

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

**Studio svolto su incarico del Consiglio di Stato del Canton Ticino**

Luogo: Manno / Canobbio

Data: Maggio 2010

### **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.