simile nella struttura che riproduce l'ambito domestico in cui la cliente è solita utilizzare i suoi prodotti⁴. La "Villa Rosa" di Barilla presenta al primo piano un ufficio del *manager* responsabile e sei diverse cucine attrezzate e arredate con stili diversi, dal classico al moderno, e un soggiorno nel quale si svolgono i *focus group* o i gruppi di discussione con i consumatori/clienti. Al secondo piano c'è una sala riunioni nella quale sono elaborati i concetti e le immagini riprese attraverso telecamere durante lo svolgimento dei *focus group*/gruppi di discussione a primo piano. Talvolta, ad essi, sono presenti i *manager* del marketing o della ricerca e sviluppo che hanno commissionato le specifiche ricerche per dare in tempo reale delle indicazioni ai ricercatori che svolgono le attività con i clienti/consumatori su temi o aspetti da esplorare. Sempre in questo piano è presente una sala tecnica nella quale confluiscono le immagini riprese. Al terzo piano, invece, c'è una sala nella quale sono disposte diverse postazioni internet che consentono ai manager e ricercatori di Barilla di poter realizzare ricerche qualitative in ambito *internet* (remoto).

³ Il presente caso è stato sviluppato sulla base di una intervista personale svolta presso Barilla Spa al Dott. Paolo Melegari, Market e Research Unit (Market & People Insight Manager), Parma, 31 Luglio; Inoltre, sono stati utilizzati i seguenti documenti interni aziendali: a. Market & People Insight 2009, *Methodological Booklet*, Sfocus: alla ricerca del consumatore perduto, approcci di contatto diretto per comprendere la realtà, febbraio, Parma; b. Market & People Insight 2008, *Methodological Booklet*, Full-mix validation, marzo, Parma; c. Market & People Insight 2008, *Methodological Booklet*, Post-launch analysis, marzo, Parma; d. Market & People Insight 2008, *Methodological Booklet*, ADV qualitative pre-test, aprile, Parma; e. Market & People Insight 2008, *Methodological Booklet*, Web sites & Blog qualification and effectiveness, aprile, Parma. Utili informazioni sono state reperite con la consultazione del sito *web* istituzionale: www.barilla.it.

⁴ La stessa Unilever a Casal Pusterlengo (Lo) per la divisione *home & personal care* ha realizzato una struttura simile (denominata *clean house* Unilever) nella quale sono sviluppati gli *insight* connessi alla categoria merceologica nell'ambito domestico diverso del bagno. A Roma invece la Telecom aveva realizzato la casa Telecom finalizzata ad esplorare il tema della domotica insieme ai clienti.

Figura 5. L'organizzazione delle ricerche di mercato in Barilla.



Da anni in Barilla ci si era resi conto che il consumatore stava cambiando in consumatore nell'interazione con la marca e con i prodotti, tanto da modificare la pianificazione e l'utilizzo dei mezzi di comunicazione (si pensi ai Viral e Social Network, al WOM). A questo cambiamento della società dei consumi non aveva fatto riscontro una migliorata capacità dell'impresa di ascolto, di relazione, di contatto con il cliente. La consapevolezza di tali cambiamenti ha imposto in Barilla l'adozione di un nuovo modello di sviluppo della conoscenza che non può esaurirsi nel coinvolgimento delle persone in un ascolto mediato attraverso i *focus group*. Il contatto diretto invece ha assunto progressivamente il ruolo di opportunità per ritrovareintonie nuove con le persone finalizzate alla generazione dell'innovazione e allo sviluppo dell'impresa *people oriented*. I clienti e i consumatori, mostrano sempre di più la loro disponibilità a divenire parte attiva del processo prestandosi ad un "gioco consulenziale". L'ascolto e l'incontro con i consumatori sono considerati rilevanti in Barilla in tutto il processo di sviluppo di un progetto di innovazione di prodotto, potendo garantire i seguenti vantaggi:

1. supportare nella generazione di nuove idee;
2. guidare nell'utilizzo del linguaggio;
3. aiutare a costruire e sviluppare;
4. mostrare modalità di uso e di consumo;
5. dare un *feedback* di valutazione della capacità di esecuzione e fornire indicazioni di ottimizzazione.

