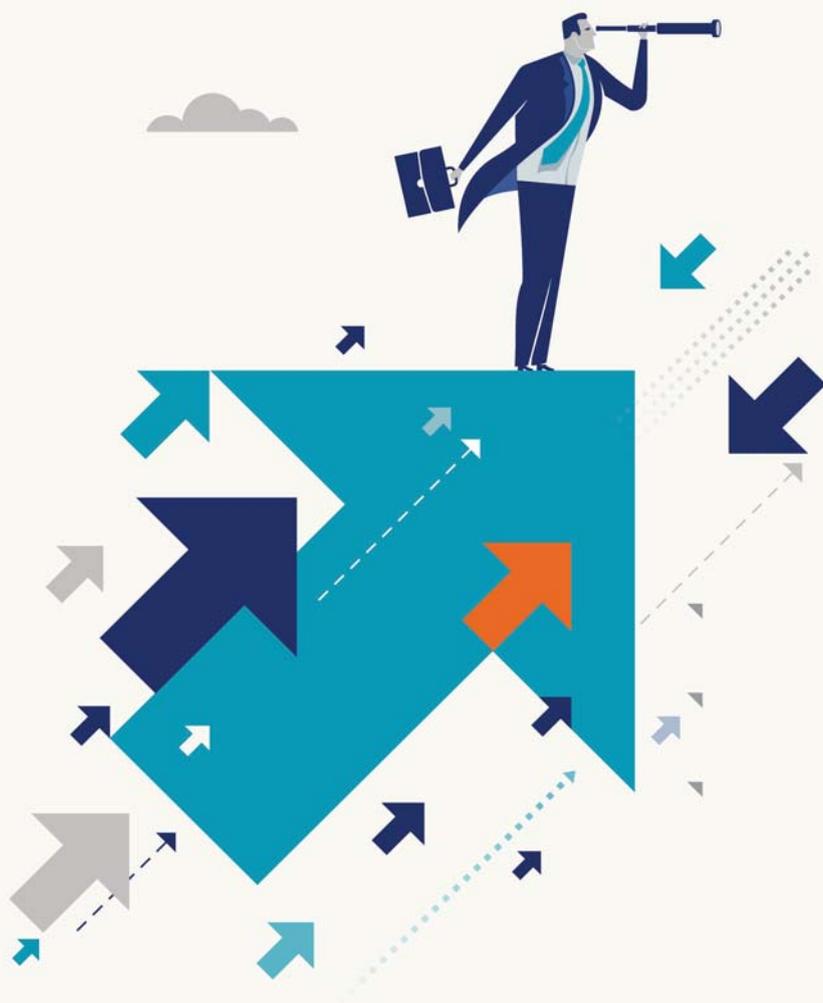


Marco Ronchi, Mariana Ciancia

# DIGITAL TRANSFORMATION

Metodi e strumenti per guidare l'evoluzione digitale  
delle imprese attraverso design, marketing e comunicazione



FRANCOANGELI

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Marco Ronchi, Mariana Cianza

# DIGITAL TRANSFORMATION

Metodi e strumenti per guidare l'evoluzione digitale  
delle imprese attraverso design, marketing e comunicazione

FRANCOANGELI

Progetto grafico della copertina: Gianni Camusso  
Immagine di copertina © Shutterstock.

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

## **Parte I – Trasformiamo il cambiamento**

a cura di *Marco Ronchi e Mariana Ciancia*

<b>Introduzione</b> , di <i>Marco Ronchi e Mariana Ciancia</i>	pag.	9
<b>1. Non svegliate le formiche verdi altrimenti l'intera umanità verrà distrutta!</b> , di <i>Maria Luisa Galbiati</i>	»	13
1.1. Barlumi di luce	»	13
1.2. Perché è importante il sapere teorico	»	17
1.3. Università e mondo del lavoro	»	20

## **Parte II – Don't Panic**

a cura di *Mariana Ciancia*

<b>2. Once Upon a Time...: dove nasce la trasformazione digitale</b> , di <i>Mariana Ciancia</i>	»	33
2.1. Digitization vs digitalization	»	33
2.2. La digital transformation e i suoi domini	»	36
<b>3. La questione è il punto di vista</b> , di <i>Mariana Ciancia</i>	»	40
3.1. Design o non design?	»	40
3.2. Una gerarchia delle discipline	»	43
3.3. Digital transformation e Professional (R)evolution: diverse discipline dialogano sulla trasformazione digitale	»	46

<b>4. #WeRulez: perché il marketing e la comunicazione abilitano la trasformazione,</b> di <i>Mariana Ciancia</i>	pag.	49
4.1. L'evoluzione dei brand relazionali	»	51
4.2. Comunicare con la multicanalità	»	52

### **Parte III – Digital transformation toolkit**

a cura di *Marco Ronchi*

<b>5. Il nostro approccio alla trasformazione,</b> di <i>Marco Ronchi</i>	»	57
5.1. Lo ST.EX Chart	»	63
<b>6. Quando (e perché) la marmotta ha smesso di confezionare la cioccolata,</b> di <i>Marco Ronchi</i>	»	77
6.1. L'ID.PO Chart	»	83
6.2. Il caso Mon Perin. Come tutelare il territorio armandosi di identità, posizionamento e tenacia, di <i>Giulia Sormani</i>	»	101
<b>7. Digital strategy. Catch me if you Ken!,</b> di <i>Marco Ronchi</i>	»	109
7.1. La DS Matrix	»	118
7.2. Anche le formiche, nel loro piccolo... Il caso Leroy Merlin, di <i>Francesca Piredda e Katia Goldoni</i>	»	120

### **Parte IV – Si può fare**

a cura di *Marco Ronchi e Mariana Ciancia*

<b>8. In principio era la carta. Bayer e il caso SapereSalute.it,</b> di <i>Massimo Barbieri</i>	»	135
<b>9. E venne il dato! Il caso ABB EP Italia,</b> di <i>Katia Goldoni</i>	»	140
<b>Per concludere. Vedila come Gerardo,</b> di <i>Marco Ronchi e Mariana Ciancia</i>	»	145
<b>Bibliografia</b>	»	153

---

Parte I  
Trasformiamo il cambiamento

a cura di *Marco Ronchi* e *Mariana Ciancia*



---

# Introduzione

I cambiamenti economici e sociali hanno modificato enormemente il paesaggio mediale spingendo la società verso uno scenario in cui la relazione diventa un elemento chiave non solo della comunicazione, ma anche dei meccanismi di innovazione del mercato, specialmente nelle sue forme più recenti. Uno scenario in cui il paradigma multicanale e la digitalizzazione rivoluzionano non solo i risultati, ma anche i processi di lavoro in molti campi di applicazione. Se ci sforziamo di leggere la contemporaneità in questi termini, ecco che la trasformazione digitale (*digital transformation*) si presenta ai nostri occhi come un processo di evoluzione della cultura imprenditoriale e di re-interpretazione degli strumenti a disposizione dell'impresa: una vera e propria leva capace di abbattere gli intermediari privi di valore strategico, e di massimizzare le relazioni alla base dei nuovi modelli di business, che necessita di una rinnovata e ancor più profonda consapevolezza delle nuove logiche del mercato alla base della relazione tra domanda e offerta, dei processi interni sui cui poggiano le imprese e dell'impatto che il digitale comporta per le persone coinvolte in questi processi. Partendo dall'assunto che la tecnologia è sicuramente abilitante ma le imprese sono fatte di persone, il nostro obiettivo è da tempo quello di delineare le opportunità reali e i limiti strutturali (in termini tecnici, metodologici e fisici) della trasformazione digitale: il percorso di ricerca, di sperimentazione continua e di analisi dei risultati condotto in questi anni attraverso l'applicazione delle discipline del design, del marketing e della comunicazione ha permesso di definire un metodo, oggetto di questo libro, a cui hanno poi contribuito per lo sviluppo e la diffusione diversi professionisti di settore a cui va il nostro ringraziamento. **Quello che vi proponiamo è un percorso concreto, testato in differenti mercati, con l'obiettivo di restituire i principi base per l'elaborazione di un approccio comprensibile, attuabile ed efficace:** una visione duratura di interpretazione del mercato da parte di chi ha vissuto questi temi come consulente, come progettista e come ricercatore.

Per meglio comprendere le finalità del nostro percorso vogliamo presentarvi subito Gerardo, un manager con vent'anni di esperienza che guida una media impresa italiana la cui produzione e il cui modello di marketing sono rimasti invariati nelle ultime due decadi. Come per molti altri manager nella sua posizione, anche per Gerardo “digital” è il trend topic del momento. Ancora non è chiaro cosa significhi concretamente questo aggettivo, ma, come molte aziende, anche la sua mira all'integrazione di molteplici servizi digitali all'interno dei tradizionali processi produttivi e anche Gerardo sente di dover fare qualcosa per stare al passo con i tempi e non perdere la sua posizione nel mercato. Per fugare i propri dubbi decide di uscire dal suo ufficio e di coinvolgere da subito la sua “prima linea”, ma nessuno degli interpellati riesce a trovare delle risposte ai suoi dubbi. Battendo i piedi insoddisfatto, Gerardo scende ai piani inferiori per cercare nuovi interlocutori a cui rivolgere gli stessi quesiti: a partire dal reparto di R&D fino a quello di Comunicazione, però, nessuno sembra avere davvero chiaro cosa stia succedendo. Ogni reparto sembra avere un approccio parziale alle domande del manager, delle risposte che risentono dei limiti della propria attività, metodo ed esperienza. Ecco perché Gerardo decide di raggiungere il piano terra, dove volge uno sguardo fugace verso l'esterno: al di là della porta può trovare forse alcune risposte.

Gerardo esce in strada e si ritrova in mezzo a persone impegnate con le loro attività quotidiane. Inizia a parlare direttamente con loro, a fare domande sui loro gusti personali, i loro sogni, ma soprattutto chiede loro di cosa hanno bisogno, senza pensare a cosa avrebbe potuto offrire con la sua azienda in quel momento, riuscendo in breve tempo a raccogliere informazioni dirette e fondamentali.

L'aneddoto appena raccontato è solo una delle molte storie possibili legate alla trasformazione digitale: un termine – *digital transformation* – sulla bocca di tutti, ma i cui confini ancora non sono molto chiari e che troppo spesso viene utilizzato per esortare al cambiamento, ma senza proporre una direzione. Gerardo non esiste, ma è un personaggio verosimile che ci aiuta a raccontare un approccio culturale e metodologico che può portare a un vero e proprio cambiamento di paradigma nella relazione con il mercato. Come del resto non esiste un'unica “ricetta” per guidare la propria impresa in un processo di trasformazione digitale efficiente ed efficace. Si tratta di dinamiche che richiedono differenti approcci, su diverse funzioni aziendali che spesso lavorano in simultaneità, e di una corretta visione del mercato che si sta interpretando. Nei prossimi capitoli vi proporremo il nostro approccio al fenomeno, quello che parte dal mondo del marketing e della comunicazione e che fa della relazione con il mercato il suo punto di forza.

Il testo è organizzato secondo quattro sezioni che hanno tre finalità primarie:

1. tracciare il contesto storico e le premesse progettuali a partire dalle quali la trasformazione digitale si è sviluppata;
2. definire la trasformazione digitale nelle più importanti aree di applicazione;
3. presentare un metodo dettagliato per l'applicazione della digital transformation in ambito marketing e comunicazione attraverso il racconto di casi studio.

La prima parte – **Trasformiamo il cambiamento** – introduce la struttura e i contenuti del libro, ma ancor di più la sua motivazione più profonda. Il nostro manifesto di pensiero, introdotto dal saggio di Marisa Galbiati, è un lascito culturale alle nuove generazioni di giovani professionisti e ricercatori coinvolti in prima linea in questo delicato momento di transizione storica.

La seconda parte – **Don't Panic** – ha come obiettivo la definizione del contesto storico in cui sta avvenendo la trasformazione digitale e pone l'accento sull'importanza strategica del design come disciplina di traduzione culturale, evidenziando quelli che sono i principi per l'applicazione di un metodo efficace per la progettazione digitale nelle più importanti aree di applicazione. Nello specifico il capitolo 2 è dedicato alla definizione dei fondamenti teorici alla base della trasformazione digitale, mentre il capitolo 3 e il capitolo 4 la descrivono, rispettivamente, come un processo di cambiamento culturale e manageriale, in cui la sinergia tra le aziende e la ricerca diventa un valore aggiunto per tutti gli *stakeholder* coinvolti.

La terza parte – **Digital transformation toolkit** – presenta un importante approfondimento sul metodo, gli obiettivi, le tecniche, i media e i contenuti utili ad attivare un processo di trasformazione digitale della relazione con il mercato, attraverso le discipline del marketing e della comunicazione digitale. Nello specifico, il capitolo 5 introduce uno strumento di analisi di primaria importanza per la corretta interpretazione dei bisogni di digitalizzazione nelle più importanti aree di applicazione delle imprese. Nel capitolo 6 vengono introdotti dei focus di contesto e di metodo su identità digitale e posizionamento strategico, mentre il capitolo 7 si occupa dello sviluppo di strategie digitali e di campagne multicanali. La spiegazione dei principi, applicata alla progettazione, viene sostenuta dalla descrizione di casi reali (capitolo 6.2 e capitolo 7.2) derivanti dall'ambito dell'impresa e raccontati dai professionisti di settore che li hanno guidati.

La quarta parte – **Si può fare** – racconta due ulteriori casi studio: nel capitolo 8 viene descritto il caso di evoluzione digitale di un'importante rivista di settore della multinazionale Bayer Healthcare, *Sapere&Salute*; nel capitolo 9 viene presentato il caso di trasformazione digitale della divisione EP Italia di ABB, multinazionale leader dell'industria 4.0. Entrambi i casi, raccontati dai consulenti che li hanno guidati, sono supportati da brevi interviste dei promotori delle rispettive trasformazioni.

Nelle conclusioni finali scopriamo come va a finire la storia di Gerardo: ripercorrendo l'utilizzo degli strumenti metodologici presentati nei capitoli della sezione *Digital transformation toolkit*; riassumendo un approccio culturale e metodologico in grado di trasformare l'impresa del nostro protagonista in uno degli ambiti di maggiore importanza per l'evoluzione delle imprese.

Vi consigliamo di usare lo schema che chiude questa introduzione come una *check list*, per verificare se i temi che verranno affrontati nel libro rispondano alle vostre necessità. Se siete interessati ad attivare uno dei possibili percorsi di trasformazione digitale per la vostra realtà, o anche solo curiosi di conoscere un po' di più sulla tematica, questo testo è pensato apposta per voi.

Noi lo abbiamo scritto con passione e con l'obiettivo ultimo di attivare un dialogo tra interlocutori e mercati sempre diversi. Con un approccio in linea con l'idea di trasparenza, di collaborazione e di *sharing economy* a nostro avviso indispensabile per il business del futuro.

*Marco & Mariana*

#### **Cosa potete trovare in questo testo:**

- breve introduzione sull'evoluzione del concetto di digital transformation;
- approcci esistenti alla digital transformation;
- esempi pratici di applicazione dei processi di trasformazione digitale derivanti da diversi ambiti;
- un metodo dettagliato per l'applicazione della digital transformation in ambito marketing e comunicazione.

#### **Il pubblico a cui si rivolge:**

- professionisti e consulenti d'impresa interessati al fenomeno della digital transformation (manager d'impresa e manager della pubblica amministrazione);
- comunità accademica (studenti universitari e docenti delle facoltà di management, marketing e comunicazione).

#### **Benefici per il lettore:**

- il libro offre ai professionisti e ai consulenti d'impresa un metodo comprensibile, attuabile ed efficace per l'applicazione della digital transformation;
- il libro offre a ricercatori, docenti e studenti una panoramica sul concetto di digital transformation, contribuendo all'avanzamento del dialogo sul tema.

# Non svegliate le formiche verdi<sup>1</sup> altrimenti l'intera umanità verrà distrutta!

di *Maria Luisa Galbiati*<sup>2</sup>

## 1.1. Barlumi di luce

### A. Teatro Franco Parenti, Milano, 1995

Era in corso la proiezione dei video finalisti di un contest realizzato all'interno del corso di Scenografia, che allora dirigevo alla Facoltà di Architettura del Politecnico di Milano. Il progetto, *L'occhio dell'Architetto-Videografie urbane*<sup>3</sup>, aveva coinvolto per una decina d'anni circa 10.000 studenti impegnati a realizzare un audiovisivo di tre minuti su i più compositi aspetti della città, un "romanzo di pietra", direbbe Fulvio Papi<sup>4</sup>, lu-

1. Il titolo fa riferimento al film di Werner Herzog, *Dove sognano le formiche verdi* (1984). Il film, ambientato in Australia, mette in scena un contenzioso legale tra aborigeni e una compagnia petrolifera che accampa diritti su un territorio occupato dai nativi. Secondo la tradizione aborigena, in quel territorio riposano le formiche verdi, il cui risveglio provocherebbe la fine dell'umanità. Film intenso di denuncia sociale, fa emergere l'adesione degli aborigeni al loro credo, alla base della loro stessa esistenza.

2. Maria Luisa (Marisa) Galbiati è professore ordinario alla Scuola di Design del Politecnico di Milano, dove insegna Comunicazione Multimediale e Audiovisiva. Il suo lavoro si focalizza sullo studio e sul progetto di comunicazione, dal design alla città, con particolare attenzione ai nuovi linguaggi creativi e alle possibilità offerte dalla cultura digitale, soprattutto in ambito sociale. È direttore dei master: *Brand Communication*; *Art direction e Copywriting*; *Digital strategy*, presso Polidesign, Società consortile del Politecnico di Milano. Sui temi della comunicazione digitale ha pubblicato, con Francesca Piredda, *Design per la WebTV. Teorie e tecniche per la televisione digitale*, FrancoAngeli 2010; sempre con Francesca Piredda, *Visioni urbane. Narrazioni per il design della città sostenibile*, FrancoAngeli 2012.

3. *L'occhio dell'Architetto*, titolo deciso per costruire un'affettuosa risonanza con il più celebre *Il Ventre dell'Architetto*, geniale film di Peter Greenaway (1987). L'iniziativa è stata realizzata con Paolo Castelli e Marco Borroni, e patrocinata dal settore Cultura della Provincia di Milano, allora coordinato da Massimo Ceconi.

4. Da una conversazione con Fulvio Papi, filosofo, anni '80, Facoltà di Architettura del Politecnico di Milano.

go dove si intrecciano le vite delle persone dentro spazi e tempi che vanno trasformandosi a ogni cambio di paradigma culturale, sociale, tecnologico, economico.

Eravamo orgogliosi di questo lavoro poiché si andava costruendo una mappa audiovisiva del territorio milanese che, dal nostro punto di vista, rappresentava un contributo innovativo alla cultura dell'architettura e dell'urbanistica. La città vivente risulta spesso opaca a queste due professioni, che utilizzano strumenti di progetto – disegni, cartografia, render – nei quali raramente è percepita la presenza umana.

La conferma delle nostre perplessità è arrivata in maniera quasi brutale. Nel 1995 al Teatro Franco Parenti, dove abbiamo presentato il risultato del lavoro collettivo, una collega mi dice: “Belli questi video, Marisa, ma... a cosa servono?”. L'amico Francesco Trabucco avrebbe risposto “che la produzione della bellezza di per sé è un valore inestimabile, che la bellezza è spesso gratuita e senza scopo. Parte del suo valore sta proprio in questa gratuità, cioè la capacità di porsi al di fuori delle logiche del mercato”. Io non fui così pronta e lucida da rispondere in questo modo elegante e pertinente.

Cercai quindi di riempire di significato il vuoto che improvvisamente si apriva nella semantica di quel progetto, arrampicandomi un po' sugli specchi e, al contempo, dimostrando che un punto di vista diverso poteva essere di giovamento a chi, la città, la progettava. In fondo i video potevano essere strumenti utili anche se realizzati al di fuori delle logiche disciplinari dell'architettura e dell'urbanistica. Ho trascorso molto tempo a pormi la domanda: a cosa servono questi video? La risposta arrivò qualche anno dopo, quando capii che ogni artefatto comunicativo trova una giusta collocazione all'interno di una strategia di comunicazione, finalizzata a obiettivi precisi.

*Lezioncina n. 1: attenzione a non compiacersi troppo dei risultati estetici se questi non sono finalizzati a un obiettivo o alla costruzione di un significato.*

## **B. Sede della Campari, Sesto San Giovanni, 2015**

Molti anni erano passati da *L'Occhio dell'Architetto* e la domanda critica della collega aveva prodotto un ripensamento circa lo strumento audiovisivo, la sua utilità nelle diverse sfere del progetto, le sue ricadute in ambito professionale, le possibili sinergie che potevano crearsi con il mondo delle imprese. Fu così che orientammo nuovamente la nostra ricerca esplorando settori che esprimevano una domanda di comunicazione innovativa, e noi eravamo pronti ad affrontare la nuova sfida. Complici, da una parte,

l'avvento del digitale, che apriva nuove prospettive sull'uso delle immagini, e dall'altra l'evidenza che per affrontare i nuovi mercati era necessario dotarsi di conoscenze tecnologiche, di marketing e di comunicazione strategica, affinare le arti della creatività, lavorare su scenari e dotarsi di strumenti adeguati alle nuove esigenze dei mercati.

Imagislab<sup>5</sup>, il nostro gruppo di ricerca, aveva finalmente incontrato il mondo dell'impresa<sup>6</sup>. Abbiamo lavorato molti anni con lo scopo di accompagnare le aziende, pubbliche e private, a individuare nuove soluzioni ai loro bisogni comunicativi, attraverso strategie di branding, di *Transmedia Storytelling* (Ciancia, 2016) e di multicanalità, sfruttando appieno le potenzialità dei nuovi tool digitali e producendo narrazioni audiovisive (Piredda, 2008; Bertolotti, Daam, Piredda, Tassinari, 2016). Tutto questo era incernierato in un ecosistema della comunicazione (Santambrogio, 2016) che sfruttava tutti gli strumenti a disposizione per dialogare con i target, secondo una logica *design-driven* (Verganti, 2009; Galbiati, 2005). Questo approccio ha sviluppato metodologie che imponevano l'adozione di protocolli della comunicazione d'impresa complessi e articolati. Avevamo a che fare con "Il Cliente" vero, esigente, a volte sbrigativo, spesso incapace di comprendere quella soglia in cui i mondi culturali si incontrano con le pratiche professionali. Clienti che spesso avevano una scarsa fiducia nell'università, vissuta come un luogo di produzione teorica e incapace di azioni performanti. Si lavorava sulle nuove frontiere della comunicazione (*native advertising, web storytelling, branded content*) e avevamo appena finito

5. Imagislab (imagislab.it) è un gruppo di ricerca design oriented fondato nel 2012. Si occupa di branding, di storytelling e di experience design. Fa parte del Dipartimento di Design del Politecnico di Milano, e partecipa all'associazione internazionale DESIS (*Design for Social Innovation and Sustainability*).

Il lavoro di Imagislab si focalizza sui contenuti creativi, sulle strategie di comunicazione, digitali e tradizionali, sull'audiovisivo, sullo storytelling e il gaming nel campo del branding e dell'innovazione sociale. Recentemente affronta il progetto di format transmediali, della progettazione multicanale e della digital strategy per le organizzazioni produttive. Il team di progetto affronta tutte le fasi, dal concept creativo alla produzione, attivando collaborazioni con altre discipline accademiche, con professionisti esterni, con i cittadini e le istituzioni. Nelle sue attività di produzione e post-produzione video Imagislab è supportato dal LAB | Immagine del Dipartimento di Design, coordinato da Dario Sigona e Gabriele Carbone. Il gruppo di lavoro è composto da: Maria Luisa Galbiati (coordinatore), Maresa Bertolo, Francesca Piredda, Mariana Ciancia, Iliana Mariani, Simona Venditti, Walter Mattana, Elisa Bertolotti, Dario Sigona, Gabriele Carbone. A questi si aggiungono Marco Ronchi, Katia Goldoni e Giulia Sormani, con i quali, da anni, è attiva una collaborazione intensa e vitale su molti dei temi di cui si occupa il gruppo di ricerca.

6. Alcune delle aziende e istituzioni con cui il nostro team di ricerca, Imagislab, ha collaborato: Alessi, Artemide, Beck's, Bricocenter, Cimbali e Faema, Comune di Milano, Kartell, Illy, Lavazza, Leroy Merlin, Mapei, Mantero, Pubblicità Progresso, Rai, Regione Lombardia, Saeco, Trenord, Villani, e molte altre.

di produrre la puntata “pilota” della web series *Civico X*<sup>7</sup>, una vicenda intrigante, ambientata in Bovisa, quartiere di Milano dove sorge una delle sedi del Politecnico. Vi si raccontava una storia visionaria, basata sulla produzione di una marmellata lievemente allucinogena, a base di lamponi, capace di alterare positivamente le percezioni delle persone che ne consumavano anche solo una piccola porzione.

Ci presentammo alla Campari, avendo scoperto che in Bovisa, agli inizi del secolo scorso, si coltivavano i lamponi, utili alla produzione del prodotto di punta dell'azienda, certi di avere un asso nella manica per una marca innovativa, trasgressiva, coraggiosa. Campari non poteva non essere interessata a questa nuova forma di comunicazione! La risposta fu negativa. Il lavoro non aveva incontrato il loro favore, nonostante la produzione fosse di alto livello, con attori reali, realizzata con cura e attenzione anche nei dettagli meno evidenti.

Il direttore marketing mi disse:

Mi scusi dott.ssa Galbiati, ma lei pensa che noi possiamo usare una storia di questo genere in cui si parla di sostanze allucinogene, per quanto con effetti positivi? Ma lei ha idea di quanti problemi abbiamo noi nel comunicare una sostanza alcolica come il Campari? Ci manca solo che inseriamo il tema degli allucinogeni!! Non se ne parla neanche!

Peccato: ancora oggi siamo convinti che Campari abbia perso una fantastica occasione per sperimentare formati di comunicazione originali! D'altra parte le logiche del business sono a volte misteriose e opache.

*Lezioncina n. 2: non sottovalutare mai il fatto che la comunicazione deve essere coerente con gli obiettivi, la filosofia, la mission e la vision dell'azienda e che ogni trasgressione, pur brillante e creativa, non funziona se non è allineata con gli obiettivi di comunicazione del brand.*

### **C. Scuola del Design. Conversazione con Francesco Trabucco<sup>8</sup>**

Ai maestri si deve molto, si sa. A volte anche una frase, una parola, un pensiero diventano chiavi di accesso a nuove prospettive o a modi nuovi

7. Il progetto *Civico X* (2013) nasce nell'ambito di *Plug Social TV* ([www.facebook.com/plugsocialtv](http://www.facebook.com/plugsocialtv)), una Web TV nata dalla collaborazione fra i ricercatori e docenti di Imagislab, gli studenti della Scuola del Design, abitanti e associazioni dei quartieri Dergano e Bovisa di Milano, dove si colloca uno dei campus del Politecnico di Milano. Playlist dedicata a *Civico X* sul canale YouTube di Plug Social TV: <https://bit.ly/2RL3h5P>; promo 1: <https://bit.ly/2QO92m0>; promo 2: <https://bit.ly/2RR7h4Q>; episodio pilota: <https://bit.ly/2Lbld6e>; profilo Instagram Civico X: @civico\_x; account Twitter Civico X: @CivicoX.

