

## Caro Renzi, la rivoluzione digitale non è una passeggiata

L'ANALISI

***Che cosa bisogna fare per favorire l'innovazione? E quali sono i falsi miti da evitare? Andrea Granelli ha scritto una lunga lettera al Presidente del Consiglio, invitandolo a riflettere sui temi dell'innovazione e del digitale. L'abbiamo già pubblicata in tre parti, eccola in versione integrale.***

di Andrea Granelli



Andrea Granelli, fondatore della società di consulenza KANSO e già creatore di Tin.it, ha scritto una lettera aperta al premier Renzi sulle cose da fare e sui falsi miti da evitare nella strada dell'innovazione.

L'abbiamo già pubblicata in tre parti, la riproponiamo in versione integrale.

Caro neopremier Renzi, conoscendo la tua visione, le tue energie, la tua voglia di innovazione e il tuo amore per il digitale, mi permetto, spero facendo cosa utile, di fare qualche riflessione a voce alta sui temi del digitale (e dell'innovazione). Temi che, come sai, ho sempre amato e frequentato. Forse sembrerà una voce un poco fuori dal coro; ed è forse per questo te ne voglio parlare. Alcune domande preliminari. Siamo sicuri che tutte le aziende abbiano bisogno della banda larga? O che il ritardo nel suo uso sia colpa della "ignoranza" delle Pmi? Quali risultati e benefici hanno avuto le politiche seguite finora? [Continua a leggere](#)

Gli errori fatti fino a oggi sono molti. Da dove ripartire? È arrivato il momento di costruire una via italiana al digitale senza imitare maldestramente cose fatte altrove. Si tratta di saldare il potere delle nuove tecnologie con la vocazione dei nostri luoghi, dal turismo all'agroalimentare. Riprendendo il percorso iniziato da Camillo e Adriano Olivetti. [Continua](#)

Per costruire una via italiana sono cinque i filoni da cui ripartire. Il più importante è la formazione. In secondo luogo va accettata la piccola dimensione come dato di fatto dell'economia italiana. Bisogna poi concentrare le competenze su settori in cui abbiamo storia e competenza (dal turismo all'agroalimentare). Quindi serve un coinvolgimento della ricerca pubblica sul digitale. Infine è necessario un uso diverso delle risorse pubbliche. [Continua](#)

27 Marzo 2014

L'ANALISI

## Caro Renzi, la rivoluzione digitale non è una passeggiata/1

*Siamo sicuri che tutte le aziende abbiano bisogno della banda larga? O che il ritardo nel suo uso sia colpa della "ignoranza" delle Pmi? Quali risultati e benefici hanno avuto le politiche seguite finora? Lettera aperta, in tre parti, sulle cose da fare e i falsi miti da evitare nella strada dell'innovazione*

Andrea Granelli \*

Caro neopremier Renzi, conoscendo la tua visione, le tue energie, la tua voglia di innovazione e il tuo amore per il digitale, mi permetto, spero facendo cosa utile, di fare qualche riflessione a voce alta sui temi del **digitale** (e dell'innovazione). Temi che, come sai, ho sempre amato e frequentato. Forse sembrerà una voce un poco fuori dal coro; ed è forse per questo te ne voglio parlare. Alcune **domande preliminari**.

Perché, dove la **banda larga** c'è e da tempo, ancora oggi moltissime piccole imprese continuano a non essere collegate, o a usare male il digitale?

Siamo proprio sicuri che la stragrande maggioranza delle imprese abbia assolutamente **bisogno della banda larga o larghissima** (vitale invece per le nuove frontiere dell'intrattenimento)?

Perché si continua a dare la **colpa del basso utilizzo del digitale** solo alla diffusa "ignoranza" delle Pmi che quindi devono essere forzatamente "alfabetizzate"?

Perché nonostante il crescente **information overload** e il sempre più diffuso inquinamento informativo, si continua a pensare che gli **open data pubblici** saranno la vera svolta del digitale?

Perché si pensa che le Pmi entreranno nell'era digitale solo grazie ai massicci investimenti nell'**e-government**? **Fatturazione elettronica e identità digitale** (e firma digitale) sono il punto di partenza per far sì che le Pmi si innamorino del digitale? Non c'è il rischio che la **burocrazia** scarichi altri costi, soprattutto sulle Pmi, anche se sotto forma di attività digitali ?

Le domande sono complesse e non possono essere affrontate sbrigativamente. Le ho poste all'inizio di questa riflessione per un semplice motivo. Ritengo infatti che **molte delle cose fatte sul digitale negli ultimi anni abbiamo avuto dei benefici molto al di sotto delle attese**, ma mi sembra che nessuno abbia voglia di capire perché ciò sia accaduto. La ricetta per una ripresa grazie al digitale ha sempre lo stesso refrain: più **banda larga** per tutti, priorità di **risorse all'e-government** che è il punto di svolta per il Paese, piani massivi di **alfabetizzazione digitale**, riempire di tablet e

di **lavagne elettroniche** le scuole, entrare nel paradiso dei **big data**, attendere spasmodicamente l'avvento dei **nativi digitali**...

Continuare a considerare come punto di partenza solo il potere abilitante (e mirabolante) delle tecnologie ha mostrato i suoi limiti. Dobbiamo **ripartire dalle vere opportunità** (o problemi), quelle di cui i futuri utilizzatori sono già consapevoli e hanno solo bisogno di un piccolo aiuto (o economico o formativo) per fare l'ultimo miglio. Pensare che siano solo i fornitori di ICT a definire le priorità del digitale e quindi le priorità delle aziende clienti poiché questi ultimi "non si rendono conto o non capiscono i vantaggi del digitale e sono quindi come indigeni da alfabetizzare" non ha più senso. Oltretutto, non mi è mai capitato di sentire, da parte dei fornitori di ICT, una minima **ammissione di responsabilità** sullo stato di arretratezza in cui versa l'Italia digitale.

Come se ciò non dipendesse anche dalle **offerte** presenti sul mercato, dalla capacità di fare **marketing**, di seguire i clienti nella post-vendita, di orientare certi utilizzi, di formare – soprattutto le piccole aziende, gli artigiani, i coltivatori diretti, le cooperative sociali in un certo modo. Anche in questo caso, come in altri temi, la risposta corale dell'Italia produttiva tende ad essere: **è colpa della politica**, che non fa le leggi giuste, non dà seguito all'Agenda digitale; **è colpa degli utenti**, che sono ignoranti e continuano a non studiare per diventare cittadini digitali a tempo pieno; **è colpa delle aziende** che si ostinano a rimanere piccole e a non occuparsi di tecnologie e innovazione ...

*\* fondatore della società di consulenza Kanso, già creatore di Tin.it*

4 marzo 2014

COSA FARE E PERCHÈ

## Caro Renzi, la rivoluzione digitale non è una passeggiata/2

Il “cosa fare” non basta più; dobbiamo entrare in profondità, innanzitutto nel “perché”, senza dare per scontato il buon vecchio esercizio del Business Case, che oramai si è perso. Tutti i numeri che vengono annunciati pomposamente per dimostrare l’importanza della rivoluzione digitale sono più che altro dei “Revenue Case”, dove si annunciano mirabolanti benefici, ma si è molto avari nel riflettere sui costi e gli investimenti necessari, si è molto sbrigativi sulla distribuzione temporale di azioni ed effetti e si ignorano i cosiddetti effetti collaterali (a partire dai rischi attuativi e dagli impatti problematici sull’utenza meno pronta o meno consapevole). Ma soprattutto nel “come” fare; dobbiamo confrontarci sui contenuti progettuali, sulle strategie attuative. Non basta dire che ci vuole più cultura digitale, bisogna definire quali contenuti, quali format educativi, ... e poi verificare che la filiera della formazione sia preparata a questo compito titanico ...

**I problemi e gli errori fatti ad oggi sono** – a mio modo di vedere - molti e ricorrenti.

- Pensiamo alla massiccia quantità di “body rental” che è stato fatto dalle aziende di software, soprattutto verso la Pubblica Amministrazione che ha creato problemi sia alla PA (dipendenza dal fornitore, difficoltà di replica – poche “economie di scala di sistema”) sia – alla lunga – alle stesse aziende fornitrici (prodotti poco competitivi, basso livello di export, ...).
- Pensiamo a come viene usata la finanza agevolata, sempre meno per co-finanziare prodotti e servizi innovativi e rischiosi da lanciare sul mercato e sempre di più come modo per coprire costi fissi rimasti non coperti e farsi finanziare cose già fatte.
- Pensiamo al nostro tasso di export di soluzioni digitali, distante mille miglia dai settori di punta del made in Italy, quasi come se il digitale non fosse esportabile o che l’Italia non fosse capace di esportare.
- Pensiamo ai soldi sprecati in attività banali di alfabetizzazione digitale, costruite sul presupposto che il digitale sia uno strumento che richieda semplicemente istruzione e non educazione (consapevolezza dei suoi impatti, conoscenza dei lati oscuri, capacità di ripensare ai processi dove il digitale viene inserito, ...).
- Pensiamo a tutte le misure per facilitare l’eCommerce delle piccole imprese, che non colgono il fatto che la sfida dell’eCommerce è molto più legata a una logistica efficace, all’innovazione nel *packaging*, alla capacità di fare marketing in paesi con culture di prodotto differenti dalla nostra, che non al semplice dotarsi di una vetrina digitale o all’usare con abilità il *keywording* per farsi trovare da Google.

**Da dove ripartire dunque ?** Forse è veramente venuto il momento di costruire una via italiana al digitale (riprendendo tra l’altro il percorso iniziato da Camillo e Adriano Olivetti), senza imitare maldestramente cose fatte in altri luoghi e altri contesti. Non si tratta di banale campanilismo o di



nostalgia del passato: lo abbiamo già fatto nella manifattura (made in Italy e cultura del design), nell'agroalimentare (da Slow Food alla Dieta Mediterranea), nel turismo culturale centrato sulle città d'arte, nel terzo settore e mondo del volontariato: si tratta di unire visione, progettualità, offerta e comunicazione (istituzionale e commerciale) in modo da saldare il potere delle nuove tecnologie con la vocazione dei nostri luoghi e del nostro "intraprendere": trovare dunque un dialogo più autentico e sostenibile tra tradizione e innovazione.

Per fare ciò cinque dovrebbero essere – a mio modo di vedere – i filoni da cui (ri)partire. Questi filoni andranno naturalmente approfonditi – in termini di obiettivi, leve, rischi e percorsi attuativi – e poi prioritizzati.

*10 marzo 2014*

5 FILONI SU CUI PUNTARE

## Caro Renzi, la rivoluzione digitale non è una passeggiata/3

Per costruire la via italiana al digitale i filoni da cui ripartire sono cinque. Il più importante (e per me prioritario) è certamente **il tema educativo**. Oggi tutta l'enfasi è sull'alfabetizzazione e non sulla creazione di una vera e propria cultura digitale (e questo non è un semplice gioco di parole). Alfabetizzare vuol dire istruire, addestrare all'uso di uno specifico strumento (che si ipotizza utile e adatto). Il concetto richiama quello che i coloni facevano per portare un po' di civiltà agli indigeni "ignoranti". Quello che invece serve è la creazione di una consapevole cultura digitale, che ha come obiettivo fertilizzare e coltivare campi già produttivi o che oggi producono poco e non necessariamente creare solo nuove attività (come le *apps*, i *makers*, ...). Oltretutto anche nella cosiddetta *eEducation* – l'apprendimento mediato dal digitale – l'attenzione è oggi tutta sull'*eTeaching* (produzione di nuovi e sfavillanti contenuti educativi in formato digitale) e quasi nulla viene fatto sul vero *eLearning*, per assicurarci che quella conoscenza venga davvero assimilata e riutilizzata dai discenti.

In secondo luogo bisogna **accettare la piccola dimensione come dato di fatto**, come caratteristica di una parte relevantissima dell'economia italiana (piccole aziende, artigiani, professionisti, ex "coltivatori diretti", ...) e invertire l'approccio alla costruzione e vendita delle soluzioni digitali, passando da "come possiamo mettere in condizioni le aziende di capire e comprare le offerte che abbiamo a portafoglio" a "come possiamo identificare i reali bisogni di questa tipologia di attori economici e costruire delle soluzioni ad hoc che li soddisfino, rafforzandone la tenuta competitiva". Il mito della crescita ha condizionato anche lo sviluppo delle applicazioni digitali, pensate per aziende grandi o che cresceranno.

Il terzo suggerimento è **concentrare le competenze digitali del Paese verso settori dove potremmo costruire un'offerta competitiva ed esportabile**: pensiamo alla protezione e valorizzazione del patrimonio culturale, al turismo delle città d'arte, alle infinite applicazioni dal digitale al settore agroalimentare, alle sfide del welfare legate all'invecchiamento della popolazione, che vedono il nostro paese non solo tra i paesi con la maggiore incidenza di anziani sulla popolazione, ma anche un luogo ideale per vivere dal punto di vista climatico e che ha sperimentato forme molto innovative (diremmo modelli di business) fra terzo settore e mondo del volontariato e luoghi di eccellenza.

Il quarto spunto è **lanciare una grande attività di R&D sul digitale che coinvolga anche la ricerca pubblica** – naturalmente in forte collegamento con il settore privato. È uno dei settori di punta del futuro e non può innovare solo con le start-up. Le grandi multinazionali ci considereranno sempre di più un mercato di sbocco e non un luogo di sviluppo e innovazione se non vi sarà una ricerca pubblica di eccellenza, come è stato per la chimica, per l'automotive ed è ancora per la biologia, la farmaceutica, l'aerospazio, ...

Infine bisogna **usare in modo diverso le risorse pubbliche per finanziare l'innovazione**, la “messa a terra” della ricerca. E quindi la mano pubblica – come oltretutto ci suggeriscono le recenti indicazioni comunitarie e come notava il neoministro Padoan in una recente intervista – potrebbe ridurre i finanziamenti a fondo perduto per creare nuove imprese o finanziare prodotti che non andranno mai sul mercato. Al suo posto, potrebbe iniziare a comprare prodotti e servizi innovativi che migliorino in senso radicale servizi della PA. Come noto la PA contribuisce per una parte significativa al PIL nazionale e una qualificazione di questa spesa potrebbe avere un grande impatto sull'innovazione; ed questa l'indicazione che ci viene dall'Europa e che i tecnici chiamano *Pre-commercial Public Procurement*. Comprando meglio e oltretutto prodotti e servizi innovativi, si finanzia l'innovazione, schermando oltretutto le imprese che vogliono innovare dalla scure omologante del “minimo ribasso”.

Tirando le somme, il fenomeno delle Smart Cities, le nuove soluzioni Cloud, la diffusione dell'Internet “delle cose”, la rivoluzione dei FabLab, ... possono davvero dare all'Italia un vantaggio competitivo, purché rafforzino ciò che sappiamo fare e che abbiamo sempre fatto, potenziandolo (e – naturalmente – correggendone gli errori ed eliminandone le obsolescenze). Non è certo snaturando il nostro sistema produttivo e inseguendo un modello di impresa (e di città) ideale e lontano dalle nostre radici – da raggiungere a forza di alfabetizzazioni forzate e sussidi di uno Stato sempre più povero – che troveremo la via del rilancio economico e daremo al digitale il posto che giustamente gli spetta nell'economia del XXI secolo.

Spero che queste veloci riflessioni ti siano utili e ti auguro un pieno successo per il tuo mandato

Andrea granelli

16 marzo 2014