In azienda si è condizionati dallo schema generale condiviso che naturalmente si modifica in funzione delle esperienze vissute. La maggior parte dei *manager* Barilla viveva confinata dentro la realtà aziendale con le proprie convinzioni sui clienti e sul consumatore. Con il tempo ci si è resi conto della necessità di "vivere" i contesti reali

del cliente e di dover adottare un approccio etnografico alla comprensione del consumatore. Pertanto, i *manager* del marketing, della Ricerca e Sviluppo, delle Vendite sono andati in luoghi di vita vissuta dai consumatori (la casa, la scuola, la palestra, etc.) per apprendere i comportamenti di acquisto e di consumo. Ovviamente rispetto a questo mutato approccio, inizialmente gli addetti del marketing e delle altre funzioni critiche sono stati accuratamente preparati dalla funzione del Market & People Insight ad “osservare e ascoltare” in modo “attivo” il consumatore. Attraverso la conoscenza diretta dei consumatori, degli usi e delle abitudini, dei valori/credenze, dei linguaggi, e attraverso la comprensione intuitiva del percorso e delle logiche mentali durante l’acquisto, dei bisogni e dei driver motivazionali, lo schema cognitivo aziendale è sintonizzato in modo inevitabile con le reali esperienze di categoria di prodotto che i consumatori sperimentano nel loro vivere quotidiano. Nel *customer insight* di Barilla, dunque, si distinguono tre obiettivi di fondo:

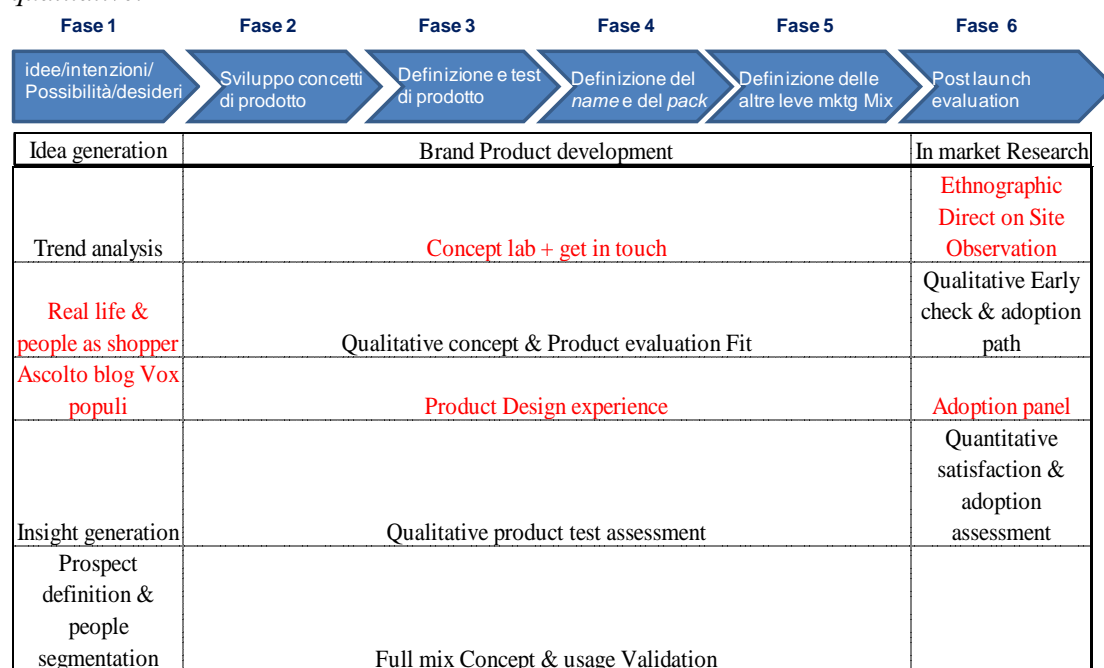
1. comprendere i bisogni e desideri dei consumatori-clienti: ovvero adottare tecniche di *focus group* e/o *discussion group* che consentono al *management* di interpretare il vissuto del cliente con riferimento alle categorie merceologiche indagate: *bakery* oppure pasta e sughi;
2. *design development*: l’ascolto attivo e l’osservazione in contesti reali rappresentano elementi fondamentali per tutti i processi di sviluppo dei nuovi prodotti; i consumatori-clienti come “consulenti”, “suggeritori consapevoli” di ottimizzazione del *product design*;
3. *idea generation*: l’incontro e la relazione come stimolo ai propri pensieri, al proprio *know how* personale, come volano della creatività. I consumatori-clienti come “mente estesa”, come “volani inconsapevoli” dei processi di innovazione.

In Barilla quindi si cerca di ottimizzare l’equilibrio tra dialogo e/o proposta al cliente-consumatore e osservazione e/o ascolto attivo, con la consapevolezza che mentre il primo ha un maggiore peso in termini di conferma dell’*insight* sviluppato, il secondo è di maggiore importanza per l’esplorazione dell’*insight*. Se il pensiero associativo è da intendersi come capacità di raccogliere e riallineare significati rispetto al patrimonio esperienziale disponibile (conoscitivo – i ricordi – ed emotivo), si parla invece di pensiero laterale come pensiero dinamico e non prevedibile, che incorpora le proprietà del pensiero lineare e di quello associativo, procedendo lungo una linea di pensiero che giunge a conclusioni non scontate, inaspettate, nuove e che ha molte attinenze al *problem solving* e all’innovazione. Nella Figura 6 è descritto il processo

