

Scuola universitaria professionale  
della Svizzera italiana

# SUPSI

## Gli stabilimenti industriali FFS di Bellinzona (SI-Bel): Potenziali di sviluppo in un'ottica di rilancio della politica industriale regionale

# PARTE I / SINTESI

Studio svolto su incarico del Consiglio di Stato del Canton Ticino

Luogo: Manno / Canobbio

Data: Maggio 2010

Team di Progetto:

*DSAS*: Matteo Poretti, Federico Corboud, Spartaco Greppi, Andrea Huber, Siegfried Alberton, Christian Marazzi

*DACD*: Roman Rudel (coordinatore)

## Indice

1. Introduzione.....	4
1.1. Mandato .....	4
1.2. Obiettivi dello studio.....	4
1.3. Delimitazione del campo di studio.....	5
1.4. Impostazione del rapporto .....	6
2. Gli SI-Bel nel mercato della manutenzione .....	7
2.1. Introduzione .....	7
2.2. Il processo di liberalizzazione e di privatizzazione del sistema ferroviario europeo e le implicazioni per il settore della manutenzione.....	7
2.3. Alcuni aspetti del processo di liberalizzazione in seno all'Unione europea.....	7
2.4. Riforme e liberalizzazione in seno al sistema ferroviario svizzero .....	8
2.5. La situazione di FFS Cargo SA nel quadro del nuovo orientamento ferroviario....	8
2.6. Ristrutturazioni e assetto odierno della manutenzione del materiale rotabile in seno a FFS Cargo SA .....	9
3. Analisi aziendale degli SI-Bel negli ultimi 4/5 anni .....	11
3.1. Introduzione .....	11
3.2. Analisi economico-finanziaria aziendale.....	12
3.2.1. Quadro generale .....	12
3.2.2. Ricavi per tipologia di produzione .....	13
3.2.3. Ricavi per tipologia di attività.....	14
3.2.4. Struttura e costi del personale .....	14
3.2.5. Scorte a magazzino.....	15
3.2.6. Costi per aggiustamento.....	15
3.2.7. Investimenti e ammortamenti .....	16
3.3. Analisi della produzione .....	17
4. Analisi dei potenziali concorrenti e prospettive della manutenzione .....	18
4.1. Introduzione .....	18
4.2. I concorrenti degli SI-Bel nel campo della manutenzione.....	19
4.2.1. Le imprese ferroviarie pubbliche (ex monopoli pubblici) .....	19
4.2.2. Le imprese ferroviarie private.....	20
4.2.3. Costruttori di materiale rotabile.....	21
4.2.4. Le imprese private attive esclusivamente nella manutenzione (settoriale o "global service") del materiale rotabile ferroviario.....	22
4.3. Analisi quantitativa dei concorrenti a livello europeo.....	23
4.4. La competitività della manutenzione del materiale rotabile ferroviario con riferimento agli SI-Bel.....	24
5. Analisi dei potenziali clienti e prospettive.....	24
5.1. Introduzione .....	24

5.2.	La domanda dei servizi di manutenzione .....	24
5.3.	Le prospettive del mercato della manutenzione .....	26
5.4.	Analisi economico-finanziaria di un campione di potenziali clienti .....	28
5.5.	Le leve per trasformare i clienti potenziali in reali: alcuni dei principali bisogni delle imprese ferroviarie .....	28
6.	Analisi SWOT .....	30
7.	Le Officine nel contesto regionale presente e futuro: tre scenari .....	33
7.1.	Gli SI-Bel nel contesto economico-industriale regionale e cantonale.....	33
7.2.	Analisi degli spazi funzionali degli SI-Bel .....	33
7.3.	Tipologia dei poli di sviluppo e ruolo dell'ente pubblico .....	34
8.	Scenari di sviluppo degli SI-Bel.....	35
8.1.	Scenario 1: Declino programmato.....	35
8.2.	Scenario 2: Centro di competenza in materia di trasporto e mobilità ferroviaria	36
8.2.1.	Lo scenario nel contesto dei macro trends e degli indirizzi di sviluppo cantonale .....	36
8.2.2.	Lo scenario nelle sue parti strutturanti .....	37
8.3.	Scenario 3: Centro di profitto con forte autonomia decisionale (Unità di business strategica).....	42
9.	Conclusione .....	44

# 1. Introduzione

## 1.1. Mandato

Il 12 Novembre 2008 il Consiglio di Stato ha conferito alla Supsi il mandato per una ricerca sul tema "Gli Stabilimenti industriali FFS Cargo di Bellinzona: Potenziali di sviluppo in un'ottica di rilancio della politica industriale regionale". La necessità di uno studio approfondito sui potenziali di sviluppo degli Stabilimenti industriali di Bellinzona (SI-Bel) era emersa sin dall'inizio della mobilitazione seguita alla decisione della direzione delle FFS di attuare il suo piano di ristrutturazione che, di fatto, avrebbe comportato la chiusura delle Officine di Bellinzona (OBe) e il trasferimento delle competenze e delle attività produttive oltre Gottardo e nel settore privato.

In questo frangente è nata anche l'iniziativa popolare che chiede la creazione di un polo tecnologico ferroviario che si innesti sul sedime delle SI-Bel e ne garantisca la continuità e lo sviluppo.

Il presente studio, sollecitato dal comitato di sciopero, commissionato dal Consiglio di Stato e favorito dagli sviluppi della Tavola rotonda presieduta dall'avvocato Fritz Steinegger, si prefigge di evidenziare gli elementi conoscitivi in base ai quali poter affrontare le scelte sul futuro sviluppo degli SI-Bel. In questo senso, lo studio va inteso come strumento di lavoro da utilizzare nelle discussioni sulle future ipotesi di destinazione degli SI-Bel, in un periodo di profondi mutamenti nel settore dei trasporti ferroviari su scala europea.

## 1.2. Obiettivi dello studio

La ricerca è organizzata in funzione dei seguenti obiettivi:

- acquisire una conoscenza approfondita sull'evoluzione del recente sviluppo finanziario e aziendale degli SI-Bel attraverso un'analisi retrospettiva che copre il periodo dal 2004 all'anno per il quale sono disponibili gli ultimi dati rilevati;
- capire le condizioni della manutenzione ferroviaria a livello nazionale e internazionale in un settore di profondi mutamenti in seguito ai processi di liberalizzazione;
- descrivere le strategie differenziate dei principali concorrenti nella manutenzione ed evidenziare il ruolo della manutenzione nella produzione dei servizi di trasporto;
- individuare i potenziali industriali e innovativi nel contesto europeo dell'evoluzione del settore ferroviario e nel tessuto industriale regionale;

- seguire una metodologia di analisi multidisciplinare, qualitativa e quantitativa, che renda conto dello sviluppo sostenibile in cui le dimensioni economica, ambientale e sociale interagiscono in modo organico;
- elaborare scenari su possibili sviluppi degli SI-Bel.

Gli scenari sono un primo elemento di risposta generale alla preoccupazione di chi si batte per la conservazione e lo sviluppo degli SI-Bel. Sono l'esito di un'analisi SWOT (**S**trength, **W**eakness, **O**pportunities, **T**hreats) elaborata tenendo conto della pluralità degli attori coinvolti e dei principali portatori d'interessi. Sarà la classe politica a indirizzare ulteriori approfondimenti verso l'uno o l'altro scenario, partendo dal fatto che gli SI-Bel sono una realtà industriale solida. Ciò è quanto emerge dal presente studio che mostra l'esistenza di interessanti margini di sviluppo (grazie anche alla presenza/vicinanza dell'engineering e della produzione), in particolare nell'utilizzazione e manutenzione di macchinari e materiale di trasporto, nella progettazione e costruzione di nuovi prodotti - anche non ferroviari - nonché nel lanciare sistemi innovativi di trasporto, ma anche di alcune criticità da tenere presente nell'elaborazione degli scenari di sviluppo.

### 1.3. Delimitazione del campo di studio

Le cause che hanno portato allo sciopero non sono oggetto specifico di questo studio e non vengono esplicitamente ricostruite. Il fatto dello sciopero e la mobilitazione popolare che ne è scaturita, rimangono comunque un dato imprescindibile per quanto riguarda l'attaccamento di un'intera regione al destino degli SI-Bel. Tuttavia, la ricerca ha voluto rispondere ad un insieme di interrogativi economico-finanziari, cercando di verificare nel contempo la possibilità di un ulteriore sviluppo degli SI-Bel facendo leva sulle sue potenzialità.

Lo studio si svolge in un periodo di notevoli cambiamenti interni alle FFS di tipo organizzativo e istituzionale. Il passaggio degli SI-Bel dalla divisione Cargo alla divisione Passeggeri è uno di questi cambiamenti, e non dei minori, che in questa ricerca viene dato per acquisito. Anche le misure di miglioramento discusse e in parte oggetto di elaborazione all'interno dei gruppi di lavoro creati durante le attività della Tavola Rotonda, non sono valutate nell'ambito dello studio.

L'entrata in materia su questi processi di ristrutturazione aziendale dipende dagli orientamenti strategici che si vorranno adottare.

## 1.4. Impostazione del rapporto

Il rapporto si sviluppa nel modo seguente. Un primo capitolo affronta il lungo e complesso processo di liberalizzazione del settore dei trasporti su scala europea, evidenziandone gli obiettivi originari nonché le ricadute a livello nazionale e locale, in particolare i problemi incontrati da Cargo e le conseguenze interne all'assetto complessivo delle FFS, in seguito alle difficoltà nel definire una valida strategia in questo nuovo contesto. In seguito viene analizzata la posizione degli SI-Bel nel mercato della manutenzione e le opportunità che esso offre alla luce di potenziali concorrenti e clienti. L'analisi economico-finanziaria, effettuata su dati interni agli SI-Bel al massimo livello di disaggregazione, documentata nel capitolo successivo, evidenzia punti deboli e punti forti degli SI-Bel in un'ottica comparativa.

Con l'analisi dei potenziali concorrenti e clienti, essa fornisce gli elementi in base ai quali sostanziare la prospettiva di uno sviluppo futuro degli SI-Bel. Il capitolo sulle Officine nel contesto economico-industriale cantonale, propone una quantificazione del peso del settore ferroviario nell'economia locale, iscrivendo lo sviluppo degli SI-Bel nella logica dello sviluppo economico regionale. Un intero capitolo è dedicato all'analisi SWOT che sintetizza in forma di matrice e tenendo conto della dimensione temporale, i punti deboli e quelli forti, le opportunità e le minacce. La corretta interpretazione della matrice presuppone una lettura organica e dinamica. Ad esempio, un singolo punto debole non significa ancora nulla se non viene interpretato alla luce delle opportunità o delle minacce. In altri termini, la matrice non va letta come una lista di elementi isolati, bensì come un insieme di informazioni legate tra di loro. L'analisi SWOT è una premessa agli scenari che concludono il rapporto.

Essi definiscono tre orientamenti possibili, lo status quo, il centro di competenza e l'autonomia degli SI-Bel. In quanto scenari, comunque costruiti sulla base dell'analisi economico-finanziaria degli SI-Bel e dei potenziali mercati, rimandano ad una duplice decisione, aziendale e politica, per quanto riguarda la loro traduzione operativa. Lo studio mostra che gli SI-Bel hanno un margine significativo di sviluppo, ma quest'ultimo dipende in parte dalle scelte strategiche in materia di politica della mobilità, in particolare nella filiera del trasporto collettivo e della manutenzione.

## **2. Gli SI-Bel nel mercato della manutenzione**

### **2.1. Introduzione**

Il rapporto inizia con una ricostruzione storica della transizione delle FFS da Regia federale a società anonima conseguente ai processi di liberalizzazione avviati su scala continentale all'inizio degli anni Novanta. È, infatti, in conseguenza di tali processi che si è giunti a riconsiderare l'intero settore della manutenzione e quindi il destino stesso degli SI-Bel. Un'analisi di questi stessi processi è necessaria per ridefinire l'attuale configurazione del mercato ferroviario e per individuare nuovi percorsi di sviluppo, nonché per capire le difficoltà incontrate nel definire una strategia aziendale ricorrendo ad un approccio fortemente legato alle esperienze del passato e incapace di leggere il mutato contesto economico ed istituzionale.

### **2.2. Il processo di liberalizzazione e di privatizzazione del sistema ferroviario europeo e le implicazioni per il settore della manutenzione**

A partire dagli anni Novanta è in atto una progressiva liberalizzazione del sistema ferroviario su scala europea con l'obiettivo di arrestare il declino del trasporto ferroviario, stimolare la concorrenza e rendere la ferrovia più competitiva rispetto alla strada, ridurre i deficit cronici delle compagnie ferroviarie, sottrarre al controllo politico uno degli ultimi settori in mano pubblica, attirare investimenti privati e stimolare l'innovazione tecnologica.

In questo senso, la liberalizzazione dovrebbe costituire il motore del progetto di rivitalizzazione delle ferrovie in Europa, anche attraverso la creazione di una rete ferroviaria su scala continentale accessibile a tutti gli attori omologati.

Fra le conseguenze della liberalizzazione vi è la separazione (perlomeno contabile) delle principali funzioni collegate alle aziende di trasporto ferroviario:

- Trasporto passeggeri
- Trasporto merci
- Gestione infrastruttura o rete da parte di un attore neutro (condizioni d'accesso).

### **2.3. Alcuni aspetti del processo di liberalizzazione in seno all'Unione europea**

I principali effetti della liberalizzazione in seno all'Unione europea sono i seguenti:

- Creazione di un nuovo assetto istituzionale, in particolare per quanto riguarda la regolazione dell'accesso alla rete.
- Ristrutturazione delle compagnie nazionali a livello organizzativo.
- Aumento generale del peso delle aziende di maggiori dimensioni, i cosiddetti *incumbents* (si veda l'esempio di Deutsche Bahn).

Tali effetti si sono prodotti in un contesto generale caratterizzato da:

- Persistenza degli ostacoli nazionali e ridotta accessibilità di alcuni paesi alla concorrenza.
- Mancato cambiamento dei modelli tecnologici e produttivi, a differenza di quanto avvenuto, ad esempio, nella telefonia.
- Esistenza del cosiddetto cherry-picking, vale a dire il fenomeno che limita la concorrenza a pochi segmenti redditizi laddove i mercati sono più ricchi.

