

## Carlo Erminero - CE&Co.



### Da dove nasce la passione per la ricerca?

Le sembrerà incredibile, ma io posso dirle precisamente dove è nata la mia passione per la ricerca: in piazza S. Ambrogio a Milano, e posso dirle anche quando: aprile 1960. Avevo poco più di vent'anni.

All'Università Cattolica avevano aperto da poco un centro di orientamento per laureandi e neolaureati. Io studiavo Economia a Venezia, avevo già preparato la tesi (con Carlo Cipolla, grande maestro!) e sapevo che nella sessione estiva mi sarei laureato. E poi?

Per i laureati in Economia, in un Veneto ancora sottosviluppato (veniva chiamato il Mezzogiorno d'Italia) le opzioni più diffuse erano due: andare in banca, oppure la professione del Commercialista. Nessuna mi piaceva. Mi piaceva invece il mondo dell'industria ed ero curioso di sapere cosa avrei potuto fare di utile assecondando le mie inclinazioni. Avevo anche l'idea che, se volevo fare qualcosa di importante dovevo venire a Milano.

In piazza S. Ambrogio c'era appunto l'Università Cattolica e lì si decise il mio destino. Test e colloqui furono molto lunghi. L'impegno degli psicologi e la qualità del lavoro mi fecero una grande impressione.

Alle cinque del pomeriggio avevo finito e tre giorni dopo ebbi la risposta: ricerche di mercato. Davvero!

I neolaureati di allora ricevevano inviti a colloqui di selezione dalle maggiori imprese: IBM, Italsider, Fiat, Rinascente, Olivetti, Pirelli ... i nomi erano questi. Ma, quella che attirò la mia attenzione fu una lettera della Doxa, che cercava neolaureati da avviare alla professione di ricercatori di mercato. Conoscevo la Doxa di fama, per i sondaggi politici e ovviamente vidi in quella lettera la mano del destino. Due settimane dopo mi ero già presentato in Doxa a Pierpaolo Luzzatto Fegiz e ad Ennio Salamon. Entrambi mi piacquero moltissimo (anche se per motivi molto diversi) e forse anch'io piacqui a loro (per motivi molto diversi, direi ancora). Fui assunto. E così la storia cominciò.

I fatti sono questi. Però ... ho risposto alla sua domanda? No, non completamente.

### Dunque c'è dell'altro. Cosa manca?

Chi ha letto fin qui, ha capito che mi piace un approccio razionale ai problemi e che alcuni esperti avevano giudicato che avessi le qualità che servono a un ricercatore. Ma c'è di più: io *amo* la ricerca. E la sua domanda era proprio: "*da dove nasce questa passione?*". La ricerca mi piace perché è bella. La ricerca è bella in due momenti: all'inizio e alla fine. All'inizio quando si capisce il problema e ci si cala nelle preoccupazioni e nelle speranze degli attori, i tuoi clienti, e si fa il progetto. Alla fine, quando si guardano i risultati, si cerca di capire e si trova la risposta. Poi è sempre un po' emozionante quando presenti le conclusioni e le spieghi. Non è vero che i dati parlano da soli. Quello che parla è il ricercatore che porta la sua interpretazione e la presenta in modo convincente. Ed è proprio quello che il cliente apprezza: che tu sia competente, onesto e persuasivo.

Quando ho finito una ricerca e lavoro all'analisi guardo tutto con molta cura, perché tante cose riescono sempre a sorprendermi. Ogni apparente stranezza non mi infastidisce, al contrario, mi affascina e mi impegna perché so che lì scoprirò davvero qualcosa di nuovo.

Un altro aspetto piacevole del fare ricerca sta nella sua varietà. Ogni volta c'è un oggetto diverso e un problema diverso. Non c'è spesso la possibilità di approfondire come si vorrebbe, ma di sicuro non ci si annoia.

Poiché non si può essere universali e sapere tutto quanto c'è da sapere su tutto, conviene sapere un po' di tutto – diceva Pascal. “E' molto più bello – cito a memoria – sapere qualcosa di tutto, che non sapere tutto di una cosa sola. Quell'universalità è la più bella. Se si potessero avere entrambe meglio ancora; ma se bisogna scegliere, conviene scegliere quella”..

### **Quali studi consiglia a un giovane che vuole avventurarsi in questo settore?**

Alla ricerca si arriva per tante strade. Ma il punto di partenza è lo stesso per tutte: una solida base di metodo. Si può partire dalla statistica, dalla psicologia, dall'economia, dalla filosofia,... ogni scienza ha un metodo che è quello che ti fa decidere se puoi fidarti dei suoi risultati.

Alla domanda che pone il management non è difficile dare una risposta sensata, e non occorre essere ricercatori di professione. Più difficile corredare la risposta con valutazione della sua validità. Per questo occorre un metodo e un modello. Da lì si può decidere il percorso che porterà a un risultato affidabile.

A un candidato ricercatore consiglieri quindi studi scientifici, e molta, molta teoria. La pratica la imparerà sul terreno. Da questo punto di vista non farei tanta differenza fra ricerche qualitative e quantitative. Questa distinzione era utilissima fino a dieci anni fa; ma oggi è proprio sbagliata e sono convinto che porti fuori strada.

### **Da ricercatore a capo di un istituto. Come è stata la carriera di Carlo Erminero?**

Come molti giovani, ero presuntuoso. Dopo cinque anni in Doxa ero convinto di aver imparato sulla ricerca tutto quello che c'era da sapere. Lì avevo conosciuto Giampaolo Fabris, non ancora famoso, ma già bravissimo. Lui qualitativo, io quantitativo le nostre competenze si integravano bene. In Doxa godevamo di grande libertà e le esperienze di lavoro comune erano entusiasmanti. Diventammo amici, tanto da decidere che assieme saremmo usciti dalla Doxa e avremmo creato una nostra società.

Così, nel 1966 è nata Demoskopea. I soldi erano pochi, la struttura piccola, ma le ambizioni grandissime. Fabris era Presidente, io Amministratore Delegato. In due ore, nello studio di Avanzini, un vecchio e imponente notaio milanese, con una lunga barba, avevo percorso tutti i gradini della mia carriera: da ricercatore a capo di un istituto.

Nei 35 anni seguenti la mia storia professionale è racchiusa nella storia di Demoskopea. Avevamo messo assieme una bella squadra. Ricordo Meri Ronconi, Massimo di Braccio, Francesco Morace, Patrizia Elli, Lorenza Menduto, Fausta Faini, ... Studiavamo molto e ci venne qualche buona idea: come i progetti di ricerca sulla stampa quotidiana e periodica, poi confluite in Audipress, le nuove ricerche sulla pubblicità che fondevano approcci qualitativi e quantitativi, il 3SC e i modelli di ricerca sui trend socioculturali e sul cambiamento sociale...un vero generatore di innovazioni.

### **Una lunga e bella esperienza per lei. Quando è finita? E cosa è successo dopo?**

Ho lasciato la Demoskopea nel 2002 e sono contento di averla lasciata nelle mani di Anacleto Cepelli, che perseguiva un progetto imprenditoriale, interessante, ma che non sarei riuscito a realizzare. Il lavoro di ricercatore continuava ad affascinarmi; l'impegno e la determinazione che si richiedevano all'imprenditore, non più.

Così ho trascorso due anni sabbatici a studiare e a riflettere su un nuovo modello di business. A dicembre del 2004 nasceva CE&Co, una concept nuovo all'epoca: un Istituto di ricerche a servizio completo ma senza attività di field, né face to face, né telefonico. Eravamo tutti ricercatori e analisti e molto curiosi di esplorare le opportunità del web. Due anni dopo nasceva la seconda creatura: VIA!, una struttura specializzata nelle interviste online. VIA! aveva costruito n proprio access panel italiano e offriva servizi di field online a tutti gli altri Istituti, grandi e piccoli.

Così è cominciata la mia terza vita. Ora la CE&Co ha dieci anni e sta dando belle soddisfazioni a me e ai miei partner che fin dall'inizio mi hanno seguito in questa impresa. C'è una grande apertura alle nuove tecnologie e a tanti modi di fare ricerca cui fino a pochi anni fa ancora non si pensava. Tutti ci credono, lavorano con passione e ciascuno si sta assumendo crescenti responsabilità.