

Gli stabilimenti industriali FFS di Bellinzona

Potenziali di sviluppo in un'ottica di rilancio della
politica industriale regionale

Conferenza Stampa

Bellinzona, 24. Agosto 2010

Franco Gervasoni e Roman Rudel

1. Introduzione

Il progetto di ricerca

- Committente: DFE e DT
- Approccio e metodi
 - Interdisciplinare
 - Qualitativo e quantitativo per l'analisi aziendale e regionale-territoriale
- Autori
 - DSAS: Matteo Poretti, Federico Corboud, Spartaco Greppi, Andrea Huber, Siegfried Alberton, Christian Marazzi
 - DACD: Roman Rudel (coordinatore)

Obiettivi

- Descrivere il quadro di riferimento
 - Liberalizzazione del settore ferroviario a livello europeo e svizzero
 - Analisi del settore della manutenzione
- Valutare la situazione e le prospettive delle officine di Bellinzona:
 - Analisi finanziaria ed economica degli ultimi anni
- Individuare le prospettive di sviluppo come sistema produttivo-territoriale
 - Posizionamento degli SI-Bel nel mercato della manutenzione
 - Confronto (benchmark) qualitativo con potenziali concorrenti
 - Approfondimento del mercato di riferimento e clienti potenziali
- SWOT: Indicazione di punti forti, opportunità, debolezze e criticità
- 3 Scenari di sviluppo degli SI-Bel

2. Analisi aziendale

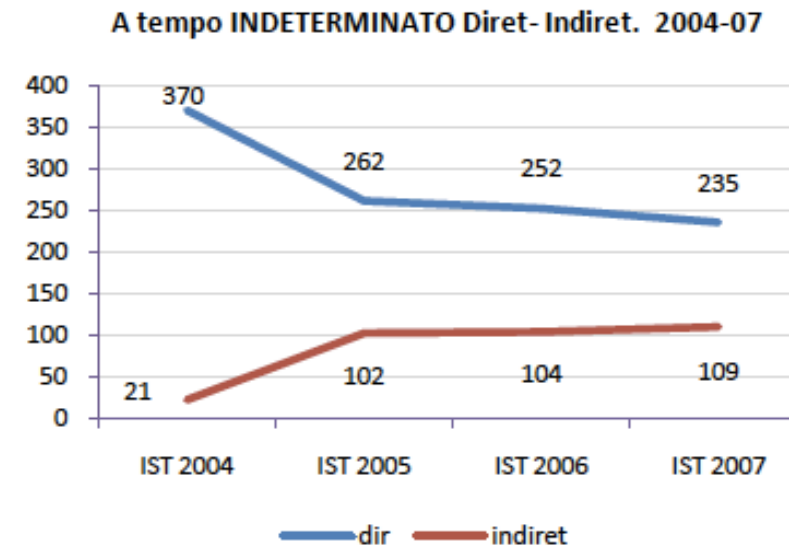
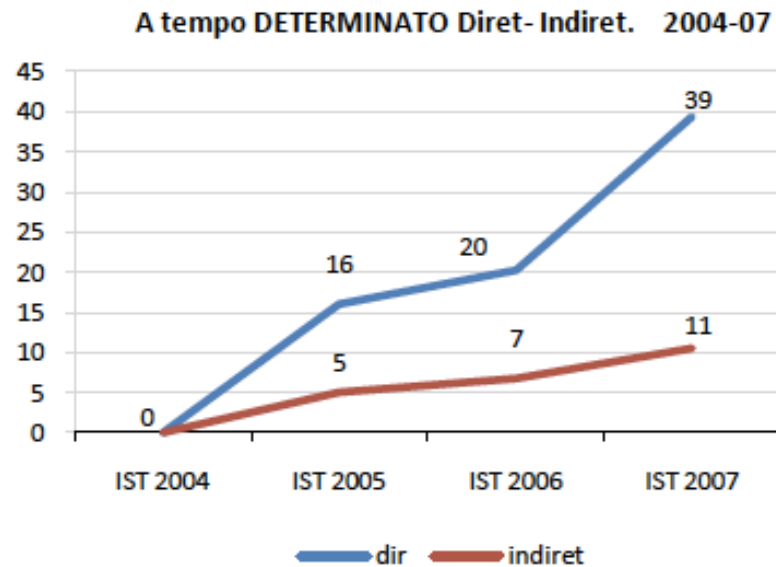
2. Analisi aziendale