#### **2.4. Riforme e liberalizzazione in seno al sistema ferroviario svizzero**

La Svizzera si è adeguata alle riforme del sistema ferroviario decise in seno all'Unione europea anticipandone l'entrata in vigore rispetto agli altri paesi europei. In sintesi, la Svizzera ha varato una riforma ferroviaria che sancisce il passaggio delle FFS da Regia a società anonima e il libero accesso alla rete ferroviaria. Una serie di ordinanze stabilisce inoltre la suddivisione dell'azienda in quattro divisioni (Divisione Viaggiatori, Divisione Merci, Divisione Infrastruttura e Immobili) e introduce maggiore trasparenza nella struttura dei costi, riducendo nel contempo la possibilità del cosiddetto *cross-subsidizing*, vale a dire la compensazione delle perdite o delle diseconomie di alcuni rami dell'azienda grazie alle attività lucrative di altri rami della stessa azienda. Nella Divisione Cargo, alla quale sono stati accorpati gli SI-Bel, gli anni dopo il 2000 sono stati caratterizzati da vari tentativi di collaborazione internazionale falliti, dal perseguimento di una strategia di internazionalizzazione dei trasporti merci con ingenti investimenti all'estero, con particolare attenzione alla direttrice Nord-Sud attraverso il San Gottardo, la ristrutturazione dell'offerta e i tentativi di allungare la catena del valore aggiunto, ad esempio entrando nei servizi logistici.

Nel campo della manutenzione, si è invece assistito alla riduzione del personale, alla concentrazione dei centri di manutenzione e alla semi-privatizzazione di alcuni di essi.

#### **2.5. La situazione di FFS Cargo SA nel quadro del nuovo orientamento ferroviario**

L'evoluzione della divisione FFS Cargo SA (Traffico merci) esemplifica il nuovo corso impresso al settore ferroviario svizzero nel quadro della sua liberalizzazione e semi-privatizzazione e ben Supsi / SI -Bel

spiega le difficoltà incontrate da FFS Cargo SA dal 2000 in poi. L'obiettivo di espansione internazionale, se da una parte ha permesso di conquistare nuove quote di mercato, dall'altra ha comportato un aumento dei costi a fronte di una politica di prezzi contenuti nel tentativo di conservare queste stesse quote di mercato. Di conseguenza, gli effetti del nuovo corso si sono ripercossi sul settore della manutenzione del materiale rotabile ferroviario. La rilevante perdita d'esercizio registrata nel 2007 ha così allontanato l'obiettivo di pareggiare i conti a breve termine provocando un nuovo drastico piano di risanamento per circa 70 milioni di franchi che, se attuato, avrebbe comportato la chiusura, di fatto, degli SI-Bel.

È perciò utile soffermarsi brevemente sui principali risultati dell'esercizio 2007. La perdita globale è stata di 190,4 milioni di franchi, così scomposta: 87,9 milioni di franchi di perdite operative, 102,5 milioni per accantonamenti straordinari. Per la prima volta, inoltre, sono stati presentati pubblicamente i risultati d'esercizio suddivisi per i settori d'attività. La situazione è la seguente: Settore d'affari Svizzera -7 milioni, Settore d'affari International -47 milioni e Settore d'affari Manutenzione -35 milioni. Limitatamente a quest'ultimo settore, gli SI-Bel hanno chiuso l'esercizio 2007 con una perdita di 2,34 milioni di franchi. Questa perdita, oltretutto, va relativizzata perché al risultato operativo degli SI-Bel per il 2007 sono stati addebitati costi centrali e correzioni manageriali (Managementkorrekturen) decisi dalla direzione centrale di FFS Cargo SA.

Si ricorda che i piani di ristrutturazione di FFS Cargo SA nel settore della manutenzione, pur in assenza di dati contabili completi, sono stati giustificati, in particolare, con la presunta mancanza di redditività (o con i costi eccessivi rilevati da analisi fondate sul benchmarking) del Settore manutenzione. Ebbene, la necessaria chiarezza in materia di dati economici è un presupposto irrinunciabile per valutare il reale potenziale, presente e futuro, della manutenzione del materiale rotabile ferroviario. Ed è proprio ciò che è stato possibile fare limitatamente agli SI-Bel grazie al presente mandato.

## **2.6. Ristrutturazioni e assetto odierno della manutenzione del materiale rotabile in seno a FFS Cargo SA**

A seguito dei processi di ristrutturazione avviati dal 2000, tutte le Officine per la grande manutenzione - Yverdon, Olten, Zurigo-Altstetten, Bienne e Bellinzona - sono passate sotto il controllo di *FFS Traffico Viaggiatori Operating*. La Divisione Viaggiatori è perciò in grado di offrire tutti i livelli di manutenzione e di intervenire su qualsiasi tipo di veicolo. Il passaggio degli Stabilimenti Industriali (SI) di Bienne e Bellinzona alla Divisione Viaggiatori ha avviato una ridefinizione della strategia concernente la manutenzione pesante (lavori di manutenzione

generali pianificati, revisioni, rigenerazioni complete del veicolo, grandi riparazioni e modifiche di ogni tipo di veicolo) dell'intero gruppo FFS SA.

Alcuni obiettivi sono già stati definiti. Gli SI devono coprire i costi propri. Inoltre, essi continuano a partecipare ai costi indiretti generati dalla centrale *FFS Traffico Viaggiatori Operating*. Si tratta di una partecipazione alle spese del personale per le funzioni comuni svolte dalla Gestione centrale di *FFS Traffico Viaggiatori Operating: direzione commerciale, Personale, Acquisto, Supply Chain Management, Vendita e Engineering veicoli*. Nessun criterio è stato però avanzato su come verrà calcolata la partecipazione di ogni SI a questi costi centrali.

Per raggiungere questi obiettivi è allo studio un programma di misure volto ad aumentare la produttività e la puntualità nelle consegne e ridurre le spese. Al di là di queste condizioni quadro comuni, esistono rilevanti differenze relative alla collocazione strategica dei vari SI e ai loro obblighi in materia di attività di produzione.

Gli SI di Yverdon, Olten e Zurigo-Altstetten saranno chiamati a soddisfare prioritariamente i bisogni della flotta controllata dalla Divisione Viaggiatori. Detto altrimenti, i volumi di lavoro di queste officine saranno garantiti essenzialmente dall'interno, ossia dal gruppo FFS SA (Divisione Viaggiatori e Divisione Infrastruttura in particolare).

Per Bienne e, soprattutto, per Bellinzona la situazione è diversa: una parte dei volumi di lavoro sarà assicurata dai "clienti interni" (principalmente da FFS Cargo SA, ma anche dalle Divisioni Viaggiatori e Infrastruttura), ma in maniera insufficiente per coprire i costi propri. La differenza dovrà essere colmata acquisendo attività da terzi, agendo sul mercato.

Per quanto riguarda gli SI-Bel, inoltre, essi dovranno realizzare un programma di risparmi - definito "Concorrenzialità 10+" - che permetta un miglioramento di 10 milioni di franchi, sull'arco di 3 anni circa, del risultato d'esercizio rispetto a quello del 2007, il quale, occorre sottolinearlo, aveva registrato una perdita di 2,3 milioni ma, come detto, dopo l'imputazione di costi centrali e correzioni manageriali. I ricavi generati dai risparmi e dagli aumenti di produttività, nonché gli utili d'esercizio realizzati, saranno riversati ai "clienti interni" - FFS Cargo SA, Divisione Viaggiatori e Divisione Infrastruttura - sottoforma di ribassi sui costi orari, cioè sui prezzi della manutenzione. È su questa base che la FFS Cargo SA ha firmato un contratto quinquennale con la Divisione Viaggiatori per far eseguire la manutenzione della propria flotta (locomotive e carri) presso gli SI-Bel. L'operazione è sicuramente vantaggiosa per FFS Cargo SA: esternalizza, finalmente, la grande manutenzione dei propri veicoli e, oltretutto, a dei prezzi inferiori a quelli del mercato. Per la Divisione Viaggiatori, comunque, questo ribasso è ininfluenza finanziariamente, perché è "ammortizzato" dagli SI-Bel, attraverso il piano di risparmio, i guadagni di produttività e il riversamento degli utili.

Gli elementi appena sviluppati hanno un'importanza considerevole nell'economia del dibattito sul potenziale degli SI-Bel. Il passaggio da FFS Cargo alla Divisione Viaggiatori conferisce una certa sicurezza data dalla maggiore solidità di questa Divisione, mentre, e si potrebbe dire

paradossalmente, il loro potenziale produttivo è maggiormente offuscato dall'ambigua gestione aziendale imposta dalla Divisione Viaggiatori. Appare, infatti, evidente come gli SI-Bel siano considerati a volte come centro di costo e a volte come centro di profitto: centro di costo quando si tratta di ridurre i costi di produzione nell'ottica di favorire sul corto termine gli interessi di FFS Cargo SA, ma anche centro di profitto quando si tratta di realizzare utili da spalmare sull'intera azienda. La stabilizzazione e il futuro degli SI-Bel richiedono un chiarimento decisivo su questo punto preciso. Infatti, qualsiasi conclusione in relazione al potenziale industriale degli SI-Bel non può prescindere dalla definizione di una chiara politica industriale e gestionale in relazione al rapporto tra centro di costo e centro di profitto. Tale definizione dovrebbe riconoscere alla manutenzione un ruolo fondamentale nell'ambito della produzione di un servizio di trasporto sicuro.

### **3. Analisi aziendale degli SI-Bel negli ultimi 4/5 anni**

#### **3.1. Introduzione**

Questo capitolo è interamente dedicato alla situazione economico-finanziaria degli SI-Bel. Tale analisi si è resa necessaria per individuare con esattezza l'evoluzione e le dimensioni quantitative degli SI-Bel al di là di quanto emerso in sede di piani di ristrutturazione generali delle FFS. L'obiettivo è quello di radiografare la struttura aziendale evidenziandone gli elementi contabili, i margini di intervento e i potenziali di crescita dei principali determinanti. La presente sintesi si limita a fornire un quadro sinottico che può essere completato con la lettura del rapporto integrale.

L'analisi economico-finanziaria ha preso spunto dai dati relativi ai rendiconti contabili dell'officina industriale di Bellinzona. La struttura del documento contabile non è quella di un vero e proprio bilancio di esercizio (stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario, nota integrativa ecc.) che risponda agli standard contabili internazionali. Nel presente studio si è perciò proceduto ad una riclassificazione del bilancio secondo i principi contabili International Accounting Standards (IAS), al fine di poter confrontare le voci di bilancio in modo chiaro ed omogeneo.

## 3.2. Analisi economico-finanziaria aziendale

### 3.2.1. Quadro generale

*Tabella 1 Struttura dei costi e dei ricavi per gli anni 2004 e 2007*

STRUTTURA IN SINTESI	Entità voci al 2004	Entità voci al 2007	TASSI DI CRESCITA MEDI 2004-07
Ricavi Globali (comprese scorte)	125 Mio	140 Mio	
<b>Ricavi Netti</b>	<b>73.2 Mio</b>	<b>84.6 Mio</b>	<b>5.5 %</b>
Scorte	52.0 Mio	55.5 Mio	2.6 %
Costo Materie Prime	67.6 Mio	85.8 Mio	9.6 %
Costo Personale	38.9 Mio	41.3 Mio	2.2 %

I ricavi al netto delle scorte sono cresciuti del 5,5% in media annua tra il 2004 e il 2007, mentre durante lo stesso periodo le scorte sono cresciute del 2,6%. Tale differenziale di crescita dimostra che i ricavi sono cresciuti per rispondere ad una domanda reale, indipendentemente da un programma di ricostituzione delle scorte. L'incremento relativamente forte del costo per materie prime si spiega prevalentemente con il forte aumento della domanda internazionale per i materiali legati ai metalli industriali (acciaio, ferro, rame, ecc.).

### 3.2.2. Ricavi per tipologia di produzione

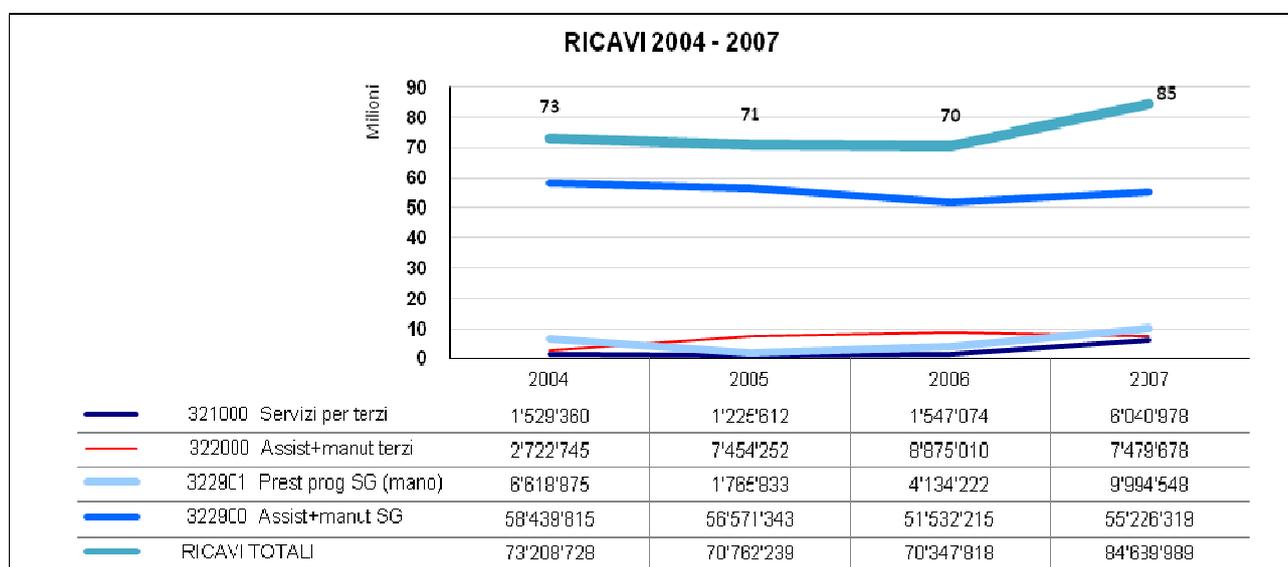
*Tabella 2 Distribuzione della produzione per classi attuata sulla base del periodo 2006-2008*

I dati della tabella dimostrano che agli SI-Bel la produzione è poco parcellizzata, concentrata su grossi volumi di ordinativi, e i ricavi sono generati da lavorazioni ad elevato valore aggiunto. Tale configurazione della produzione, oltre ad offrire un'importante fonte di ricavi, consente una buona programmazione della produzione e un buon controllo dei costi.

Distribuzione della produzione per classi			
Tipologia Mezzi	Classe	Totale Mezzi per tipo	Peso Mezzi riferiti alla classe
LOC	Da 1'001'000 a 20'000'000	6	93%
	Da 100'000 a 1'000'000	4	7%
Carri merci	Da 501'000 a 8'000'000	17	86%
	Da 101'000 a 500'000	17	12%
	Da 0 a 100'000	24	2%
Carri servizio	Da 100'001 a 1'000'000	12	87%
	Da 0 a 100'000	33	13%
Carrozze accompagnatrici	Da 0 a 200'000	3	100%
Non attribuiti	Da 0 a 11'500'000	1	100%

### 3.2.3. Ricavi per tipologia di attività

*Grafico 1 Ricavi per tipologia di attività, 2004-2007*



I valori del grafico riassumono l'evoluzione dei ricavi globali relativamente a diverse tipologie di attività. In sintesi, essi mostrano un lento ma graduale spostamento dei ricavi dalle attività legate alle società che fanno capo alle FFS verso i ricavi secondari, vale a dire quelli provenienti da terzi, che mostrano un buon potenziale di sviluppo. La brevità del periodo non consente di affermare se si tratta di una tendenza strutturale in atto oppure di un fenomeno contingente e aleatorio.

### 3.2.4. Struttura e costi del personale

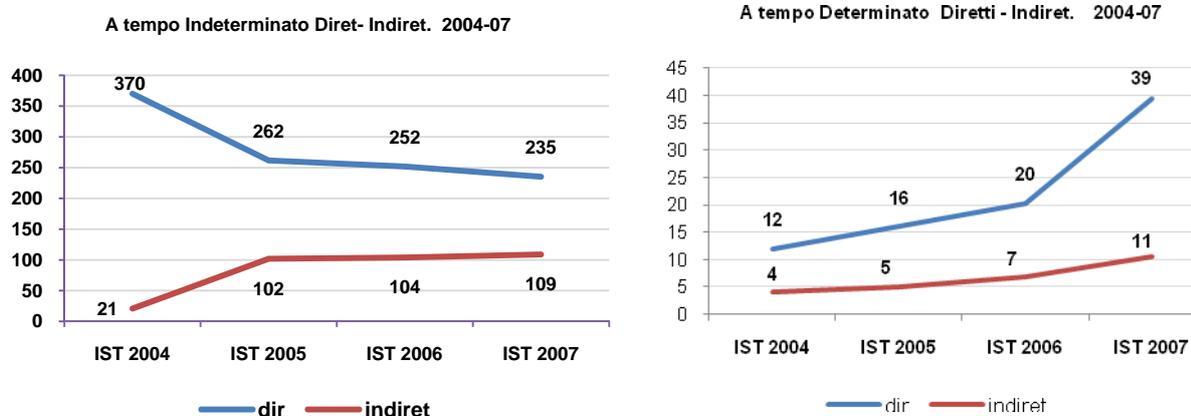
*Tabella 3 Costi del personale*

Tipologie addetti	2004	2005	2006	2007
<b>COSTI DIRETTI PERSONALE</b>	<b>34'139'545</b>	<b>33'170'395</b>	<b>33'114'367</b>	<b>34'062'563</b>
<b>COSTI INDIRETTI PERSONALE</b>	<b>2'541'040</b>	<b>2'211'742</b>	<b>2'482'017</b>	<b>1'916'628</b>
<b>COSTO PERSONALE INTERINALE</b>	<b>2'234'498</b>	<b>2'364'599</b>	<b>3'006'645</b>	<b>5'397'717</b>
<b>COSTI PERSONALE TOTALI</b>	<b>38'915'083</b>	<b>37'746'736</b>	<b>38'603'029</b>	<b>41'376'909</b>

Globalmente, i costi del personale sono rimasti costanti tra il 2004 e il 2007. Durante lo stesso periodo, la struttura del personale è cambiata: è aumentata l'incidenza del personale con contratto a tempo determinato, una tipologia contrattuale già presente nel 2004, a scapito del

personale a tempo indeterminato. Nel medesimo periodo è cresciuta la proporzione del personale indiretto che nel 2007 rappresentava un terzo dell'intero personale degli SI-Bel.

### Grafico 2 Struttura del personale, 2004-2007



Il personale a tempo determinato è stato prevalentemente indirizzato alle mansioni direttamente legate all'attività di manutenzione, mentre tra il personale a tempo indeterminato è aumentata l'incidenza degli indiretti.

#### 3.2.5. Scorte a magazzino

Le scorte a magazzino rappresentano ben il 40% della cifra d'affari globale, senza significative variazioni da un anno all'altro nel corso del periodo 2004-2007. In termini assoluti, il valore delle scorte a magazzino è sceso da 52 milioni di franchi nel 2004, a 51 milioni nel 2005 e a 48 nel 2006 per risalire a 56 milioni nel 2007 a fronte di ricavi totali, vale a dire comprensivi delle scorte, di 140 milioni di franchi.

In generale, si è rilevato una gestione relativamente poco flessibile delle scorte. Questa mancanza di flessibilità e programmazione si manifesta sotto forma di forte accumulo di materiale a magazzino il cui utilizzo è legato all'andamento della domanda e quindi soggetto al rischio di svalutazione e all'aleatorietà del mercato.

#### 3.2.6. Costi per aggiustamento

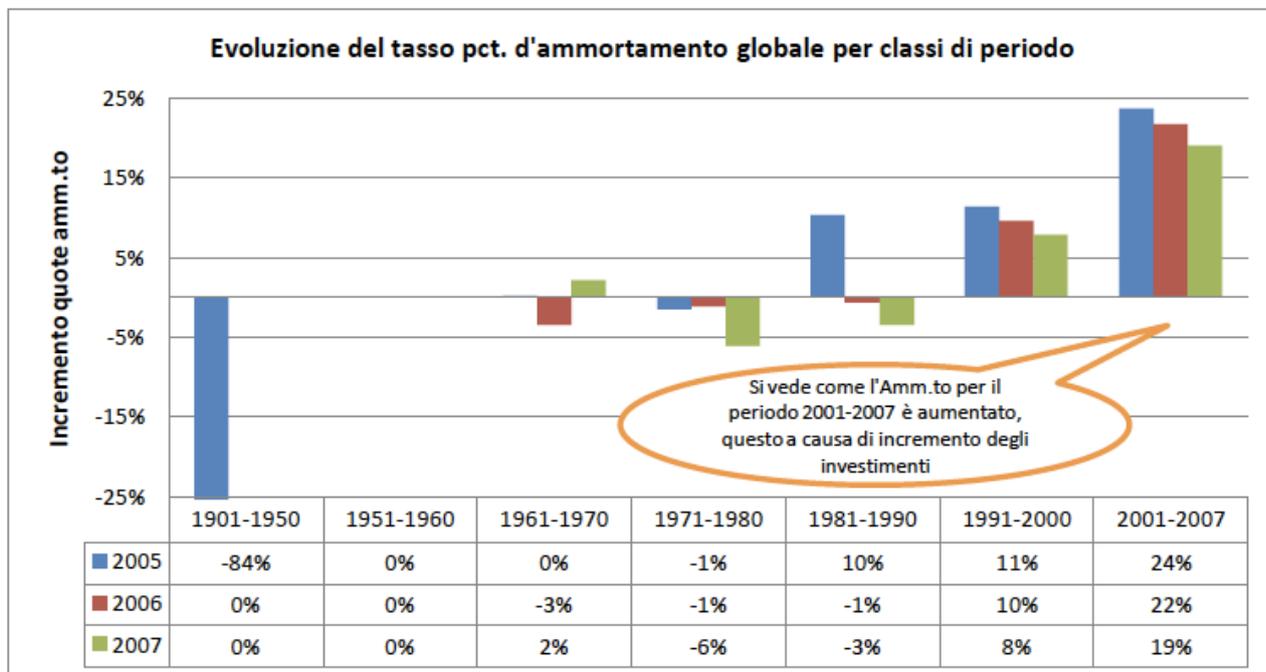
La sede centrale di Basilea riversa dei "Costi totali per aggiustamento" a carico delle SI-Bel. La voce principale di tali costi è rappresentata dai "Costi generali di amministrazione e vendita": la sede centrale riversa sugli SI-Bel parte dei costi che essa sostiene in ambito amministrativo e nelle vendite. La determinazione di tali costi avviene secondo la logica del "centro di costo": alla fine di ogni periodo, la sede centrale valuta la quota dei costi da attribuire all'impianto di Bellinzona in funzione dei risultati ottenuti da quest'ultimo e delle risorse ad esso destinate.

L'altra categoria di costi per aggiustamenti, peraltro piuttosto modesta, è quella dei costi dovuti all'Ufficio centrale per la Qualità. Nel 2007, l'ammontare netto totale della voce "Costi totali per aggiustamento" è stato di 2,2 milioni di franchi, vale a dire l'1,6% dei ricavi totali. Nel 2004 l'ammontare netto totale era di 3,9 milioni di franchi (3,1% dei ricavi totali), mentre nel 2005 e nel 2006 i costi si sono attestati rispettivamente a 3,1 milioni (2,6%) e 1,4 milioni (1,2%).

Siccome l'importo dei costi per aggiustamento è determinato solo alla fine dell'esercizio contabile attraverso modalità non codificate, è difficile stimarne in anticipo l'impatto sui margini di redditività e quindi sull'utile degli SI-Bel. Sarebbe perciò auspicabile conoscerne all'inizio di ogni esercizio l'ammontare, gli obiettivi che si desiderano raggiungere con essi e le ragioni che ne determinano la variabilità nel corso degli anni.

### 3.2.7. Investimenti e ammortamenti

*Grafico 3 Evoluzione del tasso d'ammortamento globale per classi di periodo*



Richiamando i limiti del sistema contabile, si rileva la contrazione degli ammortamenti negli ultimi anni da CHF 2,4 Mio nel 2004 a CHF 1,7 Mio nel 2007. Tuttavia, fino al 2000 il livello di ammortamento era molto più basso, indicando un livello notevole di obsolescenza, come si vede dal grafico.

Ciò mette in rilievo gli investimenti realizzati nella prima metà degli anni 2000, quando le FFS avevano puntato su Bellinzona come centro di eccellenza per la grande manutenzione.

In generale, la ridotta quota degli ammortamenti e il basso valore residuo del capitale immobilizzato (i cespiti ammontano ad un valore di 67 milioni di franchi, ammortizzati per il 63%) favorisce, in linea di principio, una buona redditività e presenta un chiaro vantaggio in termini finanziari e competitivi.

### 3.3. Analisi della produzione

La produzione degli SI-Bel si articola in quattro categorie: locomotive, carri merci, carri servizio e una produzione non attribuibile direttamente. La recente evoluzione della produzione per questi settori è riassunta nel seguente grafico:

**Tabella 4 Evoluzione del valore globale dei ricavi per tipologia di produzione, 2006-2008**

Tot mezzi	2006	2007	2008	2006	2007	2008
	Ricavi netti	Ricavi netti	Ricavi netti	Peso Ricavi	Peso Ricavi	Peso Ricavi
10 LOC	36'037'662	38'315'182	33'136'094	51.5%	44.9%	37.6%
58 Carri merci	26'973'287	38'725'999	36'563'847	38.6%	45.4%	41.5%
45 Carri servizio	2'216'539	4'177'303	7'298'264	3.2%	4.9%	8.3%
3 Carrozze accompagnatrici	151'827	255'150	48'000	0.2%	0.3%	0.1%
9 Non attribuiti	4'583'028	3'795'541	11'123'395	6.6%	4.5%	12.6%
<b>Totale</b>	<b>69'962'343</b>	<b>85'269'175</b>	<b>88'169'600</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

Dall'andamento delle voci di ricavo si evince un aumento del peso del settore carri merci che con il settore locomotive rappresenta la principale attività di produzione.

Un'analisi dettagliata della situazione ha mostrato che

- il segmento *carri merci*, oltre ad aver assunto un peso maggiore sui ricavi, ha visto aumentare considerevolmente il proprio margine di profitto;
- il segmento *locomotive* evidenzia una riduzione del proprio peso all'interno della produzione, pur conservando margini di profitto in crescita moderata;
- il segmento *carri di servizio*, per contro, ha visto aumentare in modo consistente i propri margini di profitto nel corso dell'ultimo anno;
- la categoria *non attribuiti*, infine, ha mostrato una perdita consistente nei margini di profitto.

Nel rapporto integrale si trova un'analisi dei margini di profitto netto per segmento di produzione e un'analisi della produzione per tipo di prodotto.

Limitatamente all'analisi dei margini di profitto netto, è possibile dire quanto segue. Cominciando dalle locomotive, è interessante constatare che il 93% della produzione si basa su lavorazioni ad alto valore aggiunto (sopra il milione di franchi) e che solo il 7% si basa su lavorazioni sotto il milione di franchi.

Per quanto riguarda i carri merci, l'86% della produzione si basa su grandi volumi di lavorazione (tra 500 mila e 8 milioni di franchi) con un'alta variabilità dei ricavi.

Nel segmento dei carri di servizio, i ricavi sono nettamente inferiori rispetto a quelli provenienti dai segmenti locomotive e carri merci. Nel corso del periodo analizzato, i volumi medi dei loro ricavi si sono attestati tra 100 mila e 700 mila franchi.

Infine, per quanto marginali, i ricavi provenienti dalle lavorazioni di carrozze accompagnatrici e quelli non attribuibili hanno mostrato una crescita elevata tra il 2006 e il 2008, passando da 1,5 milioni di franchi a 13,5 milioni di franchi.

