



Digitalizzazione, The Story behind

Discussione di Fabio Florio, Giulio Lughi, Ivan Mazzoleni.

Introduzione e moderazione di Daniele Orzati.

Profili dei relatori

Fabio Florio è Manager of Business Development in Cisco.

Responsabile per l'Italia del programma di investimenti denominato "Digitaliani" e definito in accordo con il Governo Italiano il 19 Gennaio 2016. È inoltre responsabile dell'iniziativa Digital Smart Cities, la strategia di Cisco per le Smart and Sustainable Cities.

Giulio Lughi è Professore di Media Digitali all'Università di Torino.

Studia l'impatto del digitale nel settore umanistico, ha lavorato fin dagli anni '90 su cultura e tecnologia, formazione dell'immaginario, creatività digitale, forme dell'interattività nell'arte e nello storytelling dai gamebook al transmedia. È stato consulente editoriale, autore, traduttore, editor e direttore di collana nel campo della narrativa. Fa parte di comitati scientifici ed editoriali di varie riviste di settore.

Ivan Mazzoleni è Business Digital Transformation Lead in Microsoft Italy.

Per la Country Italia ha il duplice obiettivo di aiutare le aziende italiane a far leva sulla digitalizzazione per ridefinire ed innovare i propri modelli di business e di trasformare Microsoft ridefinendo posizionamento, storytelling, modalità di approccio ai clienti e conseguente Sales Motion.

Premessa

Restituiamo la discussione mantenendo l'ordine degli interventi e l'originale struttura argomentativa.

Daniele Orzati, Introduzione

Nel raccontare a colleghi, amici e conoscenti che avrei moderato un gruppo di discussione dedicato alla digitalizzazione mi sono trovato di fronte a due tipologie di reazioni opposte: chi mi diceva che era un tema vecchio, e chi mi diceva che il tema era troppo ampio e mutevole (quindi, in qualche modo, troppo “nuovo”). Due pareri, due percezioni opposte che mi hanno suggerito un'unica conclusione: il tema divide, quindi merita di essere trattato.

Sull'onda degli interessanti spunti emersi in riferimento al digitale come epoca – un'epoca che rifugge dalle definizioni ma che presenta tratti ben evidenti – vorrei dunque aprire un capitolo ulteriore, quello della “digitalizzazione”. Intendendo con questa parola un po' brutta, quasi difficile da sillabare, non tanto il digitale come stato di cose, come epoca appunto, quanto l'*azione di rendere digitale qualcosa o qualcuno*. Un'azione che non è solo tecnologica né solo infrastrutturale, ma un'azione che è anche comportamentale, relazionale, culturale... narrativa.

Un'azione non così banale, evidentemente. Basti pensare ad una delle locuzioni più usate per parlare di digitalizzazione: quella di *digital transformation*. “Trasformazione”, si badi bene, è una parola che ha il suo peso semantico. Ed è una parola cruciale anche per le scienze della narrazione, perché la *trasformazione* è ciò che avviene in ogni personaggio che sia degno di essere raccontato. A questo tema è dedicato un libro – un classico dello screenwriting americano – di una notissima story editor e script consultant, Dara Marks, il libro si intitola *Inside Story: The power of the transformational arc* (Dara Marks, 2007).

Ma se possiamo dire che tutte le storie degne di essere chiamate tali hanno bisogno di una trasformazione, possiamo forse dire che tutte le trasformazioni degne di essere chiamate tali hanno bisogno di una narrazione. Qual è dunque la narrazione del fare digitale? Quali i contesti, i personaggi, le tensioni, le soluzioni, le visioni?

Parliamo di questo con tre protagonisti della digital transformation italiana, tre protagonisti che per vie ora simili ora diverse hanno incontrato un aiutante per nulla scontato: lo storytelling. Tre testimonianze perché molti sono i temi che rientrano sotto il fare digitale, forse troppi per essere focalizzati da un solo punto di vista.

E nel cercare punti di vista che fossero complementari abbiamo scelto loro: un protagonista della ricerca e dello studio dell'impatto del digitale nel settore umanistico, il professore Giulio Lughi dell'Università di Torino; un protagonista del progetto Digitaliani (programma di investimenti per la digitalizzazione del Paese definito nel 2016 in accordo con il Governo Italiano), Fabio Florio di Cisco; un protagonista della Trasformazione Digitale in contesti organizzativi complessi, Ivan Mazzoleni di Microsoft. Grazie per essere qui e benvenuti.