di innovazione di prodotto in Barilla e, per ciascuna fase, sono indicate le tecniche di ricerca qualitativa di marketing applicate. Con particolare riferimento alla fase V – valutazioni *post* lancio e adozione dei correttivi – si evidenzia che essa contempla tre sub fasi: 1. *ethnographic research*, svolta anche attraverso tecniche di osservazione diretta dei consumatori presso i *retailers*, che naturalmente può generare *insight* nuovi e rianimare l'intero processo (*insight generation*); 2. *qualitative touch point analysis*, che è realizzata attraverso interviste individuali e *accompanied shopping* (gestita dalla unità di *customer insight* insieme a quella *Market Research Unit*); 3. *quantitative satisfaction assessment and adoption path* (gestita dalla *Market Research Unit*).

Come già detto, l'*insight* potrebbe derivare anche da un processo di creatività tutto interno che in ogni caso passa poi dalla validazione attraverso l'inserimento nella prima fase del processo descritto. La validazione qualitativa del prodotto avviene attraverso il *test* di prodotto e/o di concetto.

Figura 6. Il processo di innovazione di prodotto e il ruolo delle tecniche di ricerca di mercato qualitative.



Fonte: Market & People Insight (2008), *Methodological Booklet, Sfocus: alla ricerca del consumatore perduto, approcci di contatto diretto per comprendere la realtà, febbraio, Parma*

Nel *box* 1 di seguito riportato, invece, sono illustrate due tecniche di ricerche di marketing qualitative nella quali è coinvolto il team di Market & People Insight di Barilla. Si tratta di due tecniche che sono per loro natura più tattiche, di monitoraggio *pre* e *post* lancio dei nuovi prodotti.

Box 1- Analisi pre e post lancio finalizzate alla ottimizzazione del marketing mix.

Web forum – Pre launch analysis

Obiettivo

Valutazione del primo approccio al nuovo prodotto;
comprensione delle reazioni alle caratteristiche organolettiche (aspetto; profumo; sapore; consistenza; impressioni palatali) e nutrizionali.

Metodologia

Partecipazione e condivisione in rete dell'esperienza ripetuta di un nuovo prodotto nelle abitudini alimentari (primi segnali di una eventuale *adoption*);
capacità di *engagement* del nuovo prodotto intesa come capacità di sorprendere e di fare inventare nuove ricette/modalità ;
product identity per la definizione del *packaging* e della comunicazione;
generazione *benefits* affinati sulle persone da proporre in comunicazione.

Best case: *CHUNKY pre launch analysis.*

Adoption panel – Post launch analysis

Obiettivo

Studiare il comportamento, le reazioni e le modificazioni delle abitudini alimentari grazie ad un piazzamento forzato del prodotto, monitorando nel tempo i momenti di abbandono, *boredom*, alternanza o sostituzione con altri prodotti.

Metodologia

Reclutamento panelisti/bloggers attraverso il Mulino Bianco *website*;
piazzamento prolungato in casa del nuovo prodotto
animazione costante del panel da parte di un moderatore
registrazione e condivisione di tutto il panel delle reazioni al prodotto e delle variazioni delle abitudini e del palinsesto alimentare.

Deliverables

Assistere in diretta al percorso/processo di adozione;
Immediata comprensione degli snodi di avvicinamento al prodotto;
Esplicitazione delle motivazioni di consumo e non consumo.

Best case: Girotondi *Adoption.*

Fonte: Market & People Insight 2008, 2009, Barilla Spa

A partire dal 1997 e fino al 2002 l'attività si focalizzava prevalentemente su quella classica dei *focus group* e delle interviste personali, con il coinvolgimento di consumatrici di Parma, in un raggio di 100/150 km massimo dalla città⁵. Una volta definiti i criteri di reclutamento con il "cliente interno" (le funzioni di Mktg Strategico e R&S) si faceva ricorso ad una unità esterna di servizio (agenzia di ricerche di mercato) che sul territorio, e in prossimità generalmente di grandi strutture commerciali, identificava i profili di consumatori disponibili ad essere coinvolti in sede su ricerche di questo tipo. I nominativi venivano poi inseriti in un *data base* e l'unità di *Market & People Insight* provvedeva a definire per una certa data le persone da coinvolgere e da invitare; erano previsti anche dei profili supplenti per il

⁵ Le variabili di segmentazione delle consumatrici adottate da Barilla sono di tre tipi: stile di vita, stile alimentare (salutista, edonista, etc.), stile di acquisto (*recreational shopper, personnel oriented shopper, emotional shopper, variety seeking shopper, economic oriented shopper*). C'è quindi un forte lavoro di ricerca e segmentazione a monte. Ma alla complessità rappresentata bisogna aggiungere la dimensione internazionale delle attività di ricerca: esiste più di una agenzia di ricerca che ha la responsabilità di reclutare delle persone in ambito internazionale.

caso in cui una o più componenti del *focus* avessero poi avuto motivi sopraggiunti di impossibilità a prendere parte al *focus group*. Come afferma nell'intervista il Dott. Paolo Melegari, Market & People Insight Manager di Barilla, la funzione dell'Insight si è evoluta nel tempo: «*fino al 2000 si era trattato in prevalenza di focus group intorno al tavolo o nelle cucine adibite. "Siamo noi che impariamo da voi" era il nostro motto. Pensiamo alle Emiliane Barilla, sono state sviluppate coinvolgendo le massaie di questa zona geografica*».