Le locomotive di vecchia generazione (Re 6/6 e Re 4/4), sulle quali esistono ampi margini di profitto, generano ancora i volumi di ricavi maggiori, anche se le locomotive di nuova generazione (ad esempio le Re 482) hanno prodotto ricavi relativamente elevati, benché con margini di profitto ancora relativamente contenuti. È importante osservare che, sia la speranza di vita delle locomotive di vecchia generazione (mediamente ancora una ventina d'anni) sia lo spettro di lavorazioni particolarmente ampio rispetto alle nuove locomotive, permettono di considerare la loro forte incidenza sull'attività di produzione degli SI-Bel come un indicatore tutto sommato positivo. Il problema, semmai, è quello di gestire al meglio, ossia sfruttando i margini di redditività sulle vecchie locomotive, la transizione verso la manutenzione delle locomotive di nuova generazione.

## **4. Analisi dei potenziali concorrenti e prospettive della manutenzione**

### **4.1. Introduzione**

Nella fase attuale, il ruolo delle unità di manutenzione, in particolare quelle appartenenti alle grandi imprese ferroviarie pubbliche, è in corso di definizione. Per il momento, sembra emergere una tendenza che vede i principali operatori ferroviari intraprendere una consistente operazione di ristrutturazione delle proprie unità di manutenzione. In certi casi, alcune attività specifiche della manutenzione sono state esternalizzate (privatizzate). In altri casi, il ruolo della manutenzione è stato reimpostato accentuando la ricerca di "clienti terzi", riducendo la dipendenza dai "clienti interni", senza però rompere il rapporto organico che unisce l'impresa ferroviaria alle sue unità di manutenzione. È il caso degli SI-Bel.

Lo scopo di questo capitolo è analizzare i concorrenti degli SI-Bel per tentare di capire quale sarà il ruolo della manutenzione del materiale rotabile ferroviario nei prossimi anni.

## 4.2. I concorrenti degli SI-Bel nel campo della manutenzione

### 4.2.1. Le imprese ferroviarie pubbliche (ex monopoli pubblici)

In quest'ambito è possibile distinguere i "concorrenti di primo livello", vale a dire quelli che sviluppano una politica attiva nel campo della manutenzione, riconoscendone il ruolo strategico nella produzione, il potenziale di redditività, determinando l'applicazione di un piano industriale e di una strategia commerciale per occupare questo mercato, e i "concorrenti di secondo livello", che sono, invece, quelli che perseguono una politica votata principalmente alla riduzione dei costi, allo smantellamento parziale della propria rete di manutenzione e che considerano quest'ultima come vincolata quasi esclusivamente alla soddisfazione delle esigenze produttive interne del gruppo al quale appartengono. Al primo gruppo appartengono *DB Fahrzeuginstandhaltung* (DB AG) e *Technische Services* (ÖBB), mentre al secondo gruppo appartiene *Trenitalia SpA*.

I concorrenti del primo gruppo rappresentano oggi il fronte più avanzato nel campo della manutenzione del materiale rotabile ferroviario, in termini di qualità e di produttività. Dalla prospettiva dello stabilimento bellinzonese, è con i concorrenti tedeschi e austriaci che si giocherà in priorità la battaglia per il controllo della manutenzione delle locomotive della FFS Cargo SA dopo il 2013 (alla fine, cioè, dell'obbligo imposto alla FFS Cargo SA di eseguire la manutenzione della propria flotta a Bellinzona).

Pensare di sviluppare la concorrenzialità delle OBe sfruttando in maniera prioritaria la compressione dei costi rappresenterebbe una scelta limitativa e, sul lungo termine, controproducente. Cercare il confronto su questo crinale con un gigante industriale, finanziario e commerciale come la DB AG è semplicemente velleitario. In quest'ambito, la concorrenzialità si svolge in particolare a livello della qualità del lavoro svolto, del grado di competenze e di specializzazione raggiunto. A parità di condizioni - e gli SI-Bel reggono il confronto con i concorrenti tedeschi e austriaci -, è fondamentale rafforzare altri vantaggi comparativi: la precisione, la rapidità d'esecuzione e l'abbattimento del tempo d'immobilizzazione del materiale rotabile, l'offerta di "servizi aggiuntivi" e una strategia globale di marketing/vendita.

La caratteristica di *Trenitalia SpA* come concorrente di secondo livello è da ascrivere alla politica di gestione del proprio settore manutentivo. Invece di tendere a occupare questo mercato, il processo di esternalizzazione adottato da *Trenitalia SpA* agisce in senso opposto,

“liberando” quote importanti di mercato. Una politica, dunque, sbilanciata sul principio del centro di costo piuttosto che su quello di centro di profitto. Nonostante ciò, *Trenitalia SpA* resta un soggetto centrale nel mercato italiano della manutenzione, con il quale è necessario confrontarsi. Poggiando sulla sua condizione di principale operatore ferroviario italiano, *Trenitalia SpA* è in misura di controllare e influenzare il mercato nazionale della manutenzione. La forte politica di esternalizzazione delle attività di manutenzione pone *Trenitalia SpA* nella condizione di assolvere un ruolo che potremmo definire di “committente monopolista” e, quindi, di incidere pesantemente sul grado di concorrenzialità del mercato italiano della manutenzione ferroviaria, distribuendo appalti e determinando il prezzo delle lavorazioni. Infine, non va dimenticato che *Trenitalia SpA* è sicuramente ancora il principale e dominante soggetto attivo sul mercato italiano della manutenzione di materiale rotabile.

Tutti questi concorrenti possiedono anche le caratteristiche di potenziali partners. L’implicazione concreta di questa valutazione impone agli SI-Bel , nella loro strategia di acquisizione di “clienti terzi”, di dotarsi di un criterio d’analisi duttile, capace di considerare simultaneamente questi soggetti come principali concorrenti ma anche come eventuali partners, proponendo soluzioni industriali e commerciali che tengano debitamente conto di questa duplice natura.

#### 4.2.2. Le imprese ferroviarie private

L’analisi del mercato ferroviario ha rilevato come anche fra le imprese ferroviarie private stiano nascendo dei concorrenti nel campo della manutenzione di materiale rotabile. In questa categoria di concorrenti rientrano i soggetti che normalmente sono considerati fra i principali clienti delle officine di manutenzione, ossia le imprese ferroviarie private attive sul fronte della trazione ferroviaria, del traffico merci ferroviario integrato, della locazione di locomotive, di carri merci (soprattutto speciali) e di container. Anche se non è un fattore esclusivo, le imprese ferroviarie private in grado di esercitare un’attività di manutenzione hanno spesso una dimensione industriale di rilievo.

Ai fini di questa sintesi, e rimandando al rapporto integrale per ulteriori approfondimenti, è utile valutare il grado di concorrenzialità esercitato da questo gruppo di concorrenti nei confronti degli SI-Bel. In sintesi, il problema maggiore potrebbe verificarsi qualora gli SI-Bel volessero installarsi in nuovi settori di mercato, già presidiati da imprese ferroviarie private (e non solo) grazie a un’azione costruita nel tempo. In particolare, il riferimento va fatto alla manutenzione dei carri speciali, soprattutto quelli cisterna. In questo campo specifico, lo stabilimento Bellinzonese dovrebbe costruire una propria nicchia di mercato, confrontandosi con imprese - pubbliche e private - che vantano o stanno raggiungendo una “posizione dominante”. Più che una concorrenza tesa a erodere il mercato di riferimento degli SI-Bel, le imprese ferroviarie private proprietarie di stabilimenti industriali per la manutenzione potrebbero

ostacolare l'accesso a nuovi mercati, rendendo più complicata per gli SI-Bel la ricerca di clienti terzi in nuovi ambiti manutentivi.

In conclusione, questo secondo gruppo di concorrenti - nella sua relativa eterogeneità - non sembra rappresentare una minaccia concorrenziale nell'immediato per gli SI-Bel. Anzi, una parte di esso deve essere considerata più come appartenente alla cerchia dei potenziali clienti.

#### **4.2.3. Costruttori di materiale rotabile**

In questo gruppo rientrano tutte le imprese che partecipano alla fabbricazione e all'assemblaggio del materiale rotabile ferroviario, ossia locomotrici, automotrici, vagoni, elettrotreni, tram, treni per le metropolitane, carri merce, ecc. Senza dimenticare la produzione dei loro componenti (parti): carrelli, ruote, assi, pantografi, porte, respingenti, ecc. In sostanza, appartengono a questa famiglia tutte le aziende che producono sistemi o parti di tutto quanto si muove su rotaia. Si tratta, dunque, di un settore particolarmente articolato, il quale comprende i grandi costruttori di locomotive, di elettrotreni arrivando fino alle piccole imprese che si occupano della realizzazione di alcuni componenti inseriti successivamente nell'assemblaggio finale di un veicolo ferroviario.

L'attenzione dello studio è focalizzata sui costruttori di locomotrici e la presente sintesi si limita dunque a dare alcune informazioni essenziali. Questi veicoli ferroviari rappresentano il fulcro dell'attività di manutenzione degli SI-Bel, ovvero il segmento che produce il maggior valore aggiunto, rispetto al quale lo stabilimento Bellinzonese ha accumulato delle vaste conoscenze e competenze. Un mercato prioritario per gli SI-Bel, rispetto al quale è fondamentale continuare a investire per preservare e accrescere la propria posizione di centro di competenze, soprattutto nella prospettiva di allargare la base dei cosiddetti "clienti terzi". Inoltre, lo studio limita l'analisi ai concorrenti presenti lungo tutte le filiere della costruzione di veicoli ferroviari e il loro rapporto con l'attività di manutenzione. La scelta è caduta sul mercato italiano: gli SI-Bel, infatti, si collocano sul corridoio di transito fra la Germania e l'Italia, due dei maggiori paesi industriali d'Europa.

Per quanto riguarda i costruttori di locomotrici, l'azione dei più importanti gruppi (Bombardier, Siemens e Alstom) è ancora prevalentemente orientata alla produzione di locomotive, mentre le attività di manutenzione del materiale rotabile da essi realizzato è ancora in una fase di sviluppo o, per lo meno, non ha ancora assunto l'importanza denotata per le altre tipologie di veicoli ferroviari. In altri termini, il controllo del mercato della produzione di locomotive non ha condotto questi gruppi ad avere una posizione dominante o, comunque, importante anche nel campo della manutenzione. Tuttavia, alcuni segnali indicano un interesse crescente dei grandi gruppi per la manutenzione, in particolare di Bombardier. In secondo luogo, emergono i primi elementi che permettono di tracciare i contorni, l'organizzazione di questa attività specifica. Essa sembra basarsi sul principio di eseguire le operazioni di manutenzione direttamente sui siti

dei clienti, ricorrendo a mezzi di produzioni esterni al gruppo. Gli stabilimenti industriali adibiti alla costruzione di materiale rotabile e componenti non vengono usati - o in maniera del tutto sussidiaria - nelle attività di manutenzione. In quest'ottica, i grandi gruppi costruttori di locomotive perdono parte dal loro carattere di concorrenti per trasformarsi in potenziali clienti, come già avvenuto con Bombardier per la manutenzione di parte della sua flotta di locomotive di ultima generazione proprio negli SI-Bel.

Per quanto riguarda il ruolo di concorrenti dei costruttori ferroviari italiani nel settore della manutenzione è possibile dire quanto segue. Il quadro emerso dallo studio indica che i costruttori ferroviari italiani non sono in grado di esercitare una concorrenza nei confronti degli SI-Bel, in particolare a livello del suo *core business* - la grande manutenzione delle locomotive - a causa della loro assenza da questo comparto manutentivo altamente specializzato. In questo senso, il mercato italiano, in particolare il segmento rappresentato dagli operatori ferroviari privati (italiani o stranieri), deve essere oggetto di un attento studio e, soprattutto, di una strategia di vendita coerente, capace di offrire pacchetti di "servizi aggiunti" ritagliati sulle esigenze specifiche di ogni potenziale cliente.

#### **4.2.4. Le imprese private attive esclusivamente nella manutenzione (settoriale o "global service") del materiale rotabile ferroviario**

L'ultimo gruppo dei quattro in cui è stata suddivisa la famiglia dei concorrenti concerne le imprese attive esclusivamente nella manutenzione del materiale ferroviario e che fin dalla loro fondazione hanno avuto questo scopo preciso. Si tratta di un settore piuttosto variegato, il cui profilo è spesso difficile da tracciare. Accanto a imprese consolidate oppure con una storia molto recente ma costruite sulla base di un orientamento produttivo moderno, coesistono delle realtà più fragili, fortemente dipendenti dal loro ruolo di esclusivi subfornitori di imprese ferroviarie, la cui esistenza, dunque, dipende quasi esclusivamente dalla possibilità di fornire prestazioni al costo più basso, dotate quindi di mezzi di produzioni e di un know-how limitati. Questi soggetti non sono in grado, o lo sono in maniera limitata, di svolgere una presenza attiva sul mercato della manutenzione ferroviaria, sviluppando un'azione autonoma nella ricerca di nuovi clienti.

Per queste ragioni, abbiamo concentrato la nostra attenzione su due imprese - la *mgw Service GmbH & Co. KG* e la *RSM Rail Service Management GmbH* - quali esempi di società dinamiche, inserite nel campo della manutenzione di veicoli ferroviari sulla scorta di una precisa e solida strategia di sviluppo industriale. Per vari motivi, queste due imprese possono essere considerate dei concorrenti per una realtà industriale come gli SI-Bel. Forse è meglio dire che in questi due esempi si possono ritrovare alcuni dei tratti fondamentali che caratterizzeranno sempre di più i principali concorrenti provenienti dal settore delle imprese private operanti esclusivamente nella manutenzione del materiale rotabile.

Tra le priorità della società *mgw Service GmbH & Co. KG* vi è quella di consolidare l'orientamento specifico sviluppato finora, ossia quello di società partner per la manutenzione preventiva e correttiva delle locomotive, con l'aggiunta dell'offerta di una serie di "servizi aggiunti" (la disponibilità di una o più locomotive di sostituzione, la possibilità di mobilitare un team di pronto intervento a cavallo fra le frontiere, una logistica efficace dei pezzi di ricambio, ecc.), presso società e costruttori ferroviari di un certo peso. Il grado di concorrenzialità del gruppo *RSM Rail Service Management GmbH*, invece, va soprattutto circoscritto alle sue attività di manutenzione dei carri merci ferroviari, il settore in cui si è ritagliato un ruolo di rilievo in seno al mercato tedesco. Infatti, pur eseguendo degli interventi sulle locomotive, l'*RSM Group* non sembra disporre delle competenze e delle conoscenze avanzate che gli SI-Bel possono vantare nella manutenzione delle locomotive elettriche. L'esperienza nell'ambito delle locomotive si limita principalmente a quelle diesel e di manovra. La situazione, forse, potrà mutare con la fusione nel gruppo *EuroMaint Rail AB*, soggetto dotato di un'esperienza senz'altro maggiore e qualitativamente più importante nel trattamento manutentivo delle locomotive elettriche.

Ognuna delle due imprese esaminate presenta delle peculiarità importanti, messe in rilievo nel rapporto integrale, tra i cui allegati è possibile trovare la scheda dettagliata di queste due società.

#### **4.3. Analisi quantitativa dei concorrenti a livello europeo**

Nel rapporto integrale il lettore trova uno studio su un campione di aziende europee attive nel settore della manutenzione ferroviaria. Lo scopo di questa analisi quantitativa è di valutare l'evoluzione del settore e di esprimere un termine di confronto contabile tra gli SI-Bel e le aziende attive nel settore di riferimento degli SI-Bel. A tale scopo sono state selezionate 17 aziende di dimensioni diverse per fatturato, numero di addetti e organizzazione. Il confronto non può che essere indicativo, ma ha il merito di permettere di individuare l'evoluzione dell'offerta in campo ferroviario a livello europeo e di comprendere come si posizionano gli SI-Bel in questo contesto.

In sintesi, l'analisi dei tassi di crescita delle aziende inserite nel campione rivela che il settore esaminato è dinamico e lontano da una fase di declino. Con tutte le precauzioni del caso, ribadendo il carattere indicativo del confronto, è possibile riscontrare un analogo dinamismo anche negli SI-Bel. La crescita della cifra d'affari e la buona redditività rilevate nei capitoli precedenti, infatti, risultano interessanti anche nel confronto con le aziende medio-grandi inserite nel campione.

#### **4.4. La competitività della manutenzione del materiale rotabile ferroviario con riferimento agli SI-Bel**

In questo paragrafo si tende a relativizzare l'importanza del prezzo come fattore esclusivo di competitività. Sulla base di una serie di interviste ai principali attori che interagiscono con gli SI-Bel (ad esempio *Crossrail AG*), emerge che i fattori che concorrono a determinare la competitività sono, all'interno di una forchetta di prezzo, la qualità del lavoro e i tempi di immobilizzazione del materiale rotabile. Se sul fronte della qualità e della specializzazione gli SI-Bel possono vantare un buon vantaggio competitivo su scala europea, su quello dell'organizzazione della gestione del periodo che intercorre tra la consegna del materiale rotabile su cui intervenire e la riconsegna al cliente vi sono ancora dei margini di miglioramento. Agire su tali margini è fondamentale quando i servizi di manutenzione non sono più offerti esclusivamente a clienti interni, come è il caso per gli SI-Bel, e si rivela cruciale per fidelizzare i clienti esterni.

### **5. Analisi dei potenziali clienti e prospettive**

#### **5.1. Introduzione**

Lo scopo di questo capitolo è in primo luogo di descrivere il profilo del mercato ferroviario europeo, il suo potenziale in termini di domanda e le sue prospettive di crescita. Il capitolo prosegue con un'analisi di un campione di "clienti potenziali", in modo da valutarne la capacità economico-finanziaria e definire con maggiore precisione in quale direzione vadano concentrati i tentativi da parte degli SI-Bel di estendere il proprio bacino di "clienti terzi". Infine, sulla base del materiale raccolto e, soprattutto, dei colloqui avuti con una serie di imprese ferroviarie, il capitolo propone una serie di misure immediate tese a rafforzare la presenza degli SI-Bel sul mercato internazionale della manutenzione ferroviaria.

#### **5.2. La domanda dei servizi di manutenzione**

Un quadro numerico preciso del settore ferroviario non è a tutt'oggi disponibile. Tuttavia, attingendo alle fonti disponibili, è possibile affermare che con i processi di liberalizzazione è aumentata la frammentazione del settore e sono aumentati gli operatori ferroviari presenti nel nuovo mercato in fase di costruzione.

Il primo elemento che si impone all'attenzione è la progressione del numero totale di proprietari di veicoli ferroviari. In tre anni, dal 2007 al 2010, si è passati da 636 a 1'512 proprietari di veicoli

ferroviari. Nel 2010, quattro paesi (Repubblica Ceca, Germania, Svezia e Svizzera) concentrano il 64% di tutti i proprietari di veicoli ferroviari, comprese le società che si occupano della gestione di piccole linee ferroviarie locali.

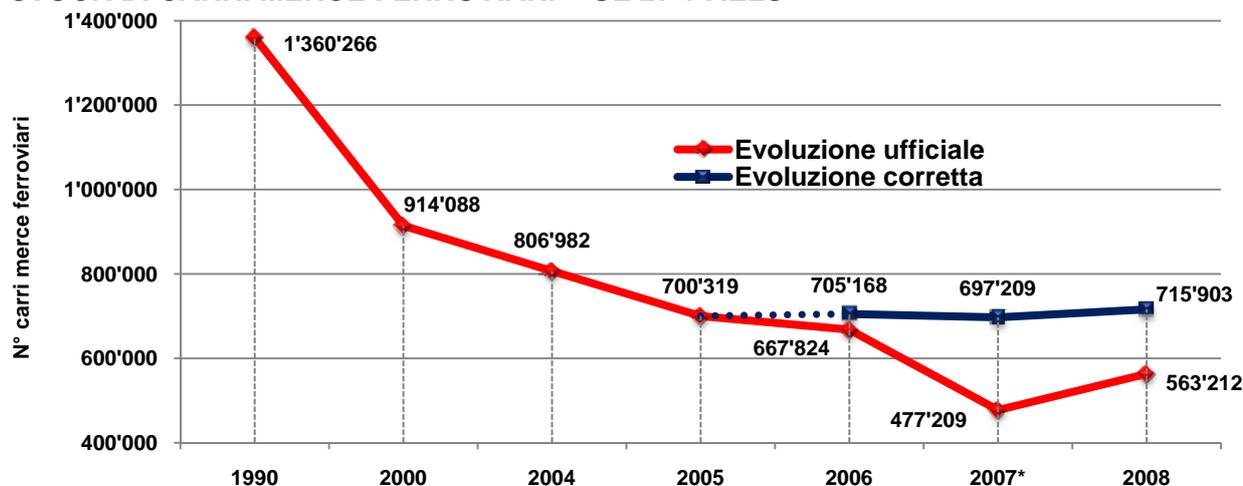
In secondo luogo, dal 2006 al 2008 si è verificato un aumento considerevole delle licenze ferroviarie rilasciate. La certificazione e il rilascio delle licenze ferroviarie sono ancora di competenza dei singoli Stati cui compete pure la definizione di requisiti per l'esercizio di determinati servizi ferroviari. La Germania da sola concentra il 42% delle imprese ferroviarie titolari di una licenza su un totale (al 2008) di 907.

In sintesi, il quadro che emerge attesta una crescita importante di nuove imprese ferroviarie e di imprese proprietarie di veicoli ferroviari, un movimento che dovrebbe confermarsi anche nei prossimi anni. Quindi, almeno teoricamente, il ventaglio dei potenziali clienti degli SI-Bel dovrebbe estendersi. Resta ancora da valutare il rapporto fra aumento del numero di imprese ferroviarie e crescita quantitativa del materiale rotabile usato. I potenziali clienti vanno, infatti, commisurati soprattutto alla quantità di materiale rotabile che essi possiedono.

Ebbene, se si vogliono riassumere in un'unica formula gli elementi emersi dallo studio, è possibile sottolineare come il materiale rotabile in uso dentro i confini dell'UE 27 e dell'AELS, dopo una fase di declino durata praticamente tutti gli anni '90 e, a seconda dei casi, anche nei primi anni 2000, si è affermato un fenomeno di stabilizzazione dei quantitativi di veicoli ferroviari, con una tendenza a una lenta ripresa. Ciò è vero in particolare per le locomotive e le automotrici per le quali si è rilevato un forte aumento tra il 2006 e il 2008. Lo è solo parzialmente per i carri merci, come indica il grafico.

**Grafico 4 Evoluzione del numero di carri merce ferroviari, UE e AELS, 1990-2008**

**STOCK DI CARRI MERCE FERROVIARI - UE 27 + AELS**



\*Evoluzione ufficiale: non include i proprietari privati di carri merce; non è dunque confrontabile con i dati dell'anno precedente. I dati si riferiscono alle principali imprese ferroviarie che aderiscono all'UIC.  
 Fonte: European Commission, Directorate-General for Energy and Transport, EU energy and transport in figures, Statistical Pocketbook, 2009 / UIC, *Statistique Internationale des Chemins de Fer 2008* / Altre fonti sparse.

### 5.3. Le prospettive del mercato della manutenzione

Il gruppo industriale canadese *Bombardier Inc.* ha individuato 6 macro-fattori (induttori), con una capacità d'influenza immediata oppure più estesa nel tempo, commisurandoli ai vari segmenti nei quali si suddivide l'industria ferroviaria:

- Crescita demografica e urbanizzazione
- Pianificazione del territorio / Congestione del traffico
- Aumento dell'inquinamento / rafforzamento esigenza protezione ambientale
- Rarefazione dei combustibili fossili
- Continuazione del processo di liberalizzazione dei servizi ferroviari
- Ruolo della politica / finanziamenti pubblici

A livello di induttori esogeni, il potenziale di crescita del trasporto e dell'industria ferroviaria sembra essere contraddistinto da tendenze positive a lungo termine. Ed è un giudizio condiviso, per esempio, dalla maggior parte dei grandi gruppi internazionali attivi nella costruzione di materiale rotabile. Alcuni macro-fattori, quali i problemi di congestionamento, di gestione del traffico urbano e di aumento del prezzo del petrolio, contribuiscono già ora a orientare una parte delle scelte in materia di politica dei trasporti, trovando negli investimenti ferroviari (e ferrotranviari) una soluzione positiva.

Inoltre, è utile accennare a un'altra questione di peso. Dal punto di vista perlomeno teorico, i margini di crescita del trasporto ferroviario europeo sono oggettivamente consistenti. Infatti, negli ultimi quindici anni, la ferrovia ha perso delle quote importanti di mercato, raggiungendo un limite di arretramento che potremmo definire "fisiologico", nel senso che superarlo, arretrando ulteriormente, sembra essere un'operazione molto più difficile rispetto alla possibilità di recuperare, anche solo lievemente, il terreno perso nei confronti della strada e dell'aereo.

In sintesi, il mercato ferroviario non potrà che conoscere un'estensione dei suoi confini, anche solo per un "effetto d'inerzia" provocato dall'azione dei macro-fattori indicati più sopra. Naturalmente, i suoi ritmi di crescita potranno essere più rapidi qualora il rapporto di forza in materia di politica dei trasporti dovesse conoscere un'evoluzione più marcata a favore della rotaia, sia in termini di finanziamento dei servizi, delle infrastrutture e del materiale rotabile, che di misure di contenimento attive del trasporto su strada. Nel peggiore degli scenari, il settore ferroviario conserverà una stabilità tendente alla crescita. Se alcune condizioni saranno riunite, lo sviluppo di questo mercato potrà invece registrare dei tassi di sviluppo più elevati.

L'analisi delle tendenze in atto in seno al mercato delle forniture dell'industria ferroviaria permetterà di meglio contestualizzare anche il futuro del settore della manutenzione di materiale rotabile, compreso quello degli SI-Bel.

Infatti, l'osservazione dell'evoluzione dell'industria ferroviaria - costruzione di veicoli e componenti - è importante per capire anche l'evoluzione che caratterizzerà il settore della manutenzione del materiale rotabile. Il rapporto esistente fra i due settori è palese: maggiore è il numero di veicoli ferroviari in circolazione, maggiore sarà la domanda, in prospettiva, di manutenzione. Inoltre, l'aumento degli ordinativi di veicoli ferroviari può anche significare, in una certa misura, un aumento dei soggetti ferroviari e, dunque, dei potenziali clienti per le officine di manutenzione.

Ebbene, dai dati analizzati emerge un fattore fondamentale: nei prossimi anni, il settore dei servizi ferroviari - compresa la manutenzione del materiale rotabile - conoscerà una vera e propria ascesa, andando a insidiare il primo posto occupato dalla produzione di veicoli ferroviari. In questo contesto, va rilevato quanto segue. In Europa occidentale le automotrici (elettrotreni) stanno sostituendo con sempre maggiore frequenza i vecchi treni convenzionali costituiti da una locomotiva e da una serie di carrozze passeggeri e non è da escludere che anche il trasporto merci sarà investito da un simile sviluppo. La tendenza in atto vede parecchi grandi operatori storici ferroviari europei - per esempio in Francia, Germania e anche Svizzera - ricorrere sempre meno alle locomotive di linea per il trasporto di passeggeri. Una tendenza che rappresenta una vera e propria criticità per gli SI-Bel e sulla quale è necessario riflettere in maniera approfondita: se a termine la produzione e l'uso di locomotive di linea (*mainline locomotives*) dovessero effettivamente rarefarsi, ciò renderebbe obbligatoria una conversione, almeno parziale, anche nella sfera della manutenzione, ponendo con decisione la scelta di estendere l'attività alle automotrici.

Dal punto di vista di un'officina di manutenzione intenzionata a rafforzarsi sul mercato della manutenzione, questi cambiamenti strategici a livello della domanda devono indurre delle articolate riflessioni e, parallelamente, l'adozione di nuove scelte produttive. Più concretamente, nel dibattito attorno allo sviluppo futuro degli SI-Bel, la scelta di operare anche nel campo della manutenzione degli elettrotreni, per qualsiasi tipo di servizio (urbano, regionale, interregionale, internazionale), diventa una questione imprescindibile. Questa tipologia di materiale rotabile occuperà uno spazio crescente all'interno delle flotte di molti operatori ferroviari. È già chiaramente il caso per i servizi urbani ed extra urbani, per i trasporti passeggeri mediante veicoli leggeri su rotaia. L'obbligo di accrescere il numero di "clienti esterni" non può essere rispettato pienamente senza operare gli investimenti necessari per rispondere a questa domanda crescente. Inoltre, la manutenzione nel campo dei convogli automotori è, tutto sommato, un'attività ancora recente, con dei centri di competenze in via di costituzione, ciò che consente a nuove officine di costruirsi una propria posizione all'interno di questo mercato. Una configurazione favorevole, la quale, però, non è destinata a perdurare a lungo.

#### **5.4. Analisi economico-finanziaria di un campione di potenziali clienti**

L'analisi di un campione di 13 aziende attive nel trasporto ferroviario, identificate come potenziali clienti degli SI-Bel, conferma quanto emerso nei capitoli precedenti: il settore esaminato sta attraverso una fase di sviluppo e consolidamento, in particolare per quanto riguarda l'evoluzione dei ricavi e dei margini operativi delle grandi aziende, vale a dire quelle con ricavi medi di 450 milioni di franchi e numero medio di occupati di 1000 unità.

#### **5.5. Le leve per trasformare i clienti potenziali in reali: alcuni dei principali bisogni delle imprese ferroviarie**

Per andare oltre l'analisi quantitativa, si è ritenuto opportuno indicare concretamente una serie di misure di intervento per definire alcune linee di sviluppo dell'attività produttiva e della strategia commerciale degli SI-Bel. Le misure di intervento sono scaturite da una mappatura dei bisogni effettuata su un campione di 6 imprese ferroviarie intervistate in profondità. Tali misure, infine, non richiedono stravolgimenti produttivi ma piuttosto sfruttano le capacità, umane e tecniche, già presenti all'interno dello stabilimento Bellinzonese e con un impegno contenuto in termini di investimenti. I principali risultati emersi dalle interviste sono ricostruite in maniera schematica nella seguente tabella, rinviando al rapporto intergale per maggiori dettagli.

Tabella 5 Misure di intervento immediate

Misure tese a rafforzare i criteri 1° e 2° ↓	1° criterio	2° criterio	3° criterio
	Qualità delle operazioni di manutenzione offerte, capitale di conoscenze e capacità di offrire soluzioni innovative dal punto di vista produttivo e della logistica generale	Riduzione dei tempi d'immobilizzazione dei veicoli ferroviari	Ricerca del minor prezzo possibile
① Servizio di trazione organizzato dall'officina di manutenzione	molto utile	Prioritaria	Gli intervistati non hanno indicato come prioritario il criterio del minor prezzo possibile, in quanto non costituisce il fattore determinante nella scelta di un'officina di manutenzione. In sintesi, a livello della manutenzione, il risparmio economico per un'impresa ferroviaria deriva dalla qualità della manutenzione eseguita che riduce la periodicità dei guasti e prolunga il ciclo di vita del veicolo e dalla riduzione del tempo di immobilizzazione del veicolo, garantendo così un suo più rapido sfruttamento e, quindi, una maggiore redditività. Nella maggioranza dei casi, la ricerca esclusiva del solo "minor prezzo" non garantisce gli stessi risultati dei criteri 1 e 2 (insieme o separatamente).
② Possibilità di offrire una locomotiva di "cortesia"	Molto utile	Prioritaria	
③ Un nuovo paradigma manutentivo: l'officina va verso il cliente / Servizio di pronto intervento mobile transfrontaliero	Molto utile	Prioritaria	
④ Logistica del materiale, depositi altamente riforniti di tutti i pezzi di ricambio (specializzazione) e loro continuo rifornimento	Prioritaria	Prioritaria	
⑤ Sistema di comunicazione continua tra l'officina e i clienti, via una piattaforma informatica	Prioritaria	Prioritaria	
⑥ Sviluppo dell'informatica ferroviaria e delle sue applicazioni concrete (diagnostica, logistica e servizi di manutenzione)	Prioritaria	Molto utile	
⑦ Margine decisionale (autonomia) nell'organizzazione generale della produzione e dell'amministrazione	Prioritaria	Prioritaria	

Le misure riportate nella tabella non vogliono e non possono essere considerate esaustive. Il loro interesse risiede nel fatto che sono state distillate sulla base di bisogni concreti manifestati dagli attori diretti del mercato ferroviario. Si tratta, inoltre, di misure la cui attuazione non richiede una profonda modifica degli assetti produttivi e organizzativi degli SI-Bel. Esse vanno a completare, rafforzandoli, gli scenari di sviluppo dello stabilimento Bellinzonese contenuti nell'ultimo capitolo del rapporto integrale e della presente sintesi. Infine, le proposte elencate potrebbero costituire un punto di partenza ideale per verificare empiricamente la possibilità di unire le competenze industriali degli SI-Bel con le competenze esistenti sul territorio in termini di ricerca e d'innovazione tecnologica (industriale, informatica, logistica, di marketing, ecc.), fornendo, in una prospettiva ancora da articolare, la colonna portante di un futuro centro di competenze cantonale nell'ambito della manutenzione ferroviaria.

## 6. Analisi SWOT

In generale, l'analisi SWOT riassume per gli ambiti analizzati (formazione, risorse umane, ecc.) i punti forti e deboli all'interno degli SI-Bel, le loro opportunità nei confronti di altri attori o di fronte alle prospettive delle proprie attività e le minacce esterne agli stabilimenti di Bellinzona. L'analisi SWOT permette di avere un quadro sintetico ma completo della situazione attuale e fornisce gli elementi chiave per gli scenari di sviluppo futuro degli SI-Bel.

*Tabella 6 Analisi SWOT*

Azienda	Punti di forza	Punti di debolezza	Opportunità	Minacce
Formazione	Formazione interna	Mancanza di ricambio generazionale	Relazione con sistema formativo superiore	
	Tradizione formazione apprendisti	Erosione di competenze	Formazione e sviluppo: -nella gestione commerciale e del SCM	Debole "attrattiva" del settore industriale per prospettive prof.
	Login -Agenzia di formazione interna	Competenze non valorizzate e non trasferite internamente	- nella manutenzione non distruttiva	Allentamento dei legami con il sistema formativo
		Motivazione personale per le condizioni ambientali di lavoro		Scomparsa dei curricula formativi nella metalmeccanica
Risorse umane	Competenze spec. uniche	Scomparsa di figure professionali (artigianali)	Sviluppo del settore engineering per la tecnologia ferroviaria	Spostamento verso professioni del terziario
	Saperi impliciti			
	Professionalità e attaccamento (basa fluttuazione)	SI-Bel poco attrattive per professioni avanzate		
	Radicamento territoriale	e per nuove figure professionali		

Azienda	Punti di forza	Punti di debolezza	Opportunità	Minacce
Equipment/Assets/Tecnologia	Elevata percentuale di impianti ammortizzati	Mancati investimenti in settori strategici	Modernizzazione tecnologica	
	Investimenti recenti considerevoli	Tecnologie di produzione poco avanzata in alcuni lavorazioni	Sviluppo di nuove tecnologie/strumenti di diagnosi	Esternalizzazione e centralizzazione di alcune progettazioni e lavorazione di attrezzature e di macchinari
	Prossimità engineering - produzione (concezione e esecuzione)	Mancanza di innovazione tecnologia	Sviluppo dell'informatica ferroviaria	
			Informatizzazione della diagnosi e della manutenzione	

Azienda	Punti di forza	Punti di debolezza	Opportunità	Minacce
Gestione	Solida tradizione industriale	Scarso sfruttamento dei margini di miglioramento	Innovare nella gestione delle Supply chain	Scarsa autonomia decisionale
	Produzione integrata (non parcellizzata) e controllo dei costi	Interferenze da livelli superiori /incomprensibilità (Mgt . Korrektur)	Creazione di una adeguata concezione del servizio al cliente	
	Stabilità del costo del personale	Mancato controllo dell'evoluzione dei costi delle materie prime ed elevato volume delle scorte	Elaborazione di concetti di soddisfazione del cliente	Rischio delle perdite di competenze per le lavorazioni delle nuove locomotive (Nessuna ridondanza)
		Crescita dei costi per lavorazioni terzi		
	Sedime permette di sviluppare nuove attività	Infrastruttura interna e immobiliare inadeguate (costi energetici/comfort)		

Azienda	Punti di forza	Punti di debolezza	Opportunità	Minacce
Strategia aziendale	Sviluppo di una riflessione strategica sugli SI-Bel	Governance non sufficientemente cosciente della realtà locale	Sfruttamento degli impianti per altre lavorazioni	Eredità delle politiche commerciali ed industriali recenti (path dependency)
	Processo interno molto avanzato dei progetti di miglioramento	Mancanze di visioni (limitazione al proprio mercato di riferimento)	Sviluppo di un piano strategico (TR-Gruppo di lavoro 3) con maggior coinvolgimento	Discontinuità negli investimenti e nella gestione del personale (significato strategico della manutenzione)
	Concezione positiva delle proprie competenze e capacità		Visione di un centro di competenze dei servizi ferroviari	Corporate governance inadeguata allo sviluppo a medio termine di un centro di profitto (ambiguità Centro costo - centro profitto)
	Sufficienti mezzi per una politica di investimento nella divisione P			Mancanza di autonomia decisionale

Mercato	Punti di forza	Punti di debolezza	Opportunità	Minacce
Segmenti di mercato	Posizionamento geografico strategico	Spazi non razionalmente organizzati	Collaborazioni con altri attori territoriali	Dipendenza da cargo come mercato di riferimento
	Elevata accessibilità	Manutenzione non riconosciuto come attività da sviluppare (subordinata)	Entrata di nuovi attori (investitori) nel campo della mobilità su ferro	Insufficiente sviluppo di mercati alternativi
	Crescente indipendenza da un solo "cliente"	Insufficiente conoscenza del mercato e dei suoi attori	Ampi spazi/sedimi da recuperare per nuove attività	Barriere istituzionali/ nuovi standard EU/ segmentazione in seguito a nuove normative
Comunicazione			Comunicazione di un brand. Strategia di una comunicazione verso il CLIENTE	

L'analisi SWOT presenta un numero significativo di elementi che devono essere letti nel loro contesto e non valutati singolarmente. Nel suo insieme, essa fornisce un quadro positivo. Tuttavia, sono presenti alcune criticità da tenere in debita considerazione. Queste ultime devono essere affrontate in modo organico, senza esasperare singoli soggetti. Le criticità, infatti, possono fungere da stimolo per nuove soluzioni e approcci innovativi.

## **7. Le Officine nel contesto regionale presente e futuro: tre scenari**

### **7.1. Gli SI-Bel nel contesto economico-industriale regionale e cantonale**

Nella statistica dell'Ufficio federale di statistica (UST), le attività degli SI-Bel sono classificate nel settore dei servizi, raggruppate sotto il termine di attività di trasporto. Fanno parte di questo gruppo: la fabbricazione di locomotive e materiale ferroviario e tranviario, il trasporto ferroviario di passeggeri e merci. Nelle attività legate ai trasporti, nella regione funzionale del bellinzonese, quelle in cui troviamo anche SI-Bel, nel 2008, erano operative 21 aziende per un totale di 1416 addetti. Interessante notare come, a dimostrazione dell'importanza di queste attività non solo per la regione, le 21 aziende rappresentino il 50% di quelle presenti nelle attività di trasporto a livello cantonale. In termini di addetti, la percentuale sale a quasi il 70%. A far parte dei 1416 addetti, come sappiamo, 349 sono attivi negli SI-Bel (25%).

### **7.2. Analisi degli spazi funzionali degli SI-Bel**

Prima di descrivere gli scenari relativi allo sviluppo futuro degli SI-Bel, è utile riassumere in modo sintetico le principali caratteristiche degli SI-Bel sotto il profilo dei suoi spazi funzionali: spazio di produzione, spazio di mercato e spazio di sostegno.

**Tabella 7 Gli spazi funzionali degli SI-Bel**

<p><b>Spazio di produzione</b></p>	<p>La cultura ed il know-how presente presso le Officine sono la principale forza interna, tuttavia si denota, in prospettiva, un problema dovuto al mancato ricambio generazionale. Il settore engineering presenta forti potenziali, ma poco sfruttati. Il capitale infrastrutturale non risulta aggiornato ai moderni standard qualitativi e tecnologici. Con i fornitori vi è normalmente un tipico rapporto di fornitura e solo in sporadiche occasioni si sviluppano dei rapporti sinergici. Ciò lascia sottintendere che non vi è un vero e proprio legame con le imprese locali (seppur la fornitura generi un indotto pari a circa 12 milioni di CHF). Ad incidere negativamente sulla natura e dimensione di tali relazioni gioca un ruolo determinante il basso grado di ricerca e sviluppo e la scarsa propensione all'innovazione, in quanto le attività svolte sono principalmente di appoggio alle FFS.</p>
<p><b>Spazio di mercato</b></p>	<p>Lo spazio di mercato dello stabilimento industriale di Bellinzona è principalmente concentrato fuori cantone. Il cliente principale è rappresentato da un "cliente interno", ossia SBB Cargo. Inoltre, il grado relativamente basso di autonomia decisionale delle officine bellinzonesi non permette, al momento, una strategia indipendente volta ad aumentare la quota di clienti terzi e ridurre di conseguenza l'indipendenza da FFS Cargo. Non bisogna tuttavia dimenticare che le Officine si trovano in una posizione geograficamente strategica, pertanto tutti i veicoli che transitano sull'asse Nord-Sud della linea del Gottardo sono potenziali clienti. Esistono inoltre forti potenziali di mercato non ancora sfruttati.</p>
<p><b>Spazio di sostegno</b></p>	<p>Lo spazio di sostegno dello stabilimento industriale di Bellinzona risulta deficitario. L'intensità e la natura dei rapporti di interdipendenza con gli attori locali (imprese, università, centri di ricerca, ecc.) sono limitati. Al momento, si denota una scarsa disponibilità ad aprirsi verso l'esterno. Infatti, la logica che contraddistingue le Officine di Bellinzona è tipicamente funzionale, in contrapposizione ad una logica territoriale. Ciò è principalmente dovuto all'organizzazione verticale, in cui le decisioni sono prese principalmente dalla direzione delle FFS. Le Officine sono pertanto poco propense nell'intraprendere relazioni d'affari strategiche con i propri partners (ad esempio per attività legate alla ricerca e sviluppo) in quanto il basso grado di diversificazione inibisce la collaborazione sinergica con aziende e/o istituti di ricerca. Il centro formativo della Login presenta un'eccezione.</p>

### 7.3. Tipologia dei poli di sviluppo e ruolo dell'ente pubblico

Da parecchi anni si studiano le possibilità di promuovere lo sviluppo economico attraverso attività ad elevato valore aggiunto con il concorso dell'ente pubblico. Sulla scia di queste analisi, sono nate diverse tipologie di poli di sviluppo. In generale, senza pretesa di esaustività, la letteratura distingue tra Distretto industriale, Tecnopolo e Parchi scientifici. Il primo concetto mette in evidenza le economie esterne, l'atmosfera industriale (concentrazione spaziale delle attività), le capacità di apprendimento (collettivo) e lo spirito di collaborazione-cooperazione, la specializzazione flessibile. Il secondo concetto si basa sulla presenza di strutture per le attività innovative industriali, strutture universitarie di ricerca e servizi specializzati per il trasferimento know-how. Infine, i Parchi scientifici si distinguono per la concentrazione territoriale, le attività correlate in spazi contigui e il finanziamento misto pubblico privato.

A partire da una realtà aziendale locale, istituzionale e politica, il presente studio propone una variante a queste tipologie, quella di Centro di competenza. Quest'ultimo, di fatto, meglio si adatta alla complessa configurazione di attori, strutture e attività policentriche diffuse sul territorio e nel contempo maggiormente in grado di favorire l'auspicato rilancio degli SI-Bel e lo sviluppo economico regionale.

## 8. Scenari di sviluppo degli SI-Bel

Ragionare per scenari significa riflettere su possibili alternative di sviluppo. Ciò implica un'analisi che evidenzia le peculiarità da potenziare e le criticità da superare. Relativamente agli SI-Bel, gli scenari si basano sull'integrazione di variabili chiave, segnatamente: i fattori di produzione, l'organizzazione, l'output, e la partecipazione di attori, i cosiddetti stakeholder, vale a dire la Direzione FFS-P, gli SI-Bel, i clienti, i fornitori, gli attori istituzionali (governo, sindacati), gli istituti di ricerca e formazione.

### 8.1. Scenario 1: Declino programmato

Si tratta dello scenario che s'inserisce nel solco della continuità rispetto alle strategie FFS e alle attività svolte dalle Officine fino ad oggi. In questo scenario, in termini organizzativi, gestionali ed operativi, le Officine rappresentano un centro di costo e, come tali, vengono gestite (in modo centralizzato) dalla direzione delle FFS. La mancanza di autonomia decisionale e finanziaria accentua i punti di debolezza della struttura di Bellinzona, in particolare la struttura e l'evoluzione di taluni costi importanti quali ad esempio quelli concernenti le materie prime e quelli riguardanti la gestione delle scorte. Questi costi minacciano la redditività delle Officine.

Un simile scenario ingenera un processo di declino programmato che può essere gestito solo attraverso strategie di resistenza, o di sopravvivenza, senza peraltro garanzia di successo sul lungo termine. Anzi, una politica di continuità porterebbe ad ulteriori ridimensionamenti della struttura di Bellinzona attraverso concentrazioni di funzioni a livello di direzione generale (vedi ad esempio l'engineering) o attraverso riduzione delle attività.

In assenza di un cambiamento di attitudine e di strategia gestionale ed operativa da parte della direzione generale delle FFS, congiuntamente al progressivo calo della tensione e dell'attenzione attorno alla realtà degli SI-Bel, a medio termine, lo scenario ha buone probabilità di avverarsi. Considerate le debolezze e, soprattutto, le minacce emerse dall'analisi SWOT, lo scenario è sostenibile dal punto di vista tecnico-gestionale. Non è, per contro, sostenibile, né tantomeno desiderabile, per ragioni di economia e di politica regionale ed ambientale. Considerati i potenziali di mercato non ancora sfruttati, l'avverarsi di un simile scenario sarebbe poco comprensibile e difendibile anche solo dal punto di vista strategico aziendale. **Con questo scenario, inoltre, tutti gli elementi del concetto dello sviluppo**

sostenibile che soggiacciono anche alle linee direttive dello sviluppo strategico del nostro cantone e di parecchie sue politiche settoriali, sarebbero minacciati.

## 8.2. Scenario 2: Centro di competenza in materia di trasporto e mobilità ferroviaria

### 8.2.1. Lo scenario nel contesto dei macro trends e degli indirizzi di sviluppo cantonale

Gli SI-Bel sono una struttura di produzione di servizi di manutenzione dalla solida tradizione. Presentano ancora oggi competenze specialistiche e saperi impliciti unici, grande professionalità e forte attaccamento da parte di chi vi lavora. Sono una struttura nella quale sono stati fatti di recente importanti investimenti e che possono vantare la presenza di un avanzato settore di engineering. La prossimità tra produzione e engineering rappresenta un importante potenziale in vista dei processi innovativi futuri delle Officine. La struttura, negli ultimi anni, presenta una buona crescita della cifra d'affari e buone sono le prospettive di sviluppo futuro se si considerano il posizionamento geografico (strategico) e, soprattutto, gli sviluppi dei mercati possibili sia sul fronte delle attività "core" (servizi di manutenzione), sia su quello di attività di complemento (componentistica, nuove applicazioni tecnologiche in altri settori, prodotti di nicchia, informatica ferroviaria, ecc.). È una struttura che genera positivi effetti sulla struttura economica della regione funzionale del Bellinzonese e, considerato il peso, anche su quella cantonale.

Ne esce l'immagine di una struttura importante con buone prospettive di sviluppo, a condizione, però, di risolvere alcune debolezze e parare le minacce determinate dall'assetto organizzativo e gestionale degli SI-Bel in rapporto alle scelte strategiche delle FFS. Si tratta però di una struttura il cui sviluppo non si è innestato compiutamente all'interno del suo contesto territoriale locale-regionale.

La realizzazione dello scenario Centro di competenza permetterebbe un maggiore radicamento delle Officine attribuendo loro il ruolo di promotore di un futuro cluster (trasporto e mobilità sostenibile) in grado di svilupparsi ulteriormente all'interno di un sistema regionale d'innovazione che coinvolga la regione funzionale del Bellinzonese e le altre regioni del cantone che accolgono le maggiori attività legate ai trasporti ferroviari, la regione del Mendrisiotto in primis.

Lo scenario è coerente con le indicazioni strategiche del cantone iscritte nel rapporto sugli indirizzi. Esso può essere approfondito nell'ambito della politica regionale di nuova generazione, di recente attuazione anche nel nostro cantone. Pensiamo in particolare ai capitoli sulle misure di supporto relative alla "Promozione territoriale integrata (poli di sviluppo economico)" e al "Trasferimento di conoscenze e di tecnologie", come pure a quello del coordinamento delle Supsi / SI -Bel

politiche settoriali. Non si esclude la possibilità di costruire una nuova filiera “Trasporti e Mobilità sostenibili”, da collegare a quella, peraltro già decisa, delle energie rinnovabili. Considerato lo stato di salute della regione funzionale del Bellinzonese, soprattutto per quanto riguarda le valli superiori, lo sviluppo di una tale filiera permetterebbe di dare nuovi sviluppi anche alle Officine di Biasca. Da ultimo, esiste la possibilità di approfondire i contenuti e la fattibilità dello scenario Centro di Competenza nell’ambito dello studio strategico per l’agglomerato del bellinzonese. Per la molteplicità di attori, dimensioni, competenze, ruoli ed effetti in gioco, è da prevederne una realizzazione a tappe, definita in seguito.

### **8.2.2. Lo scenario nelle sue parti strutturanti**

#### **Un Centro di competenza diffuso e policentrico sui trasporti e la mobilità sostenibili**

Il Centro di competenza è diffuso perché, diversamente dal Parco tecnologico, gli attori e le relazioni che intercorrono tra di essi, come pure quelle tra gli attori e le strutture, non sono necessariamente concentrati spazialmente attorno gli SI-Bel o nella regione circostante. Inoltre, esso è policentrico perché, assieme alle Officine di Bellinzona, giocherebbero un ruolo importante anche i siti FFS di Biasca e di Chiasso, come pure una serie di altri attori che vengono indicati di seguito.

Tra i compiti e le attività del Centro di competenza citiamo i seguenti:

- Produzione ed erogazione di servizi integrati di manutenzione (tradizionali e nuovi) per il trasporto e la mobilità su ferrovia in un’ottica di innovazione integrale (nuovi prodotti/servizi, nuovi processi produttivi, nuove forme organizzative, nuovi mercati e nuovi modelli d’affari).
- Acquisizione e/o produzione e fornitura di servizi di business e technology intelligence (sistemi di informazione per il monitoraggio continuo dell’evoluzione tecnologica e dei mercati);
- Promozione di nuove attività imprenditoriali innovative (all’interno e/o all’esterno delle Officine) nel campo dei trasporti e della mobilità sostenibile: strumenti di diagnosi, servizi di pronto intervento mobile, sistemi per il controllo e la gestione integrata gestita informaticamente delle merci, dei passeggeri e dei mezzi di trasporto, progettazione e controllo di materiali, componenti ed impianti, sistemi per la gestione dell’intermodalità;
- Produzione e fornitura di servizi ad elevato contenuto scientifico e tecnologico con lo scopo di aumentare la propensione all’innovazione e alla competitività del sistema produttivo, attraverso attività di ricerca-consulenza-formazione specializzata;
- Trasferimento di conoscenze, di competenze e di tecnologie: sostegno a chi domanda conoscenze, competenze e tecnologia e attivazione di chi offre conoscenze, competenze

e tecnologia in materia di trasporto e mobilità sostenibili in collaborazione con enti ed istituzioni di trasferimento di tecnologie attivi all'interno e all'esterno del cantone; attività, quindi, di supporto e rafforzamento delle relazioni tra sistema scientifico e della formazione e sistema imprenditoriale (networking nazionale ed internazionale) a sostegno delle attività innovative.

## **Gli attori del Centro di competenza**

I principali attori del centro di competenza sono stati raggruppati per categorie e ruoli specifici.

### Le imprese

- Gli SI-Bel, nella configurazione di una struttura maggiormente autonoma rispetto a quella attuale, che faccia leva sulle attività di engineering, componentistica, carri e locomotive.
- I clienti e i fornitori attuali (comprese le FFS stesse) e quelli potenzialmente attivabili individuati nei capitoli 4 e 5 del presente studio.
- Le imprese complementari attive in settori affini (a monte e a valle della produzione) alle Officine di Bellinzona, in Svizzera e all'estero (alleanze strategiche di produzione e/o di commercializzazione, partnership di ricerca e di scambi tecnologici, servizi di business e technology intelligence, ecc.). Tra queste imprese potrebbero esservene alcune delle 40 (di cui 21 nella regione funzionale del bellinzonese) attive nelle attività dei trasporti a livello cantonale.

### Istituti di formazione e di ricerca

- Istituti di formazione (professionale di base e superiore) e di ricerca con cui avviare collaborazioni (formali ed informali):
  - SUPSI, attraverso le attività di supporto per progetti di formazione, di ricerca e di consulenza tecnica-economica-gestionale offerte dai diversi dipartimenti: DSAS, DACD, DTI.
  - Politecnici federali e relativi centri di ricerca, che hanno raggruppato in un apposito centro di competenze le ricerche sui sistemi futuri di mobilità (CCEM - Competence Centre Energy and Mobility) e il Politecnico di Losanna che nel piano strategico 2008-2011, tra i temi programmati, cita quello legato alla mobilità e ai trasporti.
- Centri o reti di competenza e istituti di ricerca e di formazione superiore esteri.

- Centri per il trasferimento tecnologico e la promozione dell'innovazione e dell'imprenditorialità. A questo proposito una collaborazione con TicinoTransfer, struttura operante in Ticino da alcuni anni e, più in generale con la neo costituita Agenzia per la promozione dell'innovazione regionale del Canton Ticino (AGIRE) sarebbe auspicabile ed opportuna.

#### Associazioni professionali ed imprenditoriali

- AITI,
- CC-Ti e le associazioni di settore ad essa associate,
- Associazione degli spedizionieri
- RailValley

#### Enti pubblici ed associativi

- Associazione "Giù le mani"
- L'Ente di sviluppo regionale del Bellinzonese (ESR Bellinzona e valli) in via di costituzione nell'ambito dell'attuazione della politica regionale di nuova generazione.
- La città di Bellinzona e/o il nuovo agglomerato del Bellinzonese (nuova possibile entità aggregata allo studio).
- Il Cantone: il Consiglio di Stato in quanto organo esecutivo del rapporto sugli indirizzi di sviluppo a medio termine e i diversi Dipartimenti per quanto attiene alla traduzione delle diverse politiche settoriali direttamente coinvolte nella concretizzazione dello scenario Centro di competenza.

Queste diverse categorie di attori, dovrebbero agire secondo il concetto di rete di relazioni, non solo di mercato, ma anche di partenariato e di collaborazione (formale ed informale) ciò che permetterebbe di rafforzare maggiormente quanto emerso dall'analisi degli spazi funzionali degli SI-Bel.

Per la complessità di attori, ruoli e forme di relazione che si svilupperebbero nella rete del Centro di competenza è necessario che il centro si doti di una struttura di Governance che trova soluzione ottimale nella forma giuridica del **partenariato pubblico-privato (PPP)**. In questo partenariato, da studiare in modo approfondito, i ruoli dei diversi partner elencati sopra, andranno precisati sia per quanto concerne l'apporto finanziario, sia per quel che concerne le responsabilità e gli apporti di tipo operativo.

#### **La realizzazione del Centro di competenze**

La complessità associata allo scenario Centro di competenze obbliga a prevederne una realizzazione a tappe successive.

In una prima tappa (T1) si tratterebbe di effettuare uno studio di fattibilità tecnico-economico-gestionale ed ambientale specifico del Centro di competenze, definendone un piano strategico di attuazione in cui si specificano le funzioni, le attività, gli attori economici ed istituzionali coinvolti, la forma di governance, la struttura operativa del Centro, i costi di investimento ed operativi e la struttura dei finanziamenti. In un secondo tempo (T2), una volta verificata la fattibilità e definito il Piano di sviluppo del Centro, si istituirebbe il Partenariato Pubblico Privato sotto forma di società a capitale misto. Nella terza tappa (T3) il Centro entra progressivamente in attività.

La durata ipotizzabile per la concretizzazione delle diverse tappe va da un minimo di 12 ad un massimo di 18 mesi.

## **Il finanziamento del Centro di competenze**

Solo la prima tappa del percorso sopra descritto permette di quantificare l'impegno finanziario necessario per la realizzazione del Centro di competenza. A titolo puramente indicativo si potrebbe immaginare di dare avvio alla strutturazione del Centro negoziando con le FFS l'utilizzo di parte dei prelievi effettuati annualmente dalle stesse sotto forma di Costi per aggiustamento. Altrettanto possibile sarebbe un coinvolgimento della SUPSI negli studi di fattibilità e il suo impegno nella formulazione del Piano di sviluppo, secondo modalità di partecipazione da definire. Infine, anche la nuova politica regionale, nel caso in cui si andasse verso la definizione di una nuova filiera legata ai trasporti e alla mobilità sostenibili o nel caso in cui al Centro di competenze fosse riconosciuto il diritto di beneficiare delle misure di supporto alla nuova politica regionale, potrebbe intervenire finanziariamente.

## **Gli effetti prodotti dal Centro di competenze**

La valenza socio economica e tecnologica dello scenario Centro di competenze è regionale-cantonale. La sua realizzazione ridarebbe slancio alle attività degli SI-Bel e dell'intera regione funzionale del bellinzonese. Sosterrebbe anche l'economia cantonale, in particolare nelle attività dei trasporti che, giova ricordarlo, danno lavoro a 2'136 persone in tutto il cantone (1'416 delle quali nella regione funzionale del bellinzonese) in 40 aziende (21 delle quali attive nel territorio del bellinzonese). Senza dimenticare gli importanti indotti, non solo sotto forma di redditi fiscali, ma anche sotto forma di prestazioni di fornitura che, solo nelle Officine di Bellinzona, ammontavano nel 2008 a 12 milioni di franchi. Gli sviluppi resi possibili dal Centro di competenze andrebbero nella direzione della creazione non solo di prodotti e servizi innovativi o di nuovi processi produttivi o di nuove forme organizzative o, ancora, di nuovi mercati a favore delle Officine di Bellinzona, bensì anche potenziali nuove creazioni di attività e di posti di lavoro qualificati e tecnologicamente attrattivi a monte e a valle del sistema produttivo delle Officine generando sul medio lungo termine le premesse per lo sviluppo di un vero e proprio cluster specializzato a supporto dei meccanismi di crescita e sviluppo regionale.

## **La fattibilità dello scenario Centro di competenze**

Le criticità più importanti che minacciano la fattibilità del Centro sono legate alle scelte strategiche che le FFS potrebbero operare in futuro per gli SI-Bel. Per esempio, qualora alle Officine non venisse concessa una maggiore autonomia decisionale, sarebbe difficile giustificare gli importanti sforzi umani, tecnici e finanziari previsti per la realizzazione di un Centro di competenze. Gli elementi di debolezza non sarebbero facilmente sormontabili, così come le opportunità di sviluppo rimarrebbero probabilmente solo potenziali e sotto lo scacco delle minacce derivanti sia dall'ambiente interno (direzione generale FFS) sia da quello esterno.

Questo scenario è quello che maggiormente richiede non solo un segnale forte da parte delle autorità pubbliche (cantonali e federali), ma anche atti concreti che sottostanno a decisioni politiche e strategiche che possono trovare una loro giustificazione e legittimazione nel rapporto sugli indirizzi, nella politica regionale di nuova generazione, nella politica di organizzazione del territorio e delle aggregazioni comunali e, ancora, nelle politiche settoriali in favore dell'educazione, della formazione professionale, della ricerca, dell'innovazione e della promozione dell'imprenditorialità, nonché nella politica dei trasporti e della mobilità.

### **8.3. Scenario 3: Centro di profitto con forte autonomia decisionale (Unità di business strategica)**

Questo scenario modifica sostanzialmente i rapporti e le gerarchie tra gli SI-Bel e la direzione generale delle FFS sia sul fronte di alcune scelte strategiche, sia su quello gestionale ed operativo. Da rapporti prevalentemente di subalternità si passerebbe a rapporti di collaborazione e a precisi piani operativi e di sviluppo, condivisi e applicati attraverso una significativa delega di competenze decisionali alla direzione degli SI-Bel.

Di fatto, le Officine, da centro di esecuzione di ordini, diventa un'Unità di business strategica delle FFS o, nella terminologia anglosassone, una *Strategic Business Unit (SBU)* focalizzata sulla produzione di servizi di manutenzione, tradizionali e specializzati, per il trasporto e la mobilità su ferrovia, perseguendo una strategia di innovazione che va a toccare, progressivamente, i prodotti, i processi produttivi, le forme organizzative e i mercati. Nel giro di alcuni anni, le Officine potrebbero evolvere, quindi, verso un nuovo modello d'affari che fa della manutenzione un vero e proprio servizio a valore aggiunto, venduto su mercati differenziati, e non solo un'attività di appoggio alle FFS.

Attraverso la definizione e l'attuazione di un proprio piano strategico, che peraltro non esclude la necessità di un accompagnamento/supporto operativo da parte di società di terzi, i punti di forza delle Officine, potrebbero essere valorizzati maggiormente e completati con adeguate misure ed investimenti mirati, sia sul fronte del capitale umano, sia sui fronti del capitale infrastrutturale (stabilimenti) e del capitale tecnologico, permetterebbero agli SI-Bel di cogliere importanti opportunità di sviluppo a medio lungo termine.

Facendo leva sull'importante stock di competenze e di saperi impliciti, ulteriori investimenti nel capitale umano permetterebbero di frenare l'obsolescenza del medesimo e l'erosione tendenziale delle competenze. Tali innovazioni, tecnologiche e di prodotto, generano bisogni formativi determinati all'emergere di nuove figure professionali.

Sul fronte tecnologico, facendo maggiormente leva sul settore dell'engineering già presente alle Officine (ma oggi sottoutilizzato), valorizzando e completando gli investimenti strutturali fatti di recente e sfruttando nuovi margini per altri investimenti anche sul fronte della ricerca e sviluppo e del trasferimento di tecnologie, si aprono interessanti opportunità per affrontare processi innovativi (modernizzazione tecnologica di certe fasi lavorative, sviluppo di nuove tecnologie e strumenti di diagnosi, sviluppo dell'informatica ferroviaria per una gestione integrata della catena del servizio di manutenzione, migliorie strutturali del parco immobiliare, l'inadeguatezza del quale oggi genera costi energetici insostenibili sia dal lato finanziario, sia dal lato ambientale e della qualità dell'ambiente di lavoro, ecc.). Questo permetterebbe di invertire la tendenza a esternalizzare e centralizzare alcune progettazioni e lavorazioni di attrezzature e macchinari, addirittura del reparto strategico di engineering.

Dal punto di vista gestionale, potendo contare su maggiore autonomia decisionale alcuni costi potrebbero essere controllati in modo più efficace ed efficiente. Per esempio quelli concernenti la gestione delle scorte. Inoltre, una direzione autonoma risolverebbe i problemi causati per esempio dagli strumenti di Management Korrektur e di redistribuzione di taluni costi generali, applicati regolarmente in ogni esercizio contabile dalla direzione centrale delle FFS. Non da ultimo, gli investimenti tecnologici nel campo dell'informatica ferroviaria permetterebbero una più efficace ed efficiente gestione integrata della catena della produzione del servizio di manutenzione, ivi compresa la logistica dei materiali di ricambio e la gestione del servizio al cliente.

Grazie alle leve appena descritte, considerati i cambiamenti importanti che hanno luogo sul mercato della manutenzione ferroviaria, il posizionamento geograficamente strategico delle Officine e la crescente indipendenza da un solo cliente, agli SI-Bel intese come SBU si aprono interessanti opportunità di mercato, non solo nel settore dei servizi di manutenzione, ma anche nei settori d'appoggio a monte (per esempio nel campo della componentistica) e a valle della produzione (servizio di pronto intervento mobile, per esempio).

Questo terzo scenario è sicuramente più desiderabile dello scenario Officine come centro di costo e questo in virtù degli effetti e dei risultati che, potenzialmente, può portare a raggiungere sia dal punto di vista economico, sia da quello tecnico, sociale ed ambientale. I segnali del mercato sono positivi e le opportunità che esso offre concrete.

Se lo scenario è desiderabile e, in parte, fattibile, almeno agli occhi delle Officine e di chi osserva l'evoluzione del mercato della manutenzione, non è detto che lo sia altrettanto dal punto di vista della direzione centrale delle FFS. Di fatto, gran parte della fattibilità di questo scenario dipende dai suoi piani strategici per il futuro. Il passaggio, sostanziale, dallo scenario centro di costo allo scenario SBU è difficilmente praticabile senza che la direzione centrale delle FFS riconosca e condivida i potenziali di sviluppo derivanti dall'evoluzione della domanda sul

mercato della manutenzione, come pure le capacità delle Officine di rispondervi in modo efficace, efficiente e redditizio, a beneficio non solo delle Officine stesse, ma anche delle FFS più in generale.

## 9. Conclusione

Lo studio, che analizza la recente situazione degli SI-Bel nel contesto del mercato dei trasporti in fase di radicale trasformazione, permette di affermare che la scelta di attuare un piano di profonda ristrutturazione che avrebbe portato alla chiusura degli SI-Bel e al trasferimento delle attività produttive oltre Gottardo e nel settore privato, non è giustificabile neanche sotto il profilo strettamente aziendale (potenziale di crescita, capitale investito, competitività, elevato valore aggiunto e sinergie) e sotto quello strategico, in un momento storico in cui la mobilità sostenibile di merci e persone mostra crescenti potenzialità di sviluppo.

Gli SI-Bel risultano essere una realtà economica solida e con buone potenzialità di sviluppo grazie ad una cifra d'affari in crescita e a dei costi del personale stabili ed in linea con i maggiori concorrenti. Anche la configurazione del capitale investito, con un volume elevato di investimenti effettuati nel corso dell'ultimo periodo analizzato (1991-2007) ed un loro ammortamento in buona parte già effettuato, permettono agli SI-Bel di guardare ancora più positivamente al proprio futuro. Per questi motivi, gli SI-Bel risultano competitivi, assicurano posti di lavoro fondamentali per un'intera regione e creano un rapporto sinergico e virtuoso con il sistema formativo e il settore della ricerca e sviluppo del Cantone. Dall'inizio della crisi nel 2008 ad oggi l'attività degli SI-Bel è andata aumentando, sono stati assunti nuovi collaboratori e la produttività del lavoro non ha dato segni di cedimento.

Non si possono nascondere alcune criticità legate al livello dei costi delle materie prime e allo sviluppo tecnologico determinato dagli elettrotreni i quali, per la loro manutenzione, richiederebbero agli SI-Bel adattamenti strutturali e organizzativi. La criticità maggiore, però, riguarda la questione strategica relativa alla collocazione della manutenzione in seno all'azienda madre e quella relativa alle modalità di gestione degli SI-Bel, ossia se questi debbano funzionare come centro di costo o centro di profitto.

Gli SI-Bel sono posizionati strategicamente nel mercato e beneficiano di una collocazione privilegiata sull'asse Nord-Sud. Pensando ai futuri sviluppi del traffico ferroviario europeo e dei settori della manutenzione ad esso collegati, in particolare i settori delle infrastrutture, dei servizi, del materiale rotabile e del controllo ferroviario, puntare sugli SI-Bel potrebbe rivelarsi un fattore economicamente e finanziariamente più che sostenibile e in grado di contribuire al rilancio dell'economia regionale.

Su queste basi, sarebbe stato più logico puntare fin da subito sullo sviluppo di Bellinzona, come peraltro si promise di fare, e in parte si fece, poco tempo prima delle decisioni del marzo 2008. Il 17 marzo 2006, un comunicato stampa di FFS Cargo ribadiva che le Officine di Bellinzona continuavano ad essere il punto di riferimento per la grande manutenzione delle locomotive di linea, per i modelli più vecchi così come per quelli recenti. Si affermava pure che la grande manutenzione dei carri merci sarebbe stata concentrata a Bellinzona, consentendo di offrire servizi di grande manutenzione per i carri merci. Il 25 aprile 2007 si sottolineava che con la manutenzione delle locomotive di nuova generazione per Germania e Italia si sarebbero aperti per FFS Cargo interessanti prospettive. Si decideva, insomma, che le Officine di Bellinzona sarebbero diventate l'unico "*centro di competenza*" per la grande manutenzione di locomotive moderne e tradizionali, stabilendo nel contempo il loro potenziamento strategico.

Il presente studio ha confermato che gli SI-Bel hanno un notevole potenziale di crescita. Sarebbero comunque necessari alcuni interventi specifici, segnatamente un elevato orientamento verso il cliente nel concepire il servizio di manutenzione, investimenti organici e puntuali e chiare decisioni strategiche relative alle competenze decisionali e al ruolo della manutenzione.

A giudizio degli estensori del rapporto, le potenzialità delle officine emergerebbero con particolare forza attraverso la creazione di un centro di competenze, come peraltro già prefigurato dalle FFS, che sappia favorire e accompagnare il passaggio a forme di mobilità sostenibile, sempre più basata sul vettore elettrico, e fungere da laboratorio di nuove figure professionali e da catalizzatore di nuovi profili formativi.

Per concretizzare questo progetto occorre riflettere su nuove forme di *governance* nell'ambito della politica economica regionale che sappiano attingere alle esperienze accumulate negli stabilimenti di Bellinzona e valorizzare le potenzialità intrinseche ai nuovi principi dello sviluppo locale e sostenibile, conciliando preoccupazioni di ordine economico con quelle energetiche, ambientali e sociali.

In conclusione, il processo di liberalizzazione del settore ferroviario, i cambiamenti normativi legati a tale processo, la crescente importanza delle trasformazioni tecnologiche e l'apparizione di nuovi operatori in un mercato sempre più frammentato aprono nuove opportunità di sviluppo che però sarebbe difficile cogliere seguendo percorsi di analisi confinati entro un approccio aziendalistico, attento soltanto agli indicatori di performance di breve termine.