

# Leadership, competenze e coraggio per il rilancio della microelettronica in Italia

Mauro Gatti  
Sergio Galbiati  
Intervista: Leadership,  
competenze e coraggio  
per il rilancio della  
microelettronica in Italia

Mauro Gatti intervista Sergio Galbiati, Presidente e Co-CEO di LFoundry Italia

*LFoundry, l'impresa di cui il Dott. Galbiati è Presidente e Co-CEO, opera in un settore molto complesso, quello dei semiconduttori (microelettronica); un settore che, va detto, dovrebbe essere di importanza strategica per ogni Paese, ma che ha visto invece l'Italia - e forse l'intera Europa - in arretramento nell'ultimo decennio a favore di Paesi di più recente industrializzazione. Oggi il Dott. Galbiati guida LFoundry, un'impresa manifatturiera italo-tedesca di circa 1600 persone, operante nel settore dei semiconduttori e localizzata ad Avezzano (AQ). La storia di LFoundry, e quella del Dott. Galbiati in particolare, sono emblematiche di cosa significhi fare impresa in Italia in un settore così importante. LFoundry, infatti, è stata in passato una fabbrica, uno stabilimento produttivo appartenuto a due multinazionali, Texas Instruments prima e Micron poi. La fabbrica viene costruita alla fine degli anni '80, epoca in cui l'Italia ancora aveva una politica industriale interessante e, grazie alla disponibilità di fondi europei, l'Abruzzo faceva parte dell'area cosiddetta "Obiettivo 1", che prevedeva una serie di agevolazioni per le imprese che vi si stabilivano. Alla fine degli anni '80, dunque, Texas investe ad Avezzano e comincia a produrre memorie dinamiche (le cosiddette DRAM). Qualche anno dopo, tuttavia, decide di abbandonare il settore delle memorie, ritenuto non più strategico, anche a causa dei notevoli investimenti necessari per i costanti up-grading tecnologici e produttivi che questo settore richiede. Va ricordato che, per l'industria dei semiconduttori (in particolare per il comparto delle memorie), gli anni '90 sono quelli in cui si realizza un vero e proprio "bagno di sangue", con la sparizione di molte imprese negli USA, in Giappone e in Europa e lo spostamento del baricentro produttivo verso i Paesi del Sud-Est Asiatico. Texas Instruments decide dunque di cedere a Micron, una multinazionale USA, tutta la divisione "memorie" e, conseguentemente, anche lo stabilimento di Avezzano (che all'epoca conta circa 2200 dipendenti). Nel 2013 anche Micron decide di spostare altrove (a Taiwan) la produzione affidata allo stabilimento di Avezzano, aprendo di fatto la procedura di dismissione dello stesso. Si apre una fase molto critica dal punto di vista occupazionale e sociale, considerata l'assenza di potenziali acquirenti intenzionati a rilevare la fabbrica. Il Dott. Galbiati, all'epoca direttore dello stabilimento, decide allora, insieme ad altri manager italiani e supportato da un'azienda tedesca già operante nel settore, di realizzare un'operazione di management-leveraged buy-out, per effetto della quale si dà vita ad LFoundry Srl, destinata ad operare in un mercato globale ed estremamente complesso. L'occupazione viene in gran parte salvaguardata (restano in azienda circa 1700 persone) ed il patrimonio di competenze maturate negli anni dovrebbe consentire alla neonata realtà imprenditoriale di operare lungo un nuovo e promettente sentiero di evoluzione*

*tecnologica, denominato in gergo "More Than Moore", indicante l'insieme delle opportunità che possono essere sfruttate, anche da imprese di non elevatissima dimensione, per effetto della convergenza tra diverse famiglie tecnologiche (elettronica, meccanica, ottica, information technology, ecc.). La complessità e le difficoltà della sfida lanciata dal Dott. Galbiati sono dunque di tutta evidenza, in uno scenario le cui variabili da tenere sotto controllo sono molteplici e cambiano repentinamente, rimodellando e riconfigurando di continuo l'articolazione della catena del valore ed il mix degli ingredienti competitivi. Chiederei pertanto al Dott. Galbiati di darci conto di questa sfida, della sua complessità e di dove esattamente si colloca l'impresa da lui guidata.*

Ringrazio tutti per l'invito a questo importante convegno. Sono molto onorato di raccontare questa storia perché non avrei pensato, un anno e mezzo fa, che quello che abbiamo fatto avrebbe avuto l'eco che sta avendo. La fase di vita relativa all'ultimo anno e mezzo dello stabilimento produttivo della micro-elettronica di Avezzano ex-Texas ed ex-Micron, oggi LFoundry è stata, per la nostra realtà, talmente densa di eventi e di significati da consentire di delineare un caso emblematico delle sfide che ha di fronte il nostro Paese. Cercherò ogni tanto di contestualizzare e spiegare perché le cose sono realmente andate così; cercherò dunque in primo luogo di inquadrare il contesto, il mondo dei semiconduttori. Vorrei poi parlare della crisi attraverso cui è passata la nostra azienda, una delle tante ma, per il tipo di sbocco che sta prendendo, particolarmente utile per comprendere come la complessità, a volte, generi serendipità. Infine, cosa abbiamo imparato e come questa storia potrebbe essere generalizzata. La complessità del mondo dei semiconduttori è tale al punto che nel tempo, in molti Paesi, esso è stato utilizzato strategicamente come un modo per sviluppare le menti migliori. Tutto è partito ovviamente negli Stati Uniti, più di 50 anni fa. Dunque, quella dei semiconduttori è un'industria relativamente giovane. Ho quindi potuto vedere da un punto di vista della capacità di manipolare dati, quindi la pervasività che poi ha creato internet e che adesso ci porta a parlare dell'internet delle cose, della sensoristica, a tal punto diffusa che, realisticamente, a breve ciascuno di noi interagirà con gli oggetti utilizzando, di fatto, la nanoelettronica. Ecco, in questo contesto è importante riuscire a sviluppare e a mantenere un certo ecosistema produttivo rilevante, una condizione inevitabile affinché anche la nostra industria e quella europea rimangano rilevanti in assoluto. È una convinzione che, qualche anno fa, non era molto popolare, tanto è vero (un po' come dice la favola della volpe e dell'uva) che noi europei credevamo di essere troppo intelligenti, troppo bravi per fare manifattura, credevamo di doverci concentrare sulle produzioni a più elevato valore aggiunto e lasciare la manifattura ai Paesi in via di sviluppo. Così abbiamo perso gran parte delle nostre competenze e molte opportunità. C'è però un piccolo particolare: per fare manifattura in questo settore occorre essere in condizioni tali da poter attrarre miliardi di dollari di investimento e non è certo il costo del lavoro che determina questo tipo di decisione, perché quando si fanno investimenti da miliardi di dollari, per quanto il lavoro possa costare tanto si tratta comunque di una percentuale irrilevante del costo totale. Quindi, così facendo, l'Europa

ha sostanzialmente abdicato a svolgere un ruolo manifatturiero di alto livello. Noi ci siamo trovati, ed io personalmente, proprio perché sono in questo settore da tanto tempo, nella particolarissima situazione di vedere questa evoluzione e di seguirla dall'azienda principale italiana che faceva queste cose, STMicroelectronics e a passare poi attraverso due multinazionali, fino a trovarmi nella condizione di dover decidere, sostanzialmente, se continuare a fare il Vice-Presidente di Micron, a due anni dalla pensione e con tutto ciò che questo comporta (anche da un punto di vista, come dire, di possibilità personali: poter disporre di un sacco di *stock option*, quindi un sacco di azioni, di milioni di euro), oppure decidere di acquisire la fabbrica con un leveraged buy-out 60 da milioni di dollari di debito, da ripagare in 6 anni. Abbiamo quindi acquisito l'azienda con liquidità pari a 0, dovendo restituire 60 milioni di dollari in 6 anni. Ho deciso per questa seconda opzione perché una componente fondamentale in questo tipo di scelte è il fatto di sentirti parte integrante di qualcosa che va oltre te stesso, che coinvolge un'intera comunità, 1500 persone e famiglie, gente che ha condiviso con te anni e anni di attività per realizzare qualcosa di importante. È stata dunque questa la molla fondamentale che mi ha spinto a prendere quella decisione, soprattutto per la portata della sfida, il voler dimostrare che se perdiamo questi tipi di avamposti industriali non avremmo scuse, nel momento in cui a cimentarsi con queste cose saranno i nostri figli, i nostri nipoti, nell'aver perso quella opportunità. In realtà, noi fabbrichiamo semiconduttori (circuiti integrati) dal 1989, anno in cui, sulla spinta degli aiuti di Stato, allora particolarmente sostanziosi, in specie nel mezzogiorno, uno dei grossi *player* internazionali e *leader* mondiali di allora, la multinazionale Texas Instruments, decise di venire in Italia, tra le tante possibilità che aveva in Europa, per aprire il suo *fab* più moderno e decise di farlo ad Avezzano, il posto più a nord in cui potersi localizzare per avere dei finanziamenti. Oggi, in particolare, lo stabilimento di Avezzano è uno dei centri più importanti al mondo in cui si fanno sensori di immagine, *chip* che vanno a finire nei cellulari (ad esempio per fare fotografie), incorporati nelle automobili, negli apparecchi elettro-medicali, ecc.. Il prodotto che noi vendiamo è il substrato di silicio, un substrato da 200 mm., su cui vengono innestati i circuiti integrati. Noi oggi vendiamo quello, qualcuno lo acquista, estrae i circuiti integrati, li assembla e li commercializza. Siamo una cosiddetta *foundry*, un esempio di azienda che si inserisce nella tendenza moderna di gestione dei semiconduttori, alla base della quale ci sono due mondi, uno costituito da coloro che hanno tutta la catena del valore integrata (IDM), dalla progettazione del *chip* fino alla sua vendita ed un'altra realtà, che sta diventando molto rilevante, che nasce da una divisione abbastanza netta della catena del valore, in cui sopra stanno coloro che pensano all'applicazione e, al limite, disegnano un *chip*, o lo co-disegnano insieme alla *foundry* e, sotto, le *foundry* appunto, che hanno responsabilità di sviluppare la tecnologia, di produrre. Un esempio eclatante di questo secondo modello è Apple: tutta la parte di semiconduttori che sta dentro i prodotti che commercializza Apple sono fatti da delle *foundry* ed Apple è, con riferimento ai semiconduttori, una *fabless*, almeno fino a quando non dovesse decidere, per motivi legati alle economie di scala, di comperarsi una (o più) *foundry* ed integrarle nella propria azienda. Chi fa questi oggetti,

Mauro Gatti  
Sergio Galbiati  
Intervista: Leadership,  
competenze e coraggio  
per il rilancio della  
microelettronica in Italia

anni fa ha dovuto fare una scelta molto importante: ha dovuto decidere di investire sui substrati di silicio da 300 mm. Noi, ad Avezzano, con Micron, siamo arrivati molto vicini a fare una scelta di questo genere, eravamo nel 2004-2005, che avrebbe comportato un investimento di 3-4 miliardi di euro (da considerare come investimento diretto estero, trattandosi di una multinazionale). Questo poi non avvenne, malgrado io a quell'epoca avessi in tasca una lettera di autorizzazione del mio CEO ad interloquire con il Governo italiano, per poter creare le condizioni per poter fare questo investimento, che alla fine non si poté fare perché di fatto sparirono gli interlocutori (ci fu una crisi di governo, sia a livello nazionale sia a livello regionale) e per molti mesi non sapevo con chi parlare. Quindi, quest'opportunità morì in fasce. In queste condizioni, ciò avrebbe potuto decretare la nostra morte, perché noi all'epoca facevamo RAM dinamiche e per poter fabbricare queste memorie devi lavorare con geometrie da 250-300 mm. Non c'è modo di poter produrre memorie a livello economicamente conveniente stando a livelli di geometrie più piccole. Ci salvò una cosa sola, a proposito di caso, ossia il fatto che due anni prima Micron aveva deciso di diversificare la produzione, di non fare soltanto memorie e aveva acquistato una *start-up* della Silicon Valley che aveva il permesso di iniziare a produrre sensori di immagine (Aptina), diventando ben presto il numero 1 al mondo, nel giro di un anno e mezzo, in un settore che allora era dominato da una tecnologia molto diversa e assolutamente nuova (non entro nei dettagli tecnici), passando in pochissimo tempo da un livello di fatturato 0 a 600 milioni di dollari. Micron doveva decidere: questa tecnologia si poteva continuare a produrre fortunatamente su substrati da 200 mm. come quelli con cui lavoravamo noi, e come del resto faceva lo stabilimento che si trovava negli USA, quello originario da cui era nata Micron. Quindi, noi cominciammo a produrre sensori di immagine, grazie alla nostra credibilità alla fine, perché non era proprio scontato esportare dal loro *headquarter* una tecnologia nascente. Questa era la prima "anomalia" nel modo non usuale di gestire il business da parte di Micron e che sfociò in una decisione assolutamente impensabile o imprevedibile, nel momento in cui ci fu la grande crisi che iniziò a dare i primi segnali nel 2007-2008. A quel punto ci fu una contrazione della domanda e Micron doveva decidere se tenere aperto noi o tenere aperto lo stabilimento principale negli USA e, contro tutte le previsioni, decise di chiudere quest'ultimo. Questa fu una prima grandissima sorpresa, non tanto per noi, quanto per chi osservava queste mosse dall'esterno, soprattutto gli analisti, che non riuscivano a capacitarsi di come una multinazionale americana chiudesse la sede nel proprio *headquarter* e tenesse aperto uno stabilimento in Italia, con la reputazione che ciò comportava. Questo ci salvò perché ci diede moltissimi anni di vita, a patto di performare bene, perché passavamo nell'ambito del sentiero tecnologico denominato More Than Moore, che è un ambito molto interessante. La legge di Moore (dal nome dell'ex CEO di Intel), in realtà una legge empirica e che non ha nulla di scientifico dietro, è importante perché si è dimostrata veritiera, nel senso che rappresenta bene la realtà da molti anni e dice una cosa molto semplice: che ogni anno e mezzo i semiconduttori saranno in grado di