A partire dal 2000 sono state aggiunte, rispetto alla metodologia classica dei *focus group*, l'etnografia al fine di *"tentare di portare l'azienda a casa del cliente. Prima della visita bisogna capire che cosa ci aspettiamo di trovare: bisogna dirselo. Prima fase: brainstorming a livello di team interfunzionale per definire le aspettative. Durante la home visit (seconda fase) vengono compilate nella scheda di rilevazione delle sessioni di indagine; per ciascuna di esse colui che realizza la visita deve annotare le Aspettative, e rispetto ad esse le eventuali Conferme, le Smentite oppure le Sorprese"*.

Le ricerche qualitative di marketing in Barilla si sono sviluppate nel corso del tempo lungo diverse direttrici metodologiche, di seguito descritte.

1. *Product Design Experience (PDE)*. Si tratta di una metodologia di sviluppo del nuovo prodotto che si fonda sulle indicazioni del consumatore. Si costituiscono gruppi di persone che seguono e partecipano in modo attivo al processo di *PDE* per un certo periodo di tempo. In rapporto co-evolutivo, il *management* delle funzioni coinvolte (Marketing, R&D, Market & People Insight), insieme ai consumatori, progetta e concepisce un nuovo prodotto. Il "nuovo" successivamente viene prototipato dalla produzione. Questo prototipo è sottoposto ad alcuni gruppi di discussione di consumatori per una ulteriore verifica ed eventuale selezione dei prototipi. Per tentativi ed errori il prototipo viene corretto con le indicazioni dei consumatori. I ricercatori Barilla "conducono" i *focus group* nel *PDE* tenendo conto delle indicazioni dei *manager* committenti (Marketing Strategico o R&D) che avviano il processo e lo coordinano. In Barilla si ritiene che il *PDE* richieda un numero di *focus group* non inferiore a quattro per garantire non certo la significatività statistica ma una buona attendibilità delle risultanze dell'indagine stessa. Le "Armonie" e "Le Campagnole" del Mulino Bianco, le "Emiliane" di Barilla, sono alcuni dei casi più importanti di successo dell'applicazione della tecnica di *PDE* in azienda.

2. *Etnografia*. Si realizza con un *team* composto da persone provenienti dal Marketing, dalla R&D, dalle Vendite, dalla Produzione, anche internazionale. In questo caso il Market & People Insight ha il compito di *training*, di “moderatore” e di “tutor” delle persone e del *team* di ricerca. L’attività di ricerca è condotta dai componenti del *team*: in questo caso sono i *manager* delle funzioni aziendali “clienti” e non i ricercatori del Market & People Insight che vanno nelle famiglie e vivono esperienze di vita vissuta con i consumatori (*Real Life Experience, RLE*). L’etnografia non può riguardare che prodotti e categorie di prodotti già esistenti sul mercato. Le modalità più ricorrenti in Barilla di applicazione di metodo etnografico sono le seguenti: a. safari con il consumatore in luoghi di interesse rispetto all’oggetto di interesse; b. spesa accompagnata con il consumatore; c. *home visit* con osservazione partecipata in diversi momenti di consumo (colazione, pranzo, cena).

Alcune delle innovazioni di prodotto emerse attraverso l’applicazione di tale tecnica sono: “Le parole della pasta”, “I valori del Mulino (Bianco) ieri e oggi”, il “Sugo carbonara”, In store bakery lay out (ovvero l’analisi della composizione dell’assortimento del bakery offerto in store dalle catene della GDO).

3. *Creatività*. Le prime due direttrici coinvolgono i consumatori esterni. Nello sviluppo della creatività, invece, agisce solo il personale dell’azienda. Il fine è quello di creazione e sviluppo di idee e concetti di prodotto/o posizionamento di *brand* dentro l’impresa. Si parla in questo caso di “*Concept lab* e/o *Get in touch*”. Si tratta di un processo interattivo (“*work in progress*”) dove gli attori della ricerca (Marketing e R&D, Ricercatori) lavorano insieme, per un’intera giornata, senza interruzioni né pause. Si cerca di attivare l’apprendimento diretto attraverso strategie di *problem solving* delle persone e di elaborare delle idee più rilevanti per i *prospect* attraverso un *feedback* dialettico e immediato tra le funzioni che nell’impresa più direttamente pensano al cliente. Un non secondario effetto è che la condivisione di un progetto comune allinea e consolida il *team* di lavoro garantendo una ottimizzazione in tempi brevi delle decisioni attinenti al progetto. Una delle innovazioni di maggior successo che sono state sviluppate in Barilla, con l’applicazione di tale tecnica, sono i “Ready Meals” in Francia. La creatività viene poi sedimentata attraverso la tecnica del “*Concept writing*” finalizzata alla generazione e scrittura dei concetti di prodotto/posizionamento. Si tratta in questo caso di un *workshop* appositamente dedicato interfunzionale (Marketing,

ricercatori, agenzia, R&D) di raccolta di spunti, indicazioni e suggerimenti “creativi” della fase precedente che ha un non secondario impatto in termini di apprendimento e allenamento continuo alla scrittura dei concetti.

4. *Web*. Si tratta di un ambito emergente totalmente nuovo di applicazione delle ricerche qualitative che Barilla sta esplorando. La rete consente di creare team collegandosi in tempo reale con tutto il mondo. Si tratta di *focus group* virtuali, team interfunzionali che discutono in “*chat*” con consumatori di tutto il mondo. “*Il prodotto lo mandiamo noi fisicamente al consumatore; la interazione invece procede sul digitale*”. La difficoltà che emerge in questo caso è quella di costruire delle piattaforme informatiche dedicate a tal fine. Ma il *web* è anche utile per l’ascolto della *vox populi* attraverso i *blog*. In questo secondo caso l’obiettivo è di utilizzare le affermazioni sulle categorie/marche/prodotti in assortimento rilevate attraverso il web sia come valutazione del *sentiment* generale fino all’individuazione di motivazioni profonde atte alla definizione di possibili nuovi *insight*. In questo caso i ricercatori delle singole categorie merceologiche organizzativamente dipendenti dalla Market Research Unit operano un’analisi *desk* dei *blog* (che in Barilla considerano le nuove forme di “diaristica”) ed elaborazione di possibili nuovi *insight* per categoria e consegnano semestralmente un documento di sintesi al marketing.

Box 2 - Esempi di insight emersi durante l’analisi desk dei blog

- “Il mio ragazzo si sveglia all’ultimo e beve solo un caffè e io a fare la colazione da sola; mi sento tendenzialmente sola.” Barilla ha colto questo insight con questa innovazione di prodotto e di claim: “...sentirsi in buona compagnia fin dal mattino”. *INCONTRI del Mulino Bianco*
- “Spesso mi capita di voler fare uno spuntino salato fuori casa ma trovare una panetteria a portata di mano sta diventando sempre più difficile.” Barilla ha colto questo insight con l’innovazione di prodotto e di claim “...avere il fornaio sempre a portata di mano”. *Nuovi prodotti SOFT SAVOURY Mulino Bianco* “...il fornaio più vicino alle tue voglie salate”.
- “L’altra sera ho portato un tiramisù fatto con i Pavesini che è piaciuto a mia suocera...” Barilla ha colto questo insight con il claim: “...il biscotto (una versatilità) a prova di suocera”. *PAVESINI*.
- “Dieta del dietologo: frutta, verdura, pacchetto di cracker, Pavesini, carne bianca.” Barilla ha colto l’insight con il claim: “..la soddisfazione di mangiare davanti ad un dietologo e vederlo compiaciuto”. *PAVESINI*
- “..a volte mangio senza pensare ma poi vengo colpita da un senso di colpa...” Barilla ha colto questo insight con i seguenti claim: a. “...la vera leggerezza è quella che ti fa dimenticare subito che hai mangiato” *PAVESINI* ; b. “..Vorrei un biscotto buono per tutti i sensi tranne che per quelli di colpa”. *PAVESINI*.

Fonte: Market & People Insight (2008), Methodological Booklet, Sfocus: alla ricerca del consumatore perduto, approcci di contatto diretto per comprendere la realtà, febbraio, Parma

La principale differenza e implicazione manageriale conseguente all'introduzione in Barilla dell'etnografia nelle ricerche qualitative rispetto ai *focus group* è la necessità di presidiare ambiti di conoscenza molto più ampi e complessi. Se infatti con la metodologia classica bastava esplorare il vissuto attraverso tecniche psicologiche per comprendere sogni, aspirazioni, credenze dei consumatori con l'etnografia, invece, bisogna presidiare ambiti di competenza molto diversi tra di loro. A tal fine cambiano le *skills* del personale addetto alle ricerche qualitative di marketing. Per utilizzare le parole del Market & People Insight in Barilla,: *“l'approccio etnografico ha comportato anche nei profili dei ricercatori interni dei cambiamenti: io sono uno psicologo psicodinamico; uno dei miei due ricercatori è un neuro-scienziato, l'altro una sociologa delle relazioni. Per quanto riguarda le tecniche di ricerche qualitative più invasive che si stanno diffondendo in questi ultimi anni (neuro-marketing, bio-marketing, eyes tracking) siamo in generale contrari alla loro adozione”*.

Nei *focus group* a volte sono coinvolti anche i bambini. Il bambino affronta la realtà in termini di gioco. Ricercatori Barilla vanno presso le scuole, le palestre, i centri estivi per giocare insieme ai bambini e comprenderne attraverso meccanismi ludici aspetti che possono impattare sulla innovazione di prodotto. Uno di questi campi estivi è stato creato e viene gestito dalla Barilla a sue spese. In ambito infantile il ruolo del ricercatore si trasforma in animatore.

Attualmente un limite importante è relativo alla informatica e al *web*. Sono necessarie infatti professionalità nuove. La co-generazione di valore tuttavia è un concetto che il cliente in generale gradisce, attraverso questo tipo di ricerche l'impresa svolge anche una certa attività di responsabilità sociale.

Con l'uso delle metafore si riesce meglio ad esplorare quello che le persone sentono, che è diverso da ciò che razionalmente pensano e ciò si è dimostrato particolarmente vero in Barilla quando si è voluto indagare con il cliente interno la percezione di valori quali la fiducia, il rispetto, etc.

Box 3 - Alcuni risultati di innovazione di prodotto e di marketing mix derivanti dall'adozione di tecniche di ricerca di marketing qualitative.

«Il brand “Le Campagnole” è un esempio di successo sviluppato dal Market & People Insight. Con Mulino Bianco ci siamo detti facciamo il biscotto delle nonne. Siamo partiti dai frollini (che sono caratterizzati da un ingrediente prevalente come panna e cacao) ma poi abbiamo visto che ci sono dei clienti che ricercano un biscotto con un inzuppo più consistente (più biscotti sovrapposti). È arrivato quindi un desiderio più vicino alla natura. Biscotti rustici (Campagnole, quindi) che sono stati sviluppati attraverso tecniche qualitative. Siamo partiti da un censimento delle produzioni artigianali, abbiamo quindi identificato i driver della soddisfazione del cliente su tale esigenza, sviluppato dei

prototipi, e abbiamo quindi chiesto alla ricerca e sviluppo e alla produzione di realizzare il prodotto finale che è emerso dopo una serie di product test ».

«Per il brand “I Leggeri” noi del Market & People Research abbiamo sviluppato tutto il marketing mix per chi è sensibile alla leggerezza dei biscotti. Abbiamo svolto tutte le ricerche sui formati di pasta e le trafile.

«Per il brand “Alixir”⁶, invece, è stato costituito un comitato scientifico che ha sviluppato il concept di prodotto ex novo; il Market & People Insight ha contribuito solo al marketing mix: nome, colore, etichetta, etc. »

“Recentemente si sta sviluppando un fenomeno nuovo che rappresenta una minaccia consistente per Barilla sul Bakery: il bakery in store delle catene dei supermercati, prevalentemente degli ipermercati. Al riguardo il Market & People Insight ha sviluppato una ricerca per indagare il range dei prodotti sostitutivi del pane attraverso la tecnica dell’osservazione in store”.

Fonte: intervista personale al Dott. Paolo Melegari, Market research Unit (Market e People Insight Manager di Barilla).

6. Conclusioni, implicazioni manageriali e prospettive future della ricerca.

A conclusione del lavoro è possibile desumere alcune considerazioni. Soprattutto nei settori nei quali il coinvolgimento emotivo del consumatore nel processo di acquisto e consumo del prodotto è molto forte, e la tecnologia di prodotto è abbastanza omogenea tra i concorrenti, l’innovazione di marketing diventa fonte primaria di vantaggio competitivo. Questa osservazione è coerente con quanto affermato da Knight (2008) secondo il quale molte *brand* che competono nei mercati maturi – dunque per le quali è sempre più difficile realizzare innovazioni *breakthrough* - stanno tentando di andare oltre la ricerca di nuovi *driver* funzionali dell’innovazione, a vantaggio di quelli emozionali ed esperienziali. In tali contesti, in particolare per le imprese leader, diventa prioritario una sintonizzazione fine delle attività innovative, ma più in generale dello schema cognitivo condiviso dell’impresa, con il vissuto, le esperienze, le emozioni del consumatore, che richiedono una conoscenza profonda e non più superficiale. La generazione e il *test* di nuovi *insight* quindi assumono un ruolo primario che può condurre a innovazioni radicali nel modo di concepire i bisogni del cliente, anche di quelli più inconsapevoli e latenti, ma anche nella gestione delle variabili del marketing mix. A dispetto di un consolidato dibattito in letteratura sul ruolo delle tecniche di ricerca di marketing qualitative e quantitative - che attribuisce, alle prime, una connotazione di tipo induttivo e, alle seconde, una di tipo deduttivo e pertanto a considerarle sempre di più come complementari nel processo di sviluppo dei nuovi prodotti - il caso Barilla SpA ha evidenziato come le tecniche

⁶ Grande enfasi Barilla sta dando al progetto Alixir (vedi www.alixir.it), *brand* che raccoglie i prodotti funzionali. L’azienda vuole operare in quattro settori specifici: cuore, funzioni, immunitarie, invecchiamento, funzioni intestinali.

qualitative di ricerca di marketing assumono una importanza prevalente e in certi termini sostitutive rispetto a quelle quantitative. Tali tecniche, nel caso analizzato, infatti, permeano il processo di sviluppo dei nuovi prodotti non solo nelle fasi iniziali - che richiedono un pensiero più creativo o induttivo sul cliente per la generazione di nuove idee o *insights* - ma anche nella fasi più avanzate, dove vengono utilizzate per il *test* del concetto di prodotto, e in quelle finali, dove possono essere impiegate per il *test pre* e *post* lancio di prodotto. Tale cambiamento sembra rispecchiare un cambiamento culturale che vede il consumatore non più coinvolto a distanza nel processo di innovazione di marketing, così come assicurato dalle tecniche di ricerca di marketing di tipo quantitativo; grazie alla adozione estensiva di metodologie qualitative, lo stesso consumatore interviene a plasmare le variabili del marketing mix e ad “incarnare” i valori e gli elementi distintivi della marca (Covà 2003).

Attraverso un *pilot study*, in questo paper sono presentati i risultati dell’indagine empirica relativa alla categoria di prodotto “pasta alimentare” e al *case study* di Barilla Spa al fine di far emergere le potenzialità di tali tecniche di ricerca in termini di sviluppo di nuova conoscenza ed *insight* sul cliente. Pertanto, il limite principale di tale lavoro è quindi connesso alla peculiarità del settore-categoria di prodotto preso in esame e alla esiguità delle evidenze empiriche qualitative sul consumatore portate a supporto. Nell’argomentare tali conclusioni, tuttavia, è utile evidenziare che alcuni risultati generali emersi dalla categoria di prodotti “pasta alimentare”, e dal caso di studio Barilla SpA, convergono con quelli delle altre categorie di prodotto e casi di studio considerati nel progetto di ricerca, benché non ancora sistematizzati nel presente lavoro (Henkel, per i prodotti della detergenza; Nokia, per i telefoni cellulari; Fater, per i prodotti del *femme care*). Nel prossimo futuro i risultati della ricerca empirica su dette categorie merceologiche e *case studies* indagati saranno presentati all’attenzione della comunità scientifica nelle sedi e canali di comunicazione opportuni.

In prospettiva, il *design* della ricerca prevede per il futuro l’ampliamento delle categorie di prodotto-servizio e dei *case studies* di indagine, così come l’applicazione di tecniche esplorative diverse (etnografia e Zmet) per verificare pregi e limiti di un *set* più ampio possibile di tali metodologie ed evidenziare la loro capacità di supportare i processi di innovazione di marketing delle imprese.

Bibliografia

- Boddy C. (2005a), Projective techniques in market research: valueless subjectivity or insightful reality?, *International Journal of Market Research*, Vol. 47, Issue3, pp. 239-254.
- Boddy (b) C. (2005b), A rose by any other name may smell as sweet but “group discussion” is not another name for a “focus group” nor should it be, *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 8, No. 3, pp. 248-255.
- Brannen, J. (2003). *Mixing methods : qualitative and quantitative research*, Aldershot ; Brookfield, USA.
- Campbell A.J. (2003), Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically, *Industrial marketing management*, vol. 32 , pp. 375-383.
- Chandler, J. & Owen, M. (2002) *Developing Brands with Qualitative Market Research*. London: Sage.
- Chase, S. E. (2005), "Narrative Inquiry: Multiple lenses, approaches, voices", in Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. (eds.) *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 3rd ed, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA, pp. 651-680.
- Corbin J. e Strauss A. (1990), Grounded Theory Research: Procedures, Canons and Evaluative Criteria, *Qualitative sociology*, Vol. 13, n° 1.
- Covà B. (2003), *Il marketing tribale. Legame, comunità, autenticità, come valori del marketing mediterraneo*, Il sole 24 ore Libri, Milano.
- Davenport, T.H., Harris, J.G. and Kohli, A.K. (2001) How do they know their customers so well? *MIT Sloan Management Review*, vol. 42(2), pp. 63–73.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, vol. 58, , October, pp. 37– 52.
- Deshpande, R. (1983). ""Paradigms Lost": On Theory and Method in Research in Marketing. *Journal of Marketing* 47 (Fall): 101-110.
- Flyvbjerg, B. (2006), "Five Misunderstandings About Case Study Research." *Qualitative Inquiry*, vol. 12, no. 2, pp. 219-245, April.
- Gabriel, Y and Griffiths , D.S, (2004) ‘Stories in organizational research’ in Cassell C and Symon, G (Eds) *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage Publishing.
- Gibbert, M. Leibold, M. Probst, G., (2002), Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Create Value, *European Management Journal*, Vol. 20, No. 5, pp. 459–469.
- Glazer, R. (1991). Marketing in an information-intensive environment: Strategic implications of knowledge as an asset. *Journal of Marketing*, 59, , October, pp.1– 16.
- Goodyear, M. (1998) Qualitative research. In C. McDonald & P. Vangelder (eds), *The ESOMAR Handbook of Market and Opinion Research* (4th edn). Amsterdam: ESOMAR.
- Gordon, W. & Langmaid, R. (1990) *Qualitative Market Research. A Practitioner’s and Buyer’s Guide*. Aldershot: Gower.
- Gummesson, E, (1991) *Qualitative Research in Management*, Sage
- Gummesson, E., (2005), “Qualitative Research in Marketing”, in *European Journal of Marketing*, 39 (3–4), pp. 309–311.
- Hunt S. D. (1991), Positivism and Paradigm Dominance in Consumer Research: Toward Critical Pluralism and Rapprochement, *Journal of Consumer Research* , Vol. 18, June, pp.32-44.
- Hyde, K. F. (2000). Recognising deductive processes in qualitative research. *Qualitative Market Research* 3 (2): 82.
- Jeppesen, L. B. (2001), Making Consumer Knowledge Available and Useful The Case of the Computer Games Industry, *paper presented at the DRUID Nelson and Winter Conference*, Summer 2001, Aalborg, Denmark, June 12 – 15.
- Knight, L; (2008), Breaking through with emotional led innovation, <http://chiefmarketer.com/Channels/online/0916-emotional-led-innovation>, 26 September.
- Kuhn T. (1962), *The Structure f Scientific Revolutions*, Chicago: University of Chicago Press.

- Laudan L. (1976), "Two dogmas of methodology", *Philosophy of Science*, 55, 25-38.
- Li, T., Calantone, R.J. (1998), "The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination", *Journal of Marketing*, Vol. 62 No. October, pp.13-29.
- Lilienfeld, S.O., Wood, J.M. & Garb, H.N. (2000) The scientific status of projective techniques. *Psychological Science in the Public Interest*, 1, 2, pp. 27– 66.
- Lundvall, B.Å.. (1985): *Product Innovation and User producer Interaction*, Ålborg.
- Milliken, J. (2001). Qualitative research and marketing management. *Management Decision* 39 (1): 71.
- Morgan, D.L. (1997) *Focus groups as qualitative research*, Longman
- Pinnegar, S. and Daynes, J. S. (2007), "Locating narrative inquiry historically. Thematics in the turn to narrative", in *Handbook of Narrative Inquiry: Mapping a Methodology*, Pearson Education Limited, United Kingdom, pp. 3-8.
- Pralahad, C. K., & Hamel, G. (1990, May/June). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, vo. 68, pp. 79– 91.
- Riessman, C. K. (2008), *Narrative methods for the Human Sciences*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA.
- Saunders, J. (1999). *Quantitative methods in marketing*. London, Thomson.
- Sawhney, M. (2004), "Insights into Customer Insights", *CRM Project*, Volume 5, October, pp-2-4.
- Siegel H. (1988), "Relativism for consumer research? (Comments on Anderson)", *Journal of Consumer Research*, 15 (June), 129-132.
- Spanjaard, D. Freeman, L. (2006), Is Qualitative Research always Exploratory?, Conference 2006, Hosted by the School of Advertising, Marketing and Public Relations, Faculty of Business, Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC), Qut 4-6 December, Brisbane Queensland.
- Stafford, M. R., Stafford, Thomas F. (1993). Participant Observation and the pursuit of truth: methodological and ethical considerations. *Journal of the Market Research Society* 35 (1): 63-77.
- Von Hippel, E. (1988) *Sources of Innovation*. New York and Oxford: Oxford University Press.
- Will, V., Eadie, D. & MacAskill, S. (1996) Projective and enabling techniques explored. *Marketing Intelligence and Planning*, 14, 6, pp. 38– 43.
- Yin, R. K. (2002), *Case Study Research. Design and Methods*. Third Edition. Applied social research method series Volume 5. Sage Publications. California,. ISBN 0-7619-2553-8
- Zaltman G. e Zaltman L (2008), *Marketing Metaphoria: What Deep Metaphors Reveal about the Minds of Consumers*, Harvard Business Press, Boston, April
- Zaltman, G. (2003). *How Customers Think: Essential Insights Into the Mind of the Market*. Boston: Harvard Business School Press.