- Struttura dei costi – ricavi

Struttura Ricavi - Costi	2004 in Mio CHF	2007 in Mio CHF	Tassi di crescita medi 2004-07
Ricavi Globale (incl. scorte)	125	140	18.0%
Ricavi netti	73.2	84.6	5.5 %
Scorte	52.0	55.5	2.6%
Costo Materie Prime	67.6	85.8	9.6%
Costo personale	38.9	41.3	2.2%

Costi e struttura del personale

- Modifica della struttura del personale

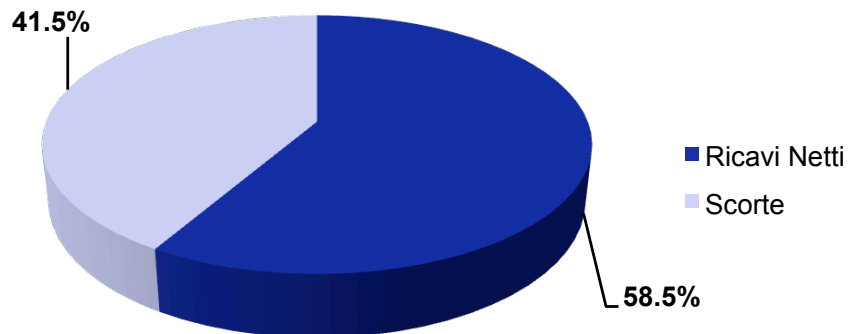


- Costi per il personale sono relativamente stabili e rappresentano circa il 30% dei costi globali

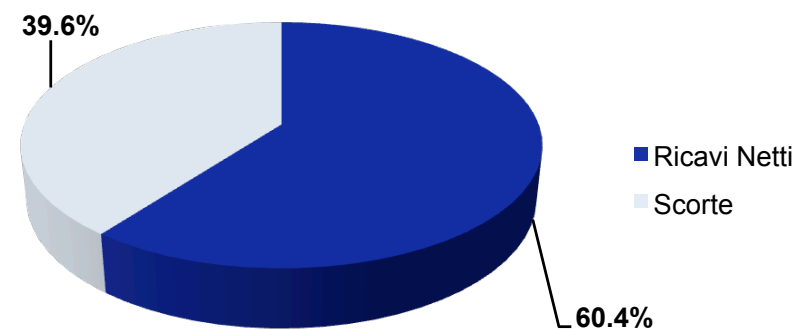
Scorte a magazzino

- **Peculiarità:** la giacenza delle scorte è uno degli aspetti, che meritano particolare attenzione, poiché rappresentano una quota elevata dei ricavi per ciascun anno di produzione.

Confronto peso Ricavi Netti vs Scorte al
2004



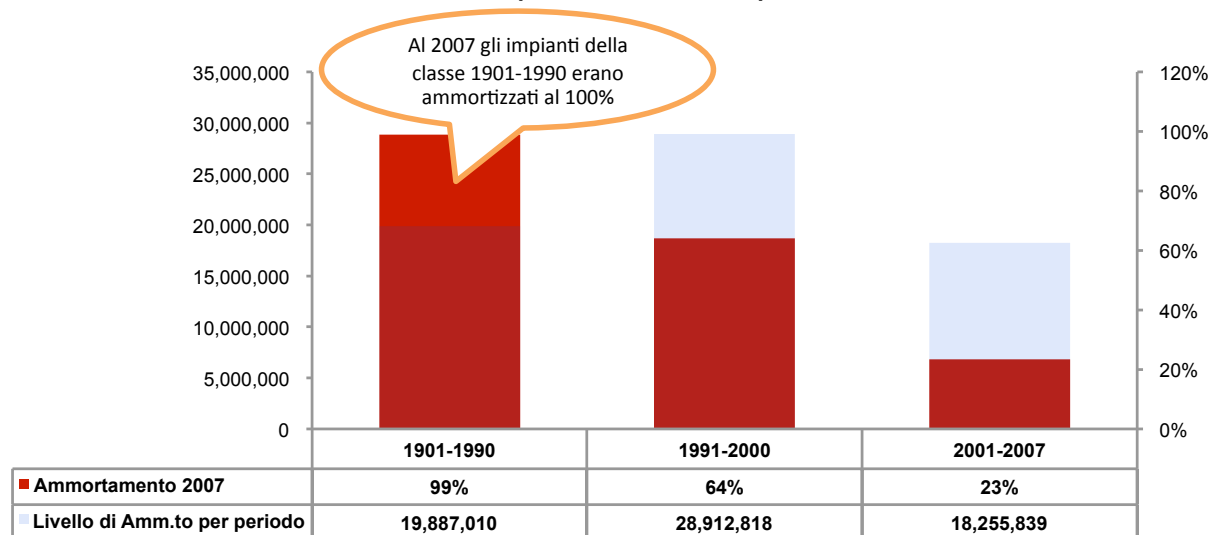
Confronto peso Ricavi Netti vs Scorte al
2007



Investimento/Ammortamento

- Fino al 1990 il livello di ammortamento era contenuto, ad indicare che si era raggiunto un certo livello di obsolescenza, colmato con nuovi investimenti negli anni a seguire (vedi grafico periodo 1991 – 2000 e in particolare 2001-2007).
- Le quote d'ammortamenti in relazione agli investimenti attuati, hanno mantenuti un'evoluzione lineare. Sinonimo di corretta gestione e buona redditività.
- Nel grafico si evidenzia il valore ammortizzato in relazione al valore residuo da ammortizzare nei diversi periodi. Come si può notare dal grafico (periodo 2001-2007), si vede che gli impianti recenti possiedono un ammortamento contenuto (pari solo al 23% del loro valore), ovvero la loro utilità si potrà ripercuotere anche nei futuri esercizi.

**Livello di Ammortamento per classe di periodo al 2007
(valori nominali)**

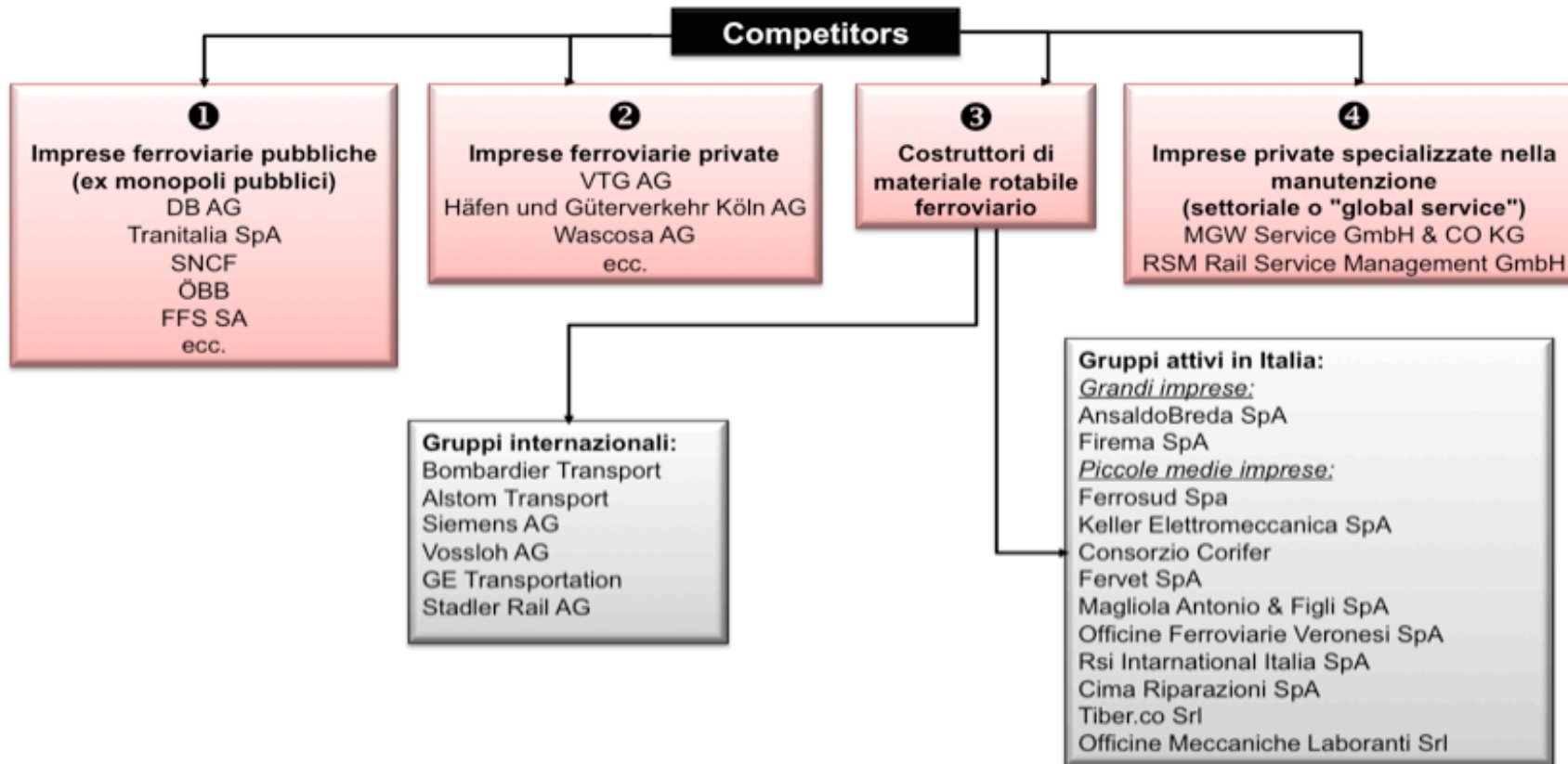


3. Potenziali di mercato e concorrenti

3. Potenziali di mercato e concorrenti

- La situazione del settore della manutenzione:
 - la manutenzione ha beneficiato di una relativa scarsa attenzione
 - in materia di manutenzione non esistono dati statistici o altri riferimenti quantitativi
 - la manutenzione è funzionale all'erogazione del servizio di trasporto
 - la manutenzione ha scarsa dignità e considerazione per le imprese di trasporto
 - la manutenzione è percepita soprattutto in termini di costi
- Da poco tempo si osserva un cambiamento di alcuni soggetti nei confronti della manutenzione (essi trasformano l'attività di supporto a servizio ad alto valore aggiunto)
- Oggi si riscontrano strategie diversificate rispetto al ruolo della manutenzione, in funzione anche del tipo di attore
- Spazio di riferimento: Germania, Italia, Austria e Francia

Tipologia dei concorrenti e clienti potenziali



Competitività degli SI_Bel

- La competitività nella manutenzione del materiale rotabile dipende in particolare dalla qualità del lavoro svolto e dalla possibilità di ridurre il tempo d'immobilizzazione dei veicoli ferroviari; subordinatamente a questi due criteri fondamentali, interviene anche quello del prezzo
- L'analisi degli attori concorrenti dimostra che:
 - esiste una difficoltà nello stabilire il livello di competitività sulla base di un modello semplice e univoco
 - il livello di competitività dipende fortemente dalle esigenze del cliente, dalla sua posizione sul mercato e dal servizio richiesto
 - la competitività varia con il grado di specializzazione del servizio richiesto
 - persistono ampi margini di miglioramento e di innovazione a livello dei servizi al cliente
 - alcuni concorrenti possono anche trasformarsi in potenziali clienti; a condizione che vengano attuate le necessarie strategie commerciali e produttive

4. Forze, Debolezze, Opportunità e Minacