

Sinergie per migliorare costruendo alleanze

Aldo Romano

Ho avuto l'opportunità di poter seguire gli sviluppi dell'industria elettronica dall'invenzione dei circuiti integrati sino ai giorni nostri, e purtroppo devo constatare che lo scenario del nostro Paese ha subito un drastico ridimensionamento con la perdita di aziende molto significative. Alle origini di questo declino del settore dell'elettronica italiana che da quarant'anni annoverava società d'avanguardia, vi è l'errore strategico di una scarsa propensione all'investimento in ricerca e sviluppo. Nessun settore produttivo, ma meno che mai quello della tecnologia avanzata, può permettersi il lusso di non avere una *vision* nel futuro, una larga apertura su orizzonti di lungo periodo. Non sempre chi parte da una posizione di leader sa mantenere le aspettative.

La Società Generale Semiconduttori, oggi STMicroelectronics, nei tardi anni Sessanta aveva vita difficile e scontava il limite di una carenza cronica di domanda di semiconduttori da parte del mercato interno, ma la sua forza è stata di trasformare questo limite in una opportunità, aprendosi prima di altri player nazionali a una visione internazionale del business. Il mercato non c'era: siamo andati a cercarlo. La dinamicità dello sviluppo degli scenari dell'elettronica è in grado di stupire a volte anche gli addetti ai lavori: una continua evoluzione dove l'errore più grande è sentirsi al riparo, riposare sugli allori protetti da un mercato nazionale. Per noi lo svantaggio competitivo iniziale, ovverosia la mancanza di un mercato nazionale, si è trasformato in un vantaggio, spingendoci a una presenza integrata globale e svincolandoci dalla dipendenza dai rischi di una congiuntura nazionale.

La STMicroelectronics investe oggi il 17 per cento in ricerca e sviluppo. Contrariamente a un luogo comune secondo cui nel nostro Paese non è possibile fare ricerca, è opportuno segnalare che oltre alla grande preparazione dei nostri talenti, il costo dei nostri ricercatori è significativamente inferiore a quello dei colleghi europei e statunitensi, sino al 30 o 50 per cento. Il costo dei nostri cervelli è perciò assolutamente competitivo.

Il processo è avviato, e questa è una occasione d'oro per dirottare finanziamenti stranieri verso la ricerca nel nostro Paese. Un altro importante elemento di differenziazione consiste nell'aver recepito in tempi pionieristici il ruolo decisivo della partnership.

La STMicroelectronics è una società italo-francese, ma il mercato italiano dei semiconduttori sommato a quello francese non rappresenta più del 3 per cento della domanda mondiale dei microchip e non ha mai potuto fornire stimoli importanti né in termini di business né in termini di sviluppo dell'innovazione.

Rispetto alle altre industrie elettroniche del nostro Paese, noi abbiamo fatto dell'apertura internazionale un valore decisivo che ci ha portato a sviluppare vere e proprie alleanze strategiche con un parterre di aziende leader come Nokia, HP, Seagate, Western Digital, Bosch.

Lavorare con gruppi leader ci ha consentito di apprendere e spingerci su performance ad alto potenziale. Si tratta di alleanze strategiche che superano il concetto di relazione cliente-fornitore in una dimensione *win-win* di sinergie e osmosi per lo sviluppo reciproco.

Innovazione, potenziale produttivo a costi competitivi e affidabilità sono i fattori-chiave per giocare un ruolo da partner con gruppi leader a livello mondiale.

Ma un'alleanza strategica è difficile da stipulare; ancora più difficile è mantenerla nel tempo: l'ingrediente fondamentale si chiama «Trust», fiducia, non basata su un contratto scritto ma sulla conoscenza e sul rispetto reciproco, sull'attitudine alla condivisione.

Se viene a mancare la fiducia, tutto svanisce nel tempo.

Il mondo degli affari nel lungo periodo è basato sul profondo rispetto delle alleanze. È chiaro che operare accanto ai grandi permette di vedere il futuro da un'angolazione privilegiata.

Le opportunità per l'Italia non possono dipendere solo dall'iniziativa della piccola impresa, bensì si devono favorire le occasioni per stringere aggregazioni di notevole struttura dimensionale: ciò permette alle imprese di competere in mercati ad alta selettività, ma anche ad alta opportunità.

(Aldo Romano, presidente e amministratore delegato di STMicroelectronics Italia)