Round table discussion

1. Il primo incontro con lo Storytelling

D.O. Per rompere il ghiaccio una domanda curiosa, una domanda che io mi sono posto e che penso si staranno ponendo molte persone del pubblico: quando e in quali circostanze – voi che siete “uomini della digitalizzazione” – vi siete imbattuti nello storytelling?

G.L. Il mio incontro con lo storytelling ha un sapore antico, per così dire, essendomi laureato in lettere e avendo quindi frequentato intensamente i testi letterari; ma l'esperienza che mi ha portato a comprendere l'aspetto progettuale che presiede al funzionamento della narrazione è stata quella

come editor di una casa editrice. Nel contesto di quell'esperienza professionale feci un incontro particolare: nel 1985 alla Fiera del libro di Francoforte mi capitò di scoprire i gamebook. Degli oggetti strani, da un punto di vista narrativo, perché non strutturati con un impianto lineare bensì labirintico, come già Borges in qualche modo aveva preconizzato. Decidemmo di portarli in Italia (la collana si chiamava LibroGame) ed ebbero subito un grande successo suscitando un piccolo caso editoriale. Anticipavano i videogiochi – che all'epoca già esistevano, ma che a causa delle forti limitazioni grafiche erano a basso impatto emozionale. Oltre all'organizzazione labirintica, i gamebook erano strutturati per matrici, il personaggio non era solo un'individualità psicologia e narrativa ma era anche il risultato compositivo della sua forza, della sua velocità, della sua resistenza, della sua capacità di guarire... Questi libri funzionavano come piccoli database a partire dai quali si organizzavano le storie. Tra le materie che oggi insegno c'è l'Interactive Storytelling, che è un po' il punto culminante di questa storia.

F.F. La mia formazione è diversa, essendomi laureato in scienze della formazione, prima, ed essendo poi diventato ingegnere quando ho iniziato a lavorare in Cisco. Pensavo di avere una conoscenza dello storytelling, ma col passare del tempo mi accorgo di quanto fosse limitata. L'ho ampliata con l'uso, specificatamente nel contesto del progetto Digitaliani. Questo non è solo un progetto di digitalizzazione del Paese, ma anche un percorso di consapevolezza sulle opportunità dell'essere digitali in Italia, digitaliani appunto. Questa consapevolezza doveva essere sviluppata all'interno, tra i dipendenti Cisco, prima di essere venduta fuori. Ed è per questo che abbiamo avviato un progetto di storytelling interno chiedendo alle persone di raccontare cos'è per loro la digitalizzazione. Tramite questa esperienza (tutt'ora in corso) ho scoperto, da un punto di vista aziendale, il valore dello storytelling nell'engagement e nella comunicazione interna.

I.M. Il mio primo incontro avviene lungo la via della ricerca dell'efficacia, nasco infatti come manager di marketing e comunicazione. Sulla base dello stesso obiettivo – quello della ricerca di efficacia – ho incontrato lo storytelling anche nei successivi ruoli professionali ricoperti, come direttore vendite e fino al mio ruolo attuale, quello di Business Digital Transformation Lead (title creato ad hoc in Microsoft). Il muovere all'azione diventa ancora più complesso e lo storytelling può davvero essere il motore del cambiamento all'interno di un'organizzazione.

2. Contesti e ostacoli della Digitalizzazione

D.O. I contesti in cui la digitalizzazione si inserisce sono molteplici, e in ognuno di questi contesti ci sono pubblici da ascoltare e conoscere. Abbiamo prima citato il caso dello storytelling applicato all'engagement e alla comunicazione interna. Ma poi c'è il cittadino, che è un'audience diversa dalla pubblica amministrazione, che a sua volta è diversa da un'audience di tipo business. Quali sono i contesti e quali sono gli ostacoli del raccontare la digitalizzazione?

F.F. Il tema della digitalizzazione è grande, va strutturato e diversificato. Con Digitaliani mi sono reso conto che il primo grande bisogno – e quindi il primo grande punto di partenza – è quello dell'education: far capire cos'è e a cosa serve la digitalizzazione, sia io un cittadino, un uomo delle istituzioni o un imprenditore.

