

## **TRASFORMAZIONE DIGITALE**

### **INDICE**

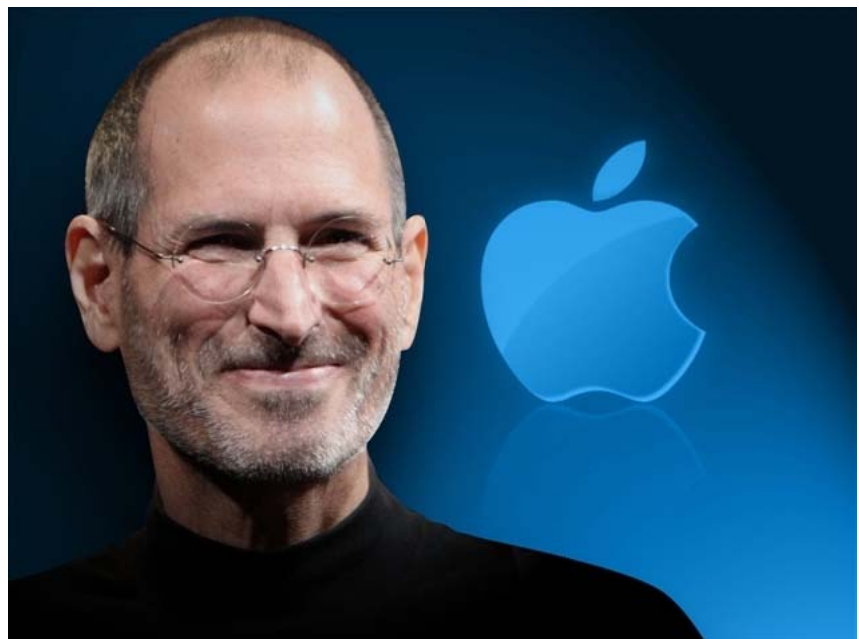
- 1 [ MINACCIA O OPPORTUNITÀ? ]**
- 2 [ LA MINACCIA A BNT E IL CONTESTO  
GENERALE ]**
- 3 [ COME AFFRONTARE LA SFIDA? ]**
- 4 [ LA PROPOSTA D'INTERVENTO ]**
- 5 [ ECCO, LA MINACCIA E' ORA UNA  
OPPORTUNITA' ]**

## 1. [ TRASFORMAZIONE DIGITALE: MINACCIA O OPPORTUNITÀ? ]

Di ritorno dagli Usa, Bernardo era ancora più preoccupato di quando era partito. Era andato ad approfondire la minaccia che veniva da lì e che diventava sempre più concreta e imminente. Le sue idee erano confuse, quasi incredulo che il suo mondo potesse evolvere in quel modo.

Aveva visto e toccato con mano componenti diversi da quelli che conosceva, corredati da funzioni che prima non esistevano. Contenevano sensori e chip il cui scopo era consumare meno energia, ridurre il degrado, assicurare la manutenzione in tempo utile. C'erano concorrenti pronti a sbarcare sul mercato con prodotti migliori dei suoi. E questo era il terreno su cui percepiva la minaccia più diretta. Ma non era l'unico...

Steve Jobs,  
fondatore di  
Apple



### **Vigevano, sede BTN, ufficio di Bernardo Cerutti**

Prima di decollare, aveva fissato un incontro con Nicola Fabbroli, detto "Testaquadra", partner di Consulenza di Direzione Spa. Mentre l'aspettava, rifletteva che la minaccia non si fermava lì ma che stava cambiando altri aspetti dell'azienda. Aveva visto produrre con nuove tecnologie. Una fabbrica dove macchine e robot lavoravano senza intervento umano, 24/24, 7/7, per anni. Era rimasto senza parole quando lo portarono a vedere lo sviluppo di un

nuovo sottocarro cingolato per un cliente: questi arrivava con una bozza di progetto e quasi quasi usciva con il prototipo. La cui sperimentazione avveniva direttamente sul trattore, in azione su un terreno che simulava strade e cave. Infine, aveva osservato con i propri occhi macchine senza operatore a bordo che facevano strade e scavavano canali.

Insomma, più rivoluzioni tutte insieme. Che alcuni concorrenti avevano già digerito ed erano pronti con nuove proposte al mercato.

Bernardo si rendeva conto della portata della trasformazione in corso. Era la vastità del fronte d'iniziative che lo mandava in confusione. Era proprio sconcertato.

Sapeva che BTN era in forte ritardo – le iniziative interne non erano che progetti ancora lontani da essere soluzioni praticabili, pronte per essere presentate ai clienti – e sentiva addosso il rischio di veder vanificato il suo investimento di energia e intelligenza e dover subire l'indebolimento dell'azienda. Forse fino alla scomparsa? Non sarebbe stata la prima volta: ci sono stati tanti casi di aziende importanti spazzate via da un cambio tecnologico. Non a caso si parla di "distruzione creatrice", il nuovo che arriva e spazza via il vecchio. Se questa evoluzione non fosse stata rapidamente ben incanalata, la forza dell'azienda sarebbe stata messa in pericolo e lo scenario del settore avrebbe cambiato rapidamente rendendo vane le ambizioni di BTN. Il valore dell'azienda avrebbe certamente subito un grave tracollo.

Cosa fare, quindi?

## **2. [ LA MINACCIA A BNT E IL CONTESTO GENERALE ]**

Arrivò Nicola Fabbroli, il "Testaquadra", partner di Consulenza di Direzione SpA. Con Bernardo avevano costruito da tempo un buon rapporto professionale. Bernardo gli illustrò la situazione trovata negli Usa e gli spiegò come ciò che aveva visto di persona lo aveva angosciato.

Nicola riconobbe che, sì, il fenomeno della connessione digitale stava diventando una realtà incalzante. Il vento del cambiamento non soffiava per caso in quella direzione: vi erano specifici trend tecnologici che la sostenevano ai quali si era aggiunto il cloud, un potente acceleratore. Ma, per capirla, era prima necessario inquadrare la minaccia specifica a BTN nel contesto generale...

Bill Gates,  
fondatore di  
Microsoft.



BTN è una multinazionale tascabile italiana di componenti per macchine da lavoro: trattori e macchine operatrici per strade, cave, miniere, dighe, tunnel, ecc.. Si tratta di una filiera per molti aspetti simile a quella dell'automotive anche se, ovviamente, con minori quantità prodotte. Il capitale è a controllo familiare. Bernardo Cerutti è da circa vent'anni l'amministratore delegato.

#### **Vigevano, sede BTN, ufficio di Bernardo Cerutti**

Nicola proseguì, "Rammento una recente ricerca in cui si stima che il 10% dei posti di lavoro verrà eliminato in produzione, grazie alle nuove tecnologie, ma comparirà il 15% di nuovi posti sia per i nascenti bisogni informatici sia per la crescita stessa delle aziende.

Altre fonti ci dicono che oggi nel mondo è collegato in rete solo l'1% di ciò che può esserlo – persone e cose - e che il 65% dei bambini faranno da grandi mestieri che non sono stati ancora inventati.

La nota dolente è che 4 aziende su 10 falliranno proprio perché non avranno capito la trasformazione che le riguarda e 7 su 10, di quelle che si trasformeranno, falliranno perché non avranno capito la digitalizzazione. Così ci saranno moltissimi abbandoni e i nuovi entranti saranno aziende con provenienze le più disparate. Pensa al caso Tesla: un nuovo venuto nel settore automobilistico. In un week end ha raccolto 300.000 prenotazioni per un'automobile che uscirà sul mercato l'anno prossimo: quale costruttore tradizionale avrebbe avuto lo stesso successo?"

Bernardo, con lo sguardo disorientato: "Certo, è una grande evoluzione... ma dietro vedo una grande rivoluzione. E' questa che mi fa paura!

Il mio timore maggiore, oggi, è capire come affrontare l'integrazione delle nuove tecnologie. E' più importante padroneggiare la tecnica in senso stretto - il ruolo di system integrator impone una forte competenza sulle tecnologie che si intendono integrare - o dominare le aree commerciali/operative. Insomma,

dobbiamo copiare i componenti fabbricati negli Usa oppure ci sono combinazioni diverse che ci possono permettere di recuperare lo svantaggio con prodotti innovativi? Questa è la domanda principale.

Di fatto, cosa comporta inseguire i produttori già avanti? Cosa implica proporre soluzioni differenziate? Con quale offerta presentarsi al mercato? Poi, presentarsi da soli o in partnership e con chi? Come essere credibili nei nuovi servizi richiesti? Cosa comunicare ai clienti?"

Nicola lo guardò con un leggero disappunto: "E' già da qualche anno che ti sto dando segnali d'urgenza. Almeno da quando la banda larga ha permesso di collegare ovunque cose e persone..."

Comunque le domande che poni sono tutte legittime e, credimi, c'è una risposta intelligente a ciascuna di esse. Abbi fiducia, non saranno i supporti tecnologici a fare la differenza bensì una strategia che sappia servirsi degli strumenti digitali per raggiungere i risultati desiderati più velocemente e con maggior efficacia.

Dobbiamo tener conto che siamo nella fase di transizione da attività fisiche ad attività virtuali. Con conseguente riduzione di numero e durata delle operazioni più onerose. Questo passaggio durerà a lungo, a tutti i livelli e in tutti gli ambiti".

Bernardo sembrava un po' tranquillizzato ma subito incalzò: "E le fabbriche?"

Nicola gli rispose: "La fabbrica sta cambiando pelle e diventa molto più intelligente. E' vero, la digitalizzazione è da tempo la chiave di volta per ridurre i tempi delle operazioni o addirittura per ridurne il numero. Insieme all'intelligenza artificiale permette di rendere automatiche la maggioranza delle attività routinarie. Ma è la forte accelerazione, impressa dal grande sviluppo della connessione, con la quale dobbiamo fare i conti da qualche anno a questa parte".

Bernardo ritornò ad assumere un'espressione perplessa e ragionò ad alta voce: "Ma se il fulcro del cambiamento organizzativo è rappresentato dall'interazione tra tecnologie, uomini e macchine, il primo impatto che dovrà essere gestito è quello delle risorse umane. Servono nuove competenze e nascono nuovi mestieri".

Nicola rispose con fare sereno: "Le risorse umane devono compiere un cambiamento decisivo che non impone soltanto l'apprendimento di nuovi contenuti tecnici bensì anche l'acquisizione di una forma mentis aperta alla realtà digitale. Con la condivisione del sapere aziendale si rendono le collaborazioni sempre più frequenti ed efficaci.

Ma, ricorda, non tutto viene per nuocere. Si possono finalmente adottare i nuovi modelli di lavoro cui abbiamo sempre teso: decentramento di processi decisionali, adattamento in tempo reale, lavoro agile, cioè flessibile, sperimentazione continua".

Bernardo sembrava rincuorato ma replicò: "Allo stato attuale, BTN dispone di poche risorse opportunamente istruite. E ancora meno in grado di formulare

proposte innovative e competitive destinate a riposizionarci. Questa volta non si tratta di aggiungere una nuova unità di business che si potrebbe acquisire sul mercato, come abbiamo fatto in passato, quando un'innovazione tecnologica sembrava promettente e abbiamo comprato una start-up con le sue persone dentro, già competenti. Questa volta si tratta di riqualificare il nostro numeroso personale. I più giovani sono meglio predisposti alla nuova tecnologia e potrebbero trovare forti motivazioni nella sfida. Ma gli altri? Dove cominciare? Come affrontare la sfida?"

### 3. [ COME AFFRONTARE LA SFIDA? ]

Il consulente Nicola Fabbroli, detto "Testaquadra", spiega a Bernardo Cerutti, amministratore delegato di BTN, come reagire alla minaccia tecnologica: "Bernardo, dobbiamo comportarci come di fronte ad altre minacce. Ovvero mettere a fuoco la strategia aziendale definendo come utilizzarne le leve. L'obiettivo è chiaro: valutare se è possibile recuperare il ritardo e individuare il modo migliore per rispondere. In Consulenza di Direzione lo facciamo in continuazione con i nostri clienti.

Mark  
Zuckerberg,  
fondatore di  
Facebook



Allora Bernardo gli chiese come procedere per non perdere tempo e affrontare la sfida. Nicola gli spiegò che la squadra che intendeva mobilitare - che Bernardo conosceva per i lavori dell'anno precedente - era formata dal capo progetto, due consulenti e un analista. Insieme fecero l'elenco delle persone di BTN da coinvolgere. Le leve da utilizzare per la strategia erano: valore percepito, grado di integrazione verticale dei processi, scelte di outsourcing e offshoring produttivo, allineamento del sistema aziendale agli obiettivi, impatto economico, sociale e ambientale delle iniziative. Poi tracciarono insieme fasi e modalità di lavoro.

Nicola proseguì con slancio: "Apriremo subito un ambiente informatico, un sito, dedicato al gruppo di lavoro, accessibile a tutte le persone coinvolte, te compreso, naturalmente. La lingua ufficiale sarà l'inglese. Ci sarà una sezione con i curricula di tutti gli addetti all'intervento e i documenti di supporto. Alimenteremo un unico foglio di lavoro che registrerà ogni contributo e ogni variazione. Rappresenterà il canovaccio dell'intervento e ti prego di partecipare attivamente sia per aggiornarti sull'avanzamento sia per comunicarci le tue idee.

Saremo sempre in contatto grazie a videochat online dove ciascun membro della squadra, ovunque nel mondo, scambierà informazioni, commenti e proposte. Così ridurremo la necessità di lunghi e onerosi viaggi.

Inoltre, vorrei includere nella nostra squadra di consulenza anche una persona che ti possa integrare nella tua azienda a lavoro finito per potenziare l'organico, come responsabile dell'area digitale - o Chief Digital Officer (CDO), come dicono negli Usa -. L'ho già individuata: si chiama Massimo Perotti e verrà a trovarti domani pomeriggio. Vorrei che tu trovassi un po' di tempo per lui, così lo potrai conoscere, scambiarci delle idee e poi dirmi se approvi il suo ingresso nella squadra".

Bernardo rimase un po' perplesso perché il consulente non gli aveva mai proposto una soluzione simile fino ad allora: "Quali sono i vantaggi che ti prefiggi agendo in questo modo?".

Nicola ancora assertivo: "I vantaggi che desideriamo assicurarti sono che il lavoro venga svolto da esperti di grande esperienza, con familiarità al compito da svolgere, e che l'eventuale assunzione del manager da parte di BTN goda della "prova sul campo" prima d'impegnarvi a lungo termine. Vi trovereste una persona competente e perfettamente inserita, capace di completare la realizzazione in dettaglio degli interventi, perché avrà contribuito lei stessa a progettarli. Cosa te ne pare?".

Bernardo, quasi sorridente, esclamò: "Ottimo. Mi sembra un modo interessante di prendere a cuore i nostri problemi e fornire risposte concrete, utili alla nostra trasformazione. Grazie, in questo modo ti sento veramente il partner che, d'altronde, sei sempre stato".

Nicola con lo sguardo luminoso, ribattè: "E' la modalità di lavoro che abbiamo perfezionato in questi ultimi tempi, probabilmente spinti anche dalla crisi. I risultati sono davvero ottimi per i nostri clienti. Ora sarai tu a verificarlo di persona".

Bernardo, accompagnandolo alla porta, concluse "Allora siamo d'accordo, Nicola. Dobbiamo muoverci con rapidità senza perdere qualità, naturalmente. Avviso subito le persone che abbiamo indicato e puoi chiamarmi direttamente in qualunque momento io ti possa essere utile per sbloccare eventuali nodi. Seguirò i lavori della squadra e ci vediamo per le prime riflessioni tra due settimane".

#### 4. [ LA PROPOSTA DI INTERVENTO ]

Bernardo arrivò alle 9 e Nicola Fabbroli, detto "Testaquadra", si mise subito al lavoro proiettando sullo schermo della sala riunioni immagini e dati.

Nicola prese la parola: "Abbiamo censito tutti i punti d'impatto delle nuove tecnologie sull'attuale BTN e abbiamo individuato quattro comparti toccati in modo rilevante: i componenti resi intelligenti, le nuove funzioni d'uso dei componenti stessi, le fabbriche e il management".

"Cosa rimane fuori? Queste quattro cose sono tutta l'azienda!", intervenne Bernardo con cipiglio.

Nicola rispose con calma: "Hai ragione. E' tutta l'azienda che deve fare passi avanti. Con ordine e un programma ben calibrato sulle risorse disponibili e sulle difficoltà da sormontare. Prestami un po' d'attenzione e la strada ti parrà meno impervia"

Jack Ma,  
fondatore di  
Alibaba Group



Nicola illustrò i quattro comparti in dettaglio:

##### **I. Componenti intelligenti offerti al mercato**

L'inserimento in ciascun componente di sensori e chip permette di raccogliere informazioni durante l'uso. E' così possibile ridurre i consumi energetici, diminuirne il degrado, organizzare la manutenzione predittiva sulla base del tempo residuo prima del guasto. Inoltre, migliorare la progettazione del componente stesso sulla base delle prestazioni precedenti.

##### **II. Funzioni d'uso esperto della macchina da lavoro**

L'interazione uomo-macchina permette d'informare l'operatore per migliorare il proprio lavoro. Ad esempio costruire una strada o scavare un canale non



tracciati sul terreno seguendo le coordinate di progetto e la relativa esatta posizione della macchina rilevata dal GPS.

Inoltre, si possono utilizzare le informazioni per permettere alla macchina di lavorare in autonomia. Ad esempio arare un campo o scavare un fossato senza operatore a bordo, oppure tagliare la pietra, prelevare materiale in magazzino e allestirlo per la spedizione, ecc.

### **III. Processo di fabbricazione**

La fabbrica avanzata si avvale sia di nuove tecnologie produttive sia di miglioramenti del processo di fabbricazione.

Le nuove tecnologie produttive rendono la fabbricazione più flessibile, veloce ed economica. Ad esempio, la stampa 3D realizza particolari in diversi materiali, in piccola scala: sovrappone strati di materia al contrario delle tradizionali metodologie di asportazione di materia, foratura e taglio. Il ricorso alla stampa 3D è alquanto diffuso. L'Alfa Romeo la utilizza per modellare la calandra dell'autovetture. General Electric realizza i prodotti sanitari di piccola dimensione e i componenti del settore aviazione.

I miglioramenti al processo di fabbricazione, attraverso la connessione di macchinari tra loro, consente comunicazioni ed analisi in tempo reale di tutto il processo produttivo. Molte aziende già fanno ricorso a macchinari collegati digitalmente che possono usufruire di informazioni diffuse in tutta la linea di produzione. Ci sono esempi di fabbriche completamente automatizzate, senza personale, che lavorano 24 ore al giorno per 5-8 anni consecutivi, senza mai fermarsi.

### **IV. Management**

La digitalizzazione dei processi aumenta moltissimo le opportunità di collaborazione dell'azienda. Gli strumenti di coordinamento e collaborazione interni sono molto potenti e avvicinano a costi bassissimi le persone tra loro, sia che si trovino nella stessa stanza, sia a chilometri di distanza. Due sono le funzioni che vengono migliorate: il processo decisionale e lo sviluppo di nuove idee.

Bernardo intervenne preoccupato: "Interessante... Ma attaccare quattro comparti è un'impresa titanica. Continua a preoccuparmi. Come potremo organizzarci per riuscirci?"

Nicola spiegò con piglio deciso: "Dal punto di vista organizzativo, l'idea portante che proponiamo è di mettere tutte le risorse ICT sparse nelle sedi, nei centri ricerca e nelle fabbriche in un'unica unità - col tempo potrebbe anche diventare una business unit: BTN Digital - che ne assume la responsabilità senza necessariamente spostare le persone e le attrezzature da dove si trovano adesso. In questo modo si potranno concordare gli obiettivi convogliando energia su quelli prioritari a livello aziendale facendo passare in seconda battuta quelli che invece hanno un interesse solo locale o parziale.

Tutta la potenza di fuoco verrebbe così fatta convergere in un'area ben delimitata e ristretta accelerando il raggiungimento dei risultati. Questa unità avrà un capo – provvisoriamente Massimo Perotti - che dovrà agire su tutte le porzioni organizzative individuate. Risponderebbero gerarchicamente a lui e funzionalmente al responsabile locale della sede fisica nella quale si trovano". Nicola proseguì con l'illustrazione del modello di business che avrebbe permesso il riposizionamento lungo la filiera definendo nuovi standard competitivi, su tre direttrici rivolte ai clienti di BTN:

1. inserire nei componenti i sensori e chip necessari per farli dialogare con le macchine e trasmettere anche informazioni in autonomia. Obiettivo: renderli competitivi permettendo ai clienti d'intervenire su parametri produttivi e qualità in tempo reale;
2. potenziare le funzioni d'uso della macchina da lavoro attraverso nuove interazioni uomo-macchina per far sì che l'operatore diventi più efficace (tra i quali autodiagnosi e sistemi di visione a distanza permettendo di intervenire sulla macchina all'opera anche da migliaia di km).
3. realizzare i sistemi che permettevano alla macchina di lavorare in autonomia, senza l'operatore a bordo.

Il primo intervento potrebbe essere realizzato totalmente all'interno; per secondo e terzo si sarebbero intensificati i contatti con l'importante azienda francese del distretto digitale a Sophia Antipolis (la Silicon Valley francese), già fornitrice di BTN, alla quale proporre un'alleanza strategica per accelerare l'integrazione tecnologica necessaria.

Bernardo intervenne: "Quali sono i tempi per concretizzare tutto questo? Avete fatto le previsioni?"

Nicola rispose compiaciuto: "Si stima che la nuova gamma completa di 1 e 2 dovrebbe essere disponibile in circa un anno. Un anno e mezzo sarà necessario per mettere sul mercato le prime proposte funzionanti della direttrice 3.

In parallelo si avvierebbero gli interventi sui processi di fabbricazione utilizzando la fabbrica di Vigevano come base per le sperimentazioni, da estendere poi alle altre fabbriche. Un primo piano, da perfezionare, indica necessario un anno per Vigevano e tre mesi per l'adattamento a ciascuna fabbrica. Il tutto, quindi, potrebbe funzionare entro un paio d'anni e la relativa attività verrebbe pilotata dall'interno. Cosa ne pensi?".

Bernardo perplesso: "Mi sembrano tempi accelerati. Forse sono preoccupato al punto da non essere sereno... Ma continua, ti prego".

Nicola riprese a parlare: "Per quanto riguarda i processi decisionali aziendali e lo sviluppo di nuove idee, occorre integrare i nuovi strumenti più evoluti e, soprattutto, coinvolgere l'organizzazione nel suo complesso perché ne venga fatto maggior uso con esempi pratici – come la modalità d'intervento scelta da Consulenza di Direzione cominciava a mostrare – e promuovere tutte le iniziative favorevoli alla diffusione. A questo fine proponiamo di adottare la

soluzione dei “campioni”, persone particolarmente aperte al cambiamento e ricche di leadership, scelte tra quelle già presenti in azienda da tempo, sottoposte a una formazione sulle nuove modalità di lavoro. Avranno l’obiettivo di portare il nuovo ai colleghi, gestendo in prima persona le “crisi”. Quasi “teste di ponte” dell’innovazione organizzativa, un corpo speciale da riconoscere anche grazie alle magliette logate in rosso-verde BTN Digital. Ecco questa è la tua. Te la consegnerò insieme al primo gruppo di “campioni””.

Bernardo e Nicola approfondirono le proposte arrivando ad una sostanziale convergenza di opinioni.

L’intervento proseguì lungo i sentieri tracciati, tra difficoltà e nodi da sciogliere, finché tre mesi dopo...

## 5. [ ECCO, LA MINACCIA E' ORA UN'OPPORTUNITA' ]

Nicola Fabbroli, detto Testaquadra, si recò all’appuntamento con Bernardo Cerutti. Dovevano insieme valutare l’avanzamento dell’intervento e capire se la minaccia tecnologica a BTN stava trovando risposte credibili.

Bernardo inquadrò la riunione ponendo le due domande cruciali: “Il nuovo modello può effettivamente permettere il riposizionamento lungo la filiera attraverso nuovi standard competitivi? E come procede sulle tre direttrici individuate?”.

Jeff Bezos,  
amministrato-  
re delegato di  
Amazon



Nicola rispose con l’aiuto di dati e grafici: “La prima direttrice riguarda incorporare nei componenti i sensori e chip necessari a renderli competitivi, grazie ai vantaggi offerti dai dati raccolti in tempo reale. La nuova gamma è già in sviluppo, con l’obiettivo di presentarla alla forza vendita di 1 luglio 2017”.

Bernardo lo interruppe: "Questa è la direttrice più urgente e critica per i nostri clienti. L'inizio del secondo semestre del prossimo anno è una data accettabile. L'essenziale è che venga rispettata. Dobbiamo fare tutto quanto è necessario per assicurarlo..."

Nicola aprì un altro file: "Questo è il programma dettagliato e puoi vedere che ci sono anche dei polmoni di riserva. E' chiaro a tutti che questo è il fronte principale dell'operazione..."

Nicola proseguì: "Per passare oltre, abbiamo visitato più volte il fornitore di Sophia Antipolis per la seconda direttrice, quella che prevede di potenziare le funzioni d'uso della macchina da lavoro attraverso nuove interazioni uomo-macchina che permettono all'operatore di essere più efficace. Abbiamo valutato la gamma di soluzioni visionate nei loro laboratori, in stadio già avanzato di realizzazione. Convincono il gruppo di tecnici che si tratta di un significativo avanzamento nella direzione giusta. Disponibili nel corso del 2018, si potrebbero già presentare ai clienti a partire dall'autunno 2017..."

Bernardo commentò: "L'efficacia dell'operatore a bordo ne condiziona la produttività e sta diventando una frontiera sempre più calda. Le soluzioni che ho io stesso esaminato mi sembrano proprio un buon passo avanti. Bravi i francesi!".

Quindi Nicola riprese il ragionamento: "Infine i sistemi che permettono alla macchina di lavorare in autonomia, senza l'operatore a bordo. E' la terza direttrice e le ricerche indicano che avrà ottimi sbocchi di mercato. La stessa azienda francese ci ha fatto vedere le applicazioni in campo militare, ad esempio i piccoli carri armati che si muovono in modo autonomo in zone altamente pericolose e reagiscono agli attacchi del nemico. Il trasferimento nel nostro settore e la sperimentazione necessaria richiederà più di quanto ci piacerebbe: si pensa a una presentazione ai clienti nell'estate 2018, a meno che non potenziamo il gruppo di lavoro e le risorse a disposizione. In questo caso si può di anticipare di 6-8 mesi..."

Bernardo prese il dossier con l'intenzione di confrontarsi con il responsabile del Nord America.

Poi domandò: "Nicola, come credi che si potrà effettivamente sviluppare la collaborazione con i francesi?".

Nicola consultando altri documenti, rispose: "L'azienda è interessata a una partnership strategica con BTN impegnandosi per 5 anni a sviluppare in esclusiva le soluzioni per il nostro settore. Il Pdg ha anche espresso la disponibilità a trasformare la partnership in una società a partecipazione congiunta, in funzione dei volumi che si raggiungeranno nei 5 anni e credo che le proiezioni che abbiamo fatto siano prudenti. Abbiamo già chiesto a un piccolo gruppo di lavoro misto di stendere le ipotesi di accordi complessivi".

“Bene. Come sai ho preso anch’io parte a quella trattativa...Abbiamo qualche riscontro dalle interviste ai clienti?” chiese Bernardo,

Nicola aprendo un altro file: “Abbiamo già condotto alcune visite ai principali per condividere il programma in corso. L’obiettivo era di aggiornarli sul calendario delle nuove proposte che, in più di un caso, sarebbero state molto interessanti, anche rispetto a quelle dei concorrenti. Nei primi riscontri i clienti sembrano disposti ad attendere le proposte di BTN prima di assumere decisioni sui loro nuovi prodotti”.

“E riguardo alla disponibilità a sviluppare alcune soluzioni in co-design?” disse Bernardo incalzandolo.

“Ci sono aperture molto concrete che dobbiamo finalizzare. Entro fine mese vogliamo decidere cosa per noi è meglio sviluppare e con chi. E poi concludere gli accordi. Sono ottimista al riguardo. Una chiara dimostrazione di fiducia verso l’azienda di cui devi tener conto” rispose Nicola. E continuò: “Tu sei stato parecchio in viaggio in questo periodo. Forse non sai che la fabbrica di Vigevano comincerà già il mese prossimo le sperimentazioni per diventare semi automatica entro il 2017.... Il fornitore più interessante di ICT è già stato scelto. Così avremo le soluzioni da estendere alle altre 5 fabbriche entro il 2018”.

Bernardo ringraziò Testaquadra per il grande lavoro già fatto e per la chiarezza che aveva ora nella sua testa.

Sentiva che il rilancio di BTN era ormai avviato con successo.

#### **PER INFORMAZIONI**

Anna Favari  
Ceccarelli S.p.A.  
Via Cerva 1, 20122 Milano  
Tel +39 02 76013030 (r.a.)  
Fax + 39 02 76012028

[favari@ceccarelli.it](mailto:favari@ceccarelli.it) - [www.ceccarelli.it](http://www.ceccarelli.it)