8. Francesco Trabucco, architetto e designer, ha insegnato al Politecnico di Milano, fondando (con altri) il corso di laurea in Disegno Industriale, divenuto Facoltà e poi Scuola a partire dal 2001, con sede in Bovisa.

per affrontare vecchi saperi. Mi capita così di cogliere, all'interno di una conversazione con Francesco Trabucco, questo fatto realmente accaduto. Durante una revisione con uno studente, in cui il malcapitato non aveva prodotto nessun avanzamento di progetto nelle due precedenti settimane, il professore chiese:

- *Lei verrebbe a lavorare nel mio studio?*
  - Certamente sì, ne sarei onorato!
  - *Le darei 1.500 euro al mese, le va bene?*
  - Direi di sì, grazie.
  - *Quindi lei verrebbe a lavorare con me, bene. Lei mi costerebbe 1.500 euro al mese, più i contributi previdenziali, l'affitto, l'arredo, la luce, la rete web, le attrezzature hard e soft. Inoltre, sul costo del suo lavoro gravano le spese generali: le segretarie, l'amministrazione, i viaggi, e se permette anche il mio contributo, oltre a un sacco di altre piccole cose come la cancelleria, le pulizie, le manutenzioni eccetera. Insomma, Lei mi costerebbe più o meno 6.000 euro al mese.*
  - E quindi?
  - *Bene, cosa ha prodotto in queste due settimane? Cosa mi ha dato in cambio dello stipendio? Nulla. Lei è licenziato!*
- Breve simulazione di come funziona la realtà.

*Lezioncina n. 3: l'affidabilità è un valore prezioso, indispensabile, una condizione senza la quale ogni relazione del mondo del lavoro diventa superficiale. Sono queste le cose che possiamo imparare dai maestri.*

Questi tre brevi episodi mi consentono di introdurre la complessa relazione tra ciò che s'impara nelle università e le competenze richieste da un mercato del lavoro in rapida evoluzione, tra le conoscenze teoriche, scientifiche e culturali che rappresentano il vanto dell'università italiana, e i profili professionali che oggi sono richiesti nei mercati internazionali. In sintesi, l'interdipendenza tra la teoria e la prassi.

## **1.2. Perché è importante il sapere teorico**

Quando ero Preside vicario alla Scuola del Design mi è spesso capitato di ascoltare studenti che si lamentavano dell'inutilità dell'insegnamento della matematica. I più audaci chiedevano a gran voce che si insegnasse una matematica applicabile ai loro interessi disciplinari (il Design degli Interni, della Comunicazione, del Prodotto, della Moda). Sembrava una richiesta lecita poiché la Scuola del Design era, ed è, un luogo dove si impara una professione, all'interno di un contesto vivificato da competenze

interdisciplinari. Gli studenti chiedevano prassi e non teoria<sup>9</sup>. Eppure, la storia dell'umanità è costellata da salti di paradigma che trovano la loro radice nel sapere teorico. E non sempre ciò che gli scienziati hanno scoperto ha avuto una verifica immediata e un collegamento con il mondo sensibile. Il bisogno di sapere, connaturato alla natura umana, cresce in modo esponenziale, attraverso raffinate astrazioni, attraverso lo sviluppo di competenze specialistiche, attraverso la capacità di trasferire da una disciplina all'altra le intuizioni prodotte nei differenti campi disciplinari. La chiamiamo Società della Conoscenza: dall'invenzione del fuoco alle missioni spaziali, l'uomo ha sviluppato dottrine e competenze che, passo dopo passo, hanno edificato le architetture dei Saperi della contemporaneità. Al di là di ogni ricaduta pratica immediata, l'esercizio teorico è stato alla base delle poderose scoperte e delle grandi intuizioni che hanno cambiato la nostra vita e il suo compito, ancora oggi, è quello di orientare la ricerca del e nel futuro<sup>10</sup>. Cito solo qualche esempio per comprendere meglio. Albert Einstein (1879-1955) con la Teoria della Relatività Generale introduce la nozione di spazio-tempo curvo che sarà adottata nelle missioni spaziali; Alan Turing (1912-1954)<sup>11</sup> crea una macchina che precorre i moderni computer; Claude Shannon (1916-2001) mette a punto la teoria matematica dell'informazione, da cui l'invenzione del telefono; John Nash (1928-2015) elabora la Teoria dei Giochi (che gli valse il premio Nobel)<sup>12</sup>, che ebbe un impatto importante in campo economico; e, viaggiando a ritroso nel tempo, la teoria copernicana, che rivoluzionò il modo di interpretare il mondo e l'universo ponendo al centro il Sole. L'elenco potrebbe essere infinito passando dalla teoria darwiniana alle teorie economiche, fisiche, matematiche, in campo biologico e medico, politico e sociale.

Attraverso grandi intuizioni e piccole scoperte, tentativi ed errori la *Conoscenza* evolve, e l'uomo fornisce risposte adeguate, pur nel grande squilibrio socio-economico causato da una perversa gestione delle risorse.

9. "La matematica però non ha solo valore di uno studio teorico che è a fondamento di tutto il pensiero scientifico e tecnologico cioè al centro della nostra civiltà. Lo studio della matematica è anche una straordinaria palestra del pensiero razionale, di cui questa generazione ha disperatamente bisogno. Quanta matematica c'è in un videogioco, quanta matematica in un telefonino? La meraviglia (ed è anche il problema didattico) della matematica è che non ammette scorciatoie (non si possono saltare le pagine) né rischiare accelerazioni". Da una conversazione con Francesco Trabucco, ottobre 2018.

10. Cfr. Conversazione tra il filosofo americano Charles Lamore e il filosofo e letterato italiano Paolo Costa, [www.leparoleeilecose.it/?p=11945](http://www.leparoleeilecose.it/?p=11945) (16 dicembre 2018).

11. Alla figura di Alan Turing e alla macchina "Enigma" che ha consentito di decrittare i messaggi segreti dei nazisti, durante la seconda guerra mondiale, contribuendo alla vittoria degli alleati, è stato recentemente dedicato il film *The Imitation Game* (Morten Tyldum, 2014).

12. Alla figura di John Nash è stato dedicato il film *A Beautiful Mind* (Ron Howard, 2001).

Il sapere teorico rappresenta, a mio avviso, una cornice indispensabile per innervare la mappa delle conoscenze, un *humus* fertile in cui germogliano i “Saperi”, un bacino senza soluzione di continuità, cui si accede per vie induttive o deduttive, razionali o intuitive, empiriche o inconse, che ha fornito e tutt’oggi fornisce quella linfa che ha fertilizzato il cammino dell’evoluzione umana. Non voglio in questa sede parlare dell’affidabilità di una teoria rispetto all’altra, lascio agli epistemologi questo arduo lavoro, ma penso che il sapere teorico possa servire a decifrare un contesto culturale e a ragionare sulla conoscenza affinché possa diventare esperienza pratica, utile e bella, applicabile nel progetto della vita quotidiana<sup>13</sup>. È la teoria che diventa prassi, competenza spendibile nella produzione di tutto ciò che, nel mondo del visibile e dell’invisibile, affolla gli spazi in cui viviamo. Spesso questo passaggio tra il sapere teorico e quello pratico avviene in maniera tacita (non chiedete a un calzolaio qual è il processo che gli consente di aggiustare una scarpa, lo sa fare e basta). Altre volte, invece, il processo è esplicitato attraverso la disamina di tutti i passaggi necessari per definire un metodo finalizzato al raggiungimento di un obiettivo.

Nell’università le teorie vengono, generalmente, esplicitate e tradotte in metodologie, le idee si trasformano in progetti, i progetti in artefatti, non ancora pronti per essere ingegnerizzati o tradotti in prodotti o servizi utilizzabili dall’utente finale. Lo studio e la frequentazione dei corsi teorici e progettuali hanno fatto il loro lavoro: hanno aiutato gli studenti a crearsi un bagaglio culturale, ad allargare la mente, a elaborare, verificare, rimodellare le informazioni apprese, a costruire correlazioni, a mettere in relazione ciò che hanno imparato con la propria esperienza quotidiana, a mettere in azione il motore della creatività, a muoversi in contesti spinosi.

Gli studenti hanno sviluppato un’intelligenza che intreccia, secondo percorsi individuali, le varie discipline incontrate sul proprio cammino. Ora, stimolati e preparati, sembrano pronti per entrare nel mondo della professione, magari portando in dote un bel centodieci e lode. Poi, da quel momento, si confronteranno con il mondo del lavoro, con le sue incertezze, le sue richieste, non sempre coerenti con i curricula sviluppati all’interno dell’università. E così accade che gli studenti rimangano delusi per non riuscire a realizzare i loro sogni: diventare subito *art director*, *strategic designer*, *interaction designer* e quant’altro. Inoltre il mondo produttivo, pubblico e privato, dimostra una sua complessità in cui le capacità progettuali apprese e le tecnologie possedute sembrano, a volte, insufficienti al fine di aderire alle esigenze di una nuova realtà: il lavoro. Tutto ciò è reso ancor più complesso da un’incertezza generalizzata presente oggi in alcuni settori

13. *Il progetto della vita quotidiana* è il sottotitolo del volume di Adam Greenfield (2017).