Da un punto di vista organizzativo c'è poi da risolvere un problema di fondo: quello di accordare la comunicazione interna e quella esterna. Interna perché prima di andare a parlare con un cliente bisogna conoscere il proprio racconto, e quindi essersi interrogati internamente su di esso. Esterna perché fuori ci sono contesti da trattare in maniera diversificata: pubblico e privato sono contesti molto diversi, spiegare la digitalizzazione ad un sindaco è molto diverso rispetto a spiegarla ad un imprenditore, magari vecchio stampo e padronale.

C'è un'articolazione all'interno del racconto, per cui molte storie devono entrare all'interno di un'unica grande storia.

Molto importante poi, in questi contesti, è l'educazione dei "vecchi": l'elemento generazionale ha il suo peso e incide sulla ricettività e connotazione del messaggio.

G.L. Riprenderei il discorso parlando dell'educazione del cittadino, ma in questo caso dei giovanissimi: ritengo sia molto importante l'insegnamento ai bambini dei principi di programmazione. Così come impariamo a leggere e a scrivere senza il fine di dover diventare scrittori, così come impariamo a fare di conto senza il fine di dover diventare matematici, dovremmo imparare il coding. Non per fare i programmatori ma per leggere il mondo in cui siamo immersi. Perché la programmazione? Perché il digital è un cambio di paradigma, citerei a riguardo Kuhn: il cambio di paradigma come cambiamento totale, che entra fin nelle fibre più intime delle persone. È un errore pensare che il digitale sia una tecnica che si aggiunge al resto. Citando McLuhan, è lo stesso errore di chi diceva che le macchine sono carrozze senza cavalli. Il cambiamento è sistemico, esige nuove figure e nuovi modelli. Per questo ritengo che sia fondamentale apprendere il coding a partire dalle elementari. Senza però, ribadisco, ridurre il problema ad un problema tecnico. Sganciamoci da questa equazione.

Altra distinzione fondamentale: non vedere più il digitale come qualcosa di unitario, proprio in quanto paradigma richiede il vedere le differenze. Una distinzione che vorrei fare è quella tra competenze digitali e culture digitali, entrambe al plurale perché da differenziare. Le competenze sono tattica, sono operative e a corto raggio, le culture invece sono strategia.

3. Opportunità dall'incontro tra digitalizzazione e storytelling

D.O. Abbiamo parlato dei contesti e delle loro complessità diversificate, quali sono invece le grandi opportunità che possono nascere dall'incontro tra digitalizzazione e storytelling?

I.M. Essendo il digitale un nuovo paradigma, oltre ai corsi di coding, necessitiamo di nuovi schemi mentali. Qui entra in gioco lo storytelling, ed è per questo motivo che penso andrebbe insegnato fin dall'asilo. Come accade ai figli dei miei colleghi di Seattle: che a scuola dedicano dei momenti a esercizi di gruppo e presentazioni narrative su tablet.

L'Italia non procede perché non è stata trovata la chiave di lettura, non si è fatto capire alle persone perché devono muovere al cambiamento, c'è un deficit di incisività e capacità di costruire una storia che muova all'azione questo Paese.

È necessario costruire esempi concreti che raccontino: 1) che là dove c'è digitalizzazione c'è un mondo migliore, e non peggiore; 2) che la tecnologia è un'opportunità da cogliere e non un'imposizione da subire.

Anche in azienda bisogna cogliere queste opportunità. La prima assunzione del nostro nuovo amministratore delegato è stata quella di uno storyteller, risultato: finalmente abbiamo un amministratore delegato che si fa capire da tutti. Le aziende dovrebbero ragionare come media company: produttori ed editori di storie. Per definire un nuovo modello di business devi avere un nuovo modello organizzativo, per avere questo ci vogliono nuovi schemi di pensiero. Le storie ci permettono di acquisirli in modalità rapida e incisiva. Io, ad esempio, racconto i big data come l'introduzione della corrente elettrica: la produttività è aumentata non con le invenzioni in sé, ma con il modello di utilizzo che Ford e Taylor idearono. Loro hanno reinventato un mercato. Non c'è problema tecnologico ma mentale, organizzativo e inevitabilmente narrativo.

G.L. Lo storytelling è probabilmente una delle chiavi principali per interpretare la complessità. Tanto più in un mondo come quello attuale, dove la complessità è in aumento. Se guardo al passato lontanissimo, e ai momenti fondanti delle civiltà, trovo innanzitutto grandi narrazioni e grandi

narratori. Un tempo ci si faceva ricorso per interpretare lo smarrimento dell'uomo di fronte alla natura, oggi di fronte a nuove forme di complessità. Le storie mettono ordine e danno una misura. Ecco perché oggi fiorisce lo storytelling in tutti i campi, è divertente vedere quante etichette vengano a esso assegnate: *educational storytelling, visual storytelling, corporate storytelling, advertising storytelling, journalism storytelling, data storytelling*.

È come se questo bisogno emergesse proprio a fronte del fenomeno macro e ormai imprescindibile che sono i big data. I big data non sono una trovata tecnologia, i big data siamo noi che ci muoviamo, paghiamo con la carta di credito, paghiamo l'autostrada, mettiamo like, e così via. Siamo device di input in uno scenario in cui non sappiamo bene dove vadano a finire questi dati e come vengano raccolti – e qui condivido certe preoccupazioni di controllo e di privacy. Il problema è che la massa di dati è talmente ampia che non può più interpretarla l'uomo, allora si ricorre agli agenti intelligenti, che sono comunque programmati dall'uomo. Quindi la catena si allunga e i problemi si complicano, ma è come se l'aumento della complessità desse ancora più risalto alla potenza dello storytelling: qualcosa che mi guida, mette ordine, elimina gli elementi accidentali per far emergere quelli per me rilevanti.

D.O. Cosa dobbiamo aspettarci per il futuro prossimo? Su cosa si sta lavorando?

G.L. Quello che secondo me è uno dei più grandi teorici dei media digitali, Lev Manovich, sta lavorando sulle cultural analytics, una analisi culturale partendo dalla massa di dati esistenti. Molti sono gli esperimenti interessanti, uno dei quali Selfie City: a partire dai selfie si ricostruiscono le fisionomie identitarie delle città. A partire da come le persone si rappresentano si estraggono dei “succhi” interpretativi. Manovich ha lavorato anche sulle copertine di Life per capire come evolve in tutto ciò la nostra percezione – altro problema è infatti quello del rapporto tra testo e immagini.

F.F. Dobbiamo anche abbassare il livello di preoccupazione generale. Ad ogni convegno, ad ogni incontro percepisco il timore delle persone quando certi temi vengono toccati. Certe volte è comprensibile, il nuovo e non conosciuto ha sempre spaventato. Ma può essere controproducente per le persone stesse. Ad esempio, sul tema Smart Cities mi trovo sempre a ribadire che il cittadino non si deve preoccupare, perché la Smart City si basa su un assunto: la complessità dei servizi la devono subire tutti coloro che i servizi li realizzano, invece i cittadini, che sono gli utenti di questi servizi, devono godersene tutta la facilità d'uso. Altro tema è capire che l'utilizzo della tecnologia deve essere personale, ognuno è libero di fruirne secondo i livelli di complessità stabiliti dalle proprie esigenze. Fino a ieri si ipotizzava l'accadere del digitale, oggi c'è già. Dobbiamo prendere confidenza col digitale anche per prendere confidenza con le persone che ci circondano, con i nostri figli, ad esempio, che fanno già un uso del digitale per certi versi evoluto.

Tra le grandi rivoluzioni di oggi c'è sicuramente l'Industry 4.0. Cambierà molto il modo di produrre, ed è un aspetto di grande rilevanza per il sistema paese – essendo l'Italia il secondo paese manifatturiero in Europa.

Smart Cities, già citato, è certo un tema importante. L'equazione è semplice: diminuire i costi e migliorare la qualità della vita del cittadino. Non facile da realizzare però, perché gli investimenti anche da parte delle pubbliche amministrazioni stanno scendendo.

Altro tema nel quale crediamo molto è l'Agrifood: tema importante per l'Italia in quanto eccellenza del settore. Ha un brand da difendere all'estero. Quello che stiamo facendo con il governo è questo: dare sicurezza alla filiera alimentare ma proteggere il brand all'estero. Perché la contraffazione è una grande perdita anche in termini economici.

Poi c'è il delicato tema delle infrastrutture: tutte devono evolvere verso il digitale. Si pensi che il 70% delle reti idriche delle città è completamente da rifare... Il tutto va verso un mondo di sensoristica (noi stessi siamo tra i sensori, con i dati che forniamo), perché con i sensori io riesco a

raccogliere una serie di informazioni, e questi dati diventano sempre più big. I big data oggi sono davvero utilizzabili per offrire servizi a valore aggiunto.

I.M. Io citerei un paio di storie reali molto interessanti. Una è quella di Barcellona, che da questo punto di vista è ormai un riferimento in Europa: tutti i dati di Barcellona lavorano sui servizi cloud di Microsoft e aiutiamo la città a prendere decisioni e ottimizzare tramite analisi dei big data. L'altra è sul manifatturiero: con un'azienda italiana abbiamo sensorizzato le macchine e la stiamo aiutando a fare manutenzione predittiva, ma anche, in base ai dati, a evolvere in termini di business. Sul "futuro presente": come l'essere umano interagirà con una serie di informazioni? Gli ologrammi ci guideranno in questo. Microsoft ha realizzato l'HoloLens, il primo computer indossabile olografico al mondo. Si tratta di mixed reality, non è augmented reality e non è neanche virtual reality. Il mondo in cui entro non è finto, 100% digitale, come con l'Oculus Rift. Non è nemmeno augmented reality, cioè una componente aggiunta, un'applicazione, un elemento digitale a uno spazio fisico limitato. Quello che è invece la mixed reality: io vedo lo spazio, la realtà con tutti quanto voi, e io posso aggiungere elementi informativi, veri e propri ologrammi. La nuova frontiera sono gli ologrammi perché questi ci porteranno verso il natural language, cioè toccare, vedere, parlare – ciò a cui siamo abituati fin dall'infanzia per entrare in contatto con il mondo. Microsoft sta aiutando l'information technology ad avere una fruizione molto più semplice.

G.L. Sia in riferimento al tema sensori che ai temi legati alla visione (mixed, augmented ecc.) sarà fondamentale lo storytelling. Ormai è stata superata la soglia del 50% degli accessi alla rete da mobile, quindi dobbiamo pensare ad uno scenario in cui l'accesso all'esperienza mediatica avviene in movimento, con la nostra persona collocata in uno spazio fisico preciso, e questi elementi entrano nella costruzione della dimensione narrativa. Google ha fatto un esperimento molto interessante che si chiama Ingress: realtà aumentata distribuita, non è più solo un videogioco, sono io collocato nella realtà fisica e mi relaziono non solo con un sistema di dati esterno ma con le persone presenti in quel momento.

Sui sensori, invece: c'è un esperimento della Columbia University su Sherlock Holmes, uno scenario investigativo in cui gli oggetti hanno sensori, si tratta di dialogo uomo macchina con implicazioni narrative estremamente interessanti.

I.M. Colgo questi spunti per affermare che noi di Microsoft non crediamo nell'internet delle cose, noi crediamo fermamente nell'internet delle persone, perché se io sensorizzo una macchina alla fine la chiave sarà come questi dati verranno presentati, raccontati ad un essere umano. Ecco perché gli ologrammi. Perché permettono di visualizzare e perché il manutentore ha la possibilità di dialogare con chi ha disegnato quella componente – e che magari si trova dall'altra parte del mondo.

F. F. Infine citerei un tema fondamentale che sta sempre un po' nascosto ma che va affrontato, quello della sicurezza: nel momento in cui apro a nuove fonti di dati e questi diventano sempre più fondamentali per far funzionare i servizi – penso ad esempio alle macchine che in futuro si guideranno da sole –, i rischi aumentano. Ma anche questo è un tema sotto controllo, stiamo lavorando molto per mettere in sicurezza reti e servizi. Quello che diciamo sempre alle aziende è che le aziende si dividono in due tipi: quelle che hanno subito un attacco informatico e lo sanno e quelle che l'hanno subito ma non lo sanno. Ci sono tutta una serie di soluzioni che si stanno sviluppando per cercare di mettere in sicurezza questo sistema... E per cercare di abbassare quel livello di preoccupazione generale di cui prima abbiamo accennato.