dimezzare la dimensione fotolitografica minima e quindi, sostanzialmente, di raddoppiare la quantità di *transistor* che si possono integrare a parità di area di silicio. Tradotto in termini economici questo vuol dire una cosa molto semplice: se prendo ad esempio il costo di un *bit* di memoria, questo si riduce sostanzialmente di un fattore 6 o 7 ogni due anni, ed è una curva che ha consentito di produrre *giga byte* o *tera byte*, oggi, al prezzo con cui 20 anni fa uno poteva costruire il Commodore 64. Questa legge di Moore è stata in piedi, ha resistito, fino ad un paio di anni fa; alcuni dicono che ancora resiste, mentre altri dicono che è ormai scarica, e sarebbe bello vedere chi ha ragione. Quello che sta avvenendo è che ci si sta scontrando con un limite fisico per cui il transistor MOS, che ha consentito in questi 50 anni di fare le cose che si stanno facendo, comincia a non essere più lineare, cioè comincia a comportarsi in maniera molto strana (con fenomeni e dati statistici poco controllabili) e per poterlo far funzionare in modo tradizionale in modo sempre più miniaturizzato, diventa antieconomico rimpicciolire ancor di più. Da qui in poi (cioè da tecnologie da 14 nm. in avanti) succederà qualcosa per cui il silicio inizierà a mostrare la corda e ci sarà qualcos'altro. Sarà interessante vedere chi sarà in grado, essendo un esperto ed avendo sinora lavorato con questo materiale, di cambiare la propria natura e di essere capace di entrare in un mondo totalmente diverso: c'è chi parla di fusione tra organico ed inorganico, chi di tecnologie completamente diverse che ora non ci sono e sulle quali, posso garantire, tantissima gente sta già attualmente lavorando. Il mondo More Moore ci dice che, va bene, esiste la legge di Moore, ma per poter giocare quella partita devi essere talmente grande finanziariamente da poterti permettere di investire miliardi di dollari (all'anno). Intel investe in capitali (non in ricerca e sviluppo, ma in upgrading della capacità produttiva, solo per poter star dietro alla capacità richiesta) circa 10 mld. di dollari all'anno, Samsung, la più grande *foundry* al mondo, TSMC (Taiwan) fanno più o meno lo stesso. Questi sono i numeri. Chi gioca invece la partita del More Than Moore è chi non avendo questi soldi o avendo altre capacità investe non tanto sulla forza bruta del rimpicciolire le dimensioni per poterci far passare più *bit* o per avere il *transistor* a disposizione per incrementare la capacità di calcolo, ma mette lì dentro delle soluzioni tecnologiche di silicio che consentono di poter fare delle applicazioni per cui non serve avere delle cose piccolissime, ma per le quali conta la creatività nell'applicazione stessa. Esempio più eclatante: chi di voi ricorda il primo iPhone, 7 anni fa, la cosa più banale (ora, ma non allora) era rappresentata dal fatto che se giravi l'iPhone girava lo schermo (il meccanismo è conosciuto come MEMS, un accelerometro capacitativo). Questa cosa ha destabilizzato Nokia, per intenderci, che aveva il 54% del mercato mondiale dei cellulari, perché per la prima volta avevi un oggetto che interagiva con te in quello che facevi, non perché pigiavi un tasto ma semplicemente per il tipo di movimento che facevi. Per poter fare questa cosa, il *chip* che sta lì dentro non richiede assolutamente di aver bisogno di seguire la legge di Moore, ma richiede un'intuizione di integrazione su silicio di comportamenti meccanici, è la fusione di competenze meccaniche e di competenze elettroniche (STmicroelectronics è stata un'azienda di grande successo nel fare questo). Il mondo del More Than Moore è dunque un mondo a sé, che oggi vale più o meno il 50% del valore dei semiconduttori

(circa 115 mld. di euro) e permette di giocare una partita anche a chi non dovrà investire un sacco di soldi per avere macchine molto costose e complicate, ma probabilmente per ampliare la capacità, in ricerca e sviluppo, in materiali nuovi che oggi non esistono, perché magari occorre lavorare su nuove applicazioni, ecc. Noi siamo oggi lì dentro, quindi siamo nel mondo More Than Moore, per cui possiamo giocare quella partita. Fortunatamente, seguendo quello che diceva poco fa il Prof. Gatti, c'è dunque una divergenza in atto in questo momento in questo settore: da una parte coloro che devono operare nel mondo così detto More Moore, ossia devi raddoppiare la densità di *transistor* che metti a parità di superficie di silicio e così facendo riesci ad abbattere il 50% i costi per unità di prodotto per *bit* o per *transistor*. Peccato che per fare questo devi sostanzialmente aumentare del 30% la quantità di investimenti e quindi le cifre diventano molto velocemente miliardi di dollari. Chi se lo può permettere ormai sono 3 o 4 concentrazioni fortissime in questo ambito, sono 4-5 aziende (Intel, Samsung, ecc.), colossi che si sono focalizzati sulla frontiera tecnologica con macchine che costano 100 milioni di dollari l'una, complicatissime ma focalizzate sempre sul più piccolo e sulla sfida della miniaturizzazione. Dall'altra c'è un altro tipo di sfida, il More Than Moore, che consente, con macchine di 2-3 nodi precedenti, trovando il materiale giusto e riuscendo a integrare la parte chimico-fisica che sta alla base del mondo dei semiconduttori, di ottenere applicazioni che prescindono dal fatto di essere realizzate con macchine di ultima generazione. La sfida, pertanto, è sull'integrazione, sul mettere insieme le competenze elettroniche insieme alle competenze fisiche e chimiche e in quello c'è molto spazio diciamo per non fare questi investimenti soltanto nel Far East o soltanto negli Stati Uniti. L'Europa da questo punto di vista ha una chance. Uno dei motivi per cui ho accettato è perché penso che l'Italia da questo punto di vista abbia nella sua faretra molte frecce. Perché lo dico? Perché tutti gli italiani con cui ho lavorato in questi anni non solo in Italia ma anche all'estero, inseriti nei gruppi giusti e con le opportunità giuste hanno la possibilità di emergere; non voglio arrivare al discorso qualunque del DNA della genialità italiana ecc., ma c'è una combinazione tale di condizioni giuste e di contesto giusto per cui alcune delle competenze peculiari che ci caratterizzano possono diventare di valore mondiale, non solo nella moda.

*Bene, passo ad un'altra domanda: qual è il rapporto che l'impresa da lei guidata ha con il territorio? Più volte lei mi ha raccontato la vostra storia e so che avete vissuto anche momenti di difficoltà, anche ad interagire con gli attori fondamentali del territorio. Difficoltà e tensioni, forse anche incomprensioni, proprio nel momento della transizione da stabilimento produttivo di una multinazionale (Micron) ad impresa autonoma (LFoundry). Quali difficoltà avete dovuto superare e quale è oggi il rapporto che avete con il territorio abruzzese, con quello di Avezzano in particolare? E come il territorio può aiutarvi nel compito di reggere la competizione globale?*

Provo a contestualizzare cosa è successo negli ultimi 3-4 anni. Micron mise in atto la classica reazione di fronte alla crisi, cioè concentrarsi sul



*core business* (quello storico), la fabbricazione delle memorie. Negli ultimi due anni di gestione Micron c'è pertanto stato uno sforzo per provare a vendere la realtà di Avezzano, cercando ovviamente di venderla al meglio a coloro che potevano farne un buon uso. Allora ero Vice-Presidente di Micron ed ero stato incaricato di lavorare intorno a questa opzione. La cosa interessante è che non trovammo nessuno disposto ad acquistare, nessuno che nemmeno decideva di ingaggiarsi nella discussione e l'argomento era: "in Italia non ci verrò mai a fare un lavoro di questo tipo. Non è pensabile competere in questo settore stando in Italia". Era una sorta di statement generale, che veniva da imprese come Global Foundry, TSMC, da tutti i più grandi, fino a scendere anche a realtà medie, anche europee (in realtà, la corsa era addirittura ad uscire proprio dall'Europa). Gli unici che si fecero avanti, per così dire, erano quelli di un'azienda che si chiamava LFoundry, un'azienda tedesca. Questa era nata 4 anni prima da un'operazione di management *buy-out* in cui i manager tedeschi di un insediamento tedesco di Hitachi (con 700 persone), azienda giapponese, decise di chiudere lo stabilimento. Il management se lo comperò (di fatto gli fu regalato ad 1 euro, purché il management si prendesse la responsabilità delle sorti future) ed in 4 decisero di fare questa operazione. La cosa andò abbastanza bene per un anno, durante il quale arrivarono addirittura a raddoppiare l'iniziativa prendendosi anche un *fab* in Francia, in una situazione del tutto analoga. Cosa successe nel frattempo? Ci fu lo *tsunami* in Giappone, per cui sparirono sotto l'acqua i 2 più grossi clienti dell'impresa tedesca che, quindi, divenuta molto fragile, molto debole, non poteva più andare avanti. Quindi: chiusura dello stabilimento tedesco, un mese prima della potenziale acquisizione dello stabilimento di Avezzano, primi scricchiolii dello stabilimento francese, la reazione generale fu: "e questi sono in prima fila, sono gli unici veri possibili acquirenti del nostro stabilimento di Avezzano?". Si può immaginare la condizione psicologica di chi lavorava ad Avezzano. Quando si vide che LFoundry era l'unica possibilità, mi fu chiesto pressantemente dai miei colleghi di aiutarli a trovare un modo per mitigare il rischio mortale tedesco, perché la fiducia nel fatto che i tedeschi, venendo da 2 fallimenti, potessero anche lontanamente garantire che Avezzano non sarebbe diventato il numero 3 era molto bassa; quindi, fui sostanzialmente coinvolto nella decisione di provare a giocare questa partita direttamente, di entrare in questa realtà. Nel frattempo, la cosa interessante fu che i colleghi tedeschi, che nel frattempo avevano acquistato lo stabilimento, ci approcciarono per proporci di prendere il 50% della nuova società. Questa fu una mossa vincente, perché stemperava la visione opportunistica e anche un po' sciacallesca che si aveva di loro e li riportava all'interno di un'egida tale per cui erano persone che si erano trovate nella nostra stessa condizione, ci avevano provato, due volte, ma non è assolutamente facile riuscirci se non hai un *set* di competenze interdisciplinari e se non sei abbastanza solido. Loro capirono che gli serviva la nostra esperienza, la nostra solidità e ci proposero di entrare nella nuova società. Nel frattempo la crisi di Avezzano, con 700 esuberanti potenziali, nel 2012, era arrivata alla ribalta nazionale (tavolo di crisi del MISE). Allora posi direttamente al sottosegretario che cura queste cose, che conoscevo da tempo perché avevo interloquuto con lui anche per altre questioni, la domanda di dove voleva che io (o, meglio,

LFoundry) stessi, coinvolgendo il Ministero a riflettere su dove avesse più senso che io portassi avanti la nuova realtà negli anni. Anche il MISE mi chiese allora di rimanere ad Avezzano e di entrare come parte integrante di questa iniziativa. Quindi, io chiesi come condizione una cosa molto diretta: Micron aveva nel frattempo maturato, attraverso un programma di ricerca di 3 anni precedenti, la possibilità di accedere al cosiddetto “Programma di R&D”, che valeva 40 mln. di euro; io sapevo che Micron non avrebbe mai esercitato questo diritto e chiesi, allora, che questo contratto venisse spostato sulla nuova realtà. Il contratto, di fatto, consisteva nel trasferimento di un prestito a tasso agevolato di 40 milioni di euro alla nuova società. Senza quello sarebbe stato molto complicato gestire il tutto. La cosa si fece ed il tutto si chiuse. Così mi ritrovai, dopo 35 anni di vita da manager, ad essere realmente un imprenditore dall’oggi al domani, con un sacco di debiti. Questo anche perché l’operazione di vendita da parte di Micron è stata un classico *leveraged by-out*, cioè con 60 milioni di dollari da pagare, 0 esborso di cash al tempo 0, 10 mln. da restituire a Micron per 6 anni. Questo è il “deal” con Micron. E, contemporaneamente, acquisivamo 40 mln. di euro di debito con lo Stato, pagabili in 10 anni, ad un tasso molto favorevole, più altri 20 mln. di debiti con le banche. Quindi, sostanzialmente, 120 mln. di euro di debiti e con un “equity” che, al tempo 0, era di 60 mln. di euro. In sostanza, un rapporto tra indebitamento e patrimonio netto uguale a 2. Andando con numeri del genere davanti ad una banca a chiedere altro denaro a prestito, sappiamo cosa può succedere. Quindi, un’azienda fragilissima, ma con davanti davvero la possibilità di poter generare, dalla propria attività, 20-25 milioni di euro di liquidità all’anno. Se noi performiamo bene, in relazione a quella che è la nostra visione strategica, tra 6 anni avremo pagato Micron, avremo pagato nel frattempo più della metà dei debiti con lo Stato, avremo un rapporto tra debiti ed equity che tornerà abbondantemente sotto ad 1 (0,6/0,7), e con questi numeri potremo dire di essere un’azienda eccellente. Quindi, il tutto si gioca sulla performance, sulla capacità di eseguire e di attuare il piano strategico. Come potete immaginare, siamo passati attraverso una turbolenza enorme, in cui siamo stati sfidati non tanto sugli aspetti tecnici che avevamo in *back-ground*. Noi conosciamo bene le sfide tecniche che abbiamo davanti, alla luce della nostra situazione finanziaria; sappiamo che possiamo morire di quello, anche domani, ma c’è anche un altro rischio: puoi morire di organizzazione, di comunicazione, di reputazione, prima ancora di morire per gli sbagli legati a quello che devi fare, ed è una condizione in cui realisticamente noi ci trovavamo. I primi quattro mesi di vita della nostra nuova *venture* sono stati fortemente impegnati, con i potenziali clienti, a spiegare loro per quale motivo pensavamo che Avezzano non sarebbe stata come i due precedenti fallimenti. Non avevamo dati di prova, perché eravamo una *start-up*, avevamo la nostra faccia, la nostra storia personale, la nostra capacità di coinvolgerli nelle nostre aspirazioni, e questo, vi posso garantire, è qualcosa che rimane dietro le quinte, è difficile convincere delle persone, dei clienti sulla base di questo. Ci salvava allora il fatto di avere come minimo la protezione dovuta al fatto che ad accettare per prima questa sfida è stata una banca che aveva



consentito a farsi garante presso la Cassa DD.PP., che noi avremmo restituito prima o poi il 10% all'anno dei 40 mln. di euro che lo Stato ci aveva prestato (questa banca era MPS). MPS aveva fatto questa operazione perché stava peggio di noi, ed era estremamente ricattabile dal Governo, altrimenti non l'avrebbero mai fatta, al tempo 0. Però, 3 mesi dopo aver fatto questa operazione, essendoci stati tirati dentro a discutere con noi ogni dettaglio relativo sul cosa avremmo fatto negli anni successivi, il loro responsabile della parte del Capital Investment, ci disse: "finalmente una ventata di aria pura in MPS, finalmente torniamo a fare la banca di investimento e lo facciamo con un'azienda estremamente a rischio, ma siamo contenti di esserci". Questo fu per noi un riconoscimento incredibile, detto in quel momento. Questo è quello che sarebbe successo se non avessimo fatto quell'operazione. A quel tempo, nel 2013, avevamo una saturazione degli impianti del 65% (anche grazie al contratto assicurato con Aptina). Se non avessimo nel frattempo trovato altre cose da fare, i sensori di immagine sarebbero scesi (e scenderanno) come volume percentuale al 35/40%: a questo livello l'intera operazione non si sostiene più; cioè non è questione di ristrutturazione, muori! Avremmo chiuso, cioè lo stabilimento sarebbe stato chiuso, in assenza di acquirenti (avremmo solo venduto le macchine, quelle se le sarebbero comprate tutti, magari pagandole anche di più; ma l'organizzazione, l'anima, la struttura, quella non ci sarebbe più stata). Quindi la sfida in cosa consiste? Consiste nel raggiungere il massimo della saturazione degli impianti. Per fare questo, e chiudo sui numeri, per dare un'idea della dimensione, a distanza di un anno possiamo dire che se noi riuscissimo ad implementare tutto ciò che abbiamo in mente di fare e se tutto avesse successo sulla base di quello che pensiamo di poter fare, oltre a ripagare il debito dovremmo investire altri 150 milioni di dollari in 6 anni; così facendo, avremmo abbastanza *asset*, anche *hardware* diciamo, infrastrutture, tale per cui potremmo avere un ruolo significativo nella competizione globale. Credo, anzi sono fortemente convinto, da lombardo trapiantato ormai da 25 anni in Abruzzo, che il grado di maturità industriale, piuttosto che economica, che caratterizza il nostro Paese non sia solo figlia del capitale umano, materiale che invece è univocamente distribuito in termini di intelligenza, ma anche di spirito di capacità se posto nelle condizioni giuste per far cose eccellenti. In particolare, ad Avezzano è successa una cosa particolarmente interessante negli anni, perché il gruppetto di americani (mi riferisco a Texas Instruments ed a Micron) venuti ad Avezzano per trasferire qui e integrare qui la tecnologia caratteristica di quel contesto produttivo, dopo 3 anni è diventato il più grande avvocato all'interno della compagnia della centralità strategica di coloro che lavoravano ad Avezzano. Tornati negli Stati Uniti a distanza di 4-5 anni, sono loro che oggi gestiscono Micron e quindi quell'esperienza, di carattere profondamente umano prima ancora che ingegneristico di Avezzano, è stata veramente entusiasmante direi. Quanto ai rapporti con le Istituzioni locali e con la comunità, nel momento in cui Micron se n'è andata, ovviamente, potete immaginarvi cosa è successo. Tutti si sono scatenati contro la multinazionale ed anche contro il sottoscritto, che all'epoca dirigeva lo stabilimento di Avezzano. Oggi il nostro obiettivo è quello di aumentare del 50% il fatturato, anche perché se non aumentiamo di almeno il 50% in 5

Mauro Gatti  
Sergio Galbiati  
Intervista: Leadership,  
competenze e coraggio  
per il rilancio della  
microelettronica in Italia

anni restiamo troppo piccoli per poter competere, con la prospettiva di essere acquisiti da un concorrente o di chiudere. Il fatto di venire acquisiti molti se lo auguravano fino ad un anno fa, mentre oggi sento intorno a me sempre meno gente e colleghi diciamo gente molto vicina a me che alla domanda “senti se domani arriva qualcuno che ci mette 50 milioni di euro e ci compra voi vendereste?” E la risposta non è così immediatamente sì. Vi ricordo che gli undici manager di primo livello sono azionisti perché quando abbiamo creato l'azienda abbiamo distribuito azioni in maniera abbastanza allargata, quindi siamo oggi un gruppo di manager-proprietari dell'azienda: è una bellissima sfida, non so come andrà a finire onestamente, ma questo è il bello della complessità.

*Un'ultima domanda. Mi piacerebbe che il Dott. Galbiati citasse un episodio che è capitato e che esprime bene il concetto di serendipità. Infine, qual è la lezione che possiamo apprendere dalla vostra storia?*

Noi viviamo in un mondo dove apparentemente non puoi aver successo se non pianificando tutto. Nel frattempo, però, stavamo facendo delle cose che normalmente un'azienda deve fare, ma le fa non perché hanno senso economicamente ma anche perché sono giuste da fare, sotto il profilo etico. Quindi, stavamo portando avanti un programma di miglioramento di carattere energetico strutturale, (che crea un mondo tecnicamente a *latere* del core business) non solo per costare di meno ma anche per inquinare di meno. Così, con tutta la fame di soldi, necessari per fare tutte le cose che dovevamo fare per ripagare i 40 milioni di euro del Governo (tra l'altro di questi 28 milioni sono stati immobilizzati dalla banca, che ce li dà soltanto dopo 3 anni e soltanto se le facciamo vedere che i numeri sono quelli giusti, altrimenti se li tiene a garanzia)... Beh, in maniera del tutto inattesa, alcuni mesi fa, a riconoscimento di un lavoro che facemmo per puro motivo industriale e per pura scelta... come dire... di cittadini, con quel programma di controllo energetico di uso delle risorse ci sono arrivati 7 milioni di euro in banca da Enea e dall'altro ente gestore dei certificati bianchi, dall'oggi al domani, perché siamo risultati la prima azienda non energetica in Italia che incontrava i parametri in base ai quali c'erano centinaia di milioni di euro stanziati a favore di questo programma. Non li avevamo cercati e ci sono arrivati. Questa è serendipità: tu fai una cosa, fai quello che hai in mente di fare e strada facendo ti succedono cose che magari possono anche farti morire, ma che a volte possono essere molto, ma molto meglio di quello che tu stai cercando. Se tu non ne sei cosciente rischi di continuare sulla strada e non imbocchi il sentiero vincente: è la capacità di cambiare anche strategia. Quindi, non tutto si può controllare, ma alla fine, in questa incapacità sta la felicità dello stupirsi, vedendo che il risultato del rimescolamento di tante cose che accadono per caso è talmente stupefacente da non poter essere casuale. Quindi, alla fine, il risultato finale non è mai casuale, anche se nel percorso il caso c'entra. Infine, cosa abbiamo imparato? Abbiamo imparato che la crisi non è più un evento straordinario ma un processo continuo nella vita delle organizzazioni e degli individui. I cambiamenti esistono e, talvolta, occorre cambiare anche il modo di affrontarli. Ogni evento ci impone di fare delle scelte strategiche, senza le quali saremmo

destinati a soccombere. La nostra evoluzione è data da un continuo susseguirsi di scelte ed eventi, alcuni dipendenti e altri indipendenti da noi stessi, ma se si sceglie di non scegliere, comunque i fatti avvengono, il mondo non si ferma, e la conseguenza è quella di trovarci assolutamente impreparati a fronteggiare emergenze e crisi che, anziché essere state previste e gestite per tempo, possibilmente addirittura eliminate, arrivano come una tegola tra capo e collo, un fulmine a ciel sereno. In realtà, ritengo che il successo di un'impresa sia fortemente legato al successo del territorio. E come l'impresa, anche il territorio deve saper sviluppare capacità di resilienza, ovvero, la capacità di far fronte in maniera positiva agli eventi, di riorganizzare positivamente la vita dinanzi alle difficoltà. È la capacità di ricostruirsi, di fronteggiare efficacemente le contrarietà. La crisi che ha messo a serio rischio la sopravvivenza dello stabilimento di Avezzano ha messo in discussione anche alcuni bisogni individuali fondamentali: la certezza del futuro, di appartenenza, di riconoscimento sociale e questo può aver avuto effetti importanti sul livello di fiducia nei confronti dell'organizzazione. Ecco perché occorre sempre più sviluppare la capacità di far fronte in maniera positiva agli eventi, di riorganizzare positivamente la vita dinanzi ai cambiamenti che inevitabilmente esistono. Dunque, approcci al lavoro consolidati nel tempo vanno ripensati e sostituiti con pratiche funzionali ad un contesto molto più sfidante. È un messaggio alle Istituzioni e ai Sindacati. Occorre, inoltre, una politica industriale nazionale e europea che si ponga l'obiettivo di essere competitiva a livello mondiale. Ad oggi LFoundry è rappresentata dal sito di Avezzano a cui si aggiungono, lato Germania, spiccate competenze soprattutto sul fronte vendita, marketing e R&D. Con headquarter in Italia oggi LFoundry è a tutti gli effetti un'azienda italiana, rinnovando ancora più la sfida al sistema-Paese di disegnare e sostenere una strategia industriale nel mercato dei semiconduttori. Abbiamo imparato, credo, generalizzando, che la politica industriale nazionale ed europea, che si pone l'obiettivo di essere competitiva a livello mondiale è una sfida territoriale. Abbiamo una sfida che è internazionale, ma siamo profondamente locali, e siamo l'unica impresa nei semiconduttori totalmente italiana. È una grandissima sfida per il territorio! Non possiamo permetterci che il territorio non ne sia cosciente. Non possiamo permetterci che non si sappia! E quindi abbiamo una grande responsabilità anche divulgativa.

Mauro Gatti  
Sergio Galbiati  
Intervista: Leadership,  
competenze e coraggio  
per il rilancio della  
microelettronica in Italia

## Academic or professional position and contacts

**Mauro Gatti**  
Full Professor of Organization Studies  
Sapienza University of Roma - Italy  
e-mail: mauro.gatti@uniroma1.it

**Sergio Galbiati**  
Presidente e Co-CEO di LFoundry Italia - Italy  
e-mail: sergio.galbiati@lfoundry.com



**sinergie**  
italian journal of management

ISSN 0393-5108  
DOI 10.7433/s98.2015.06  
pp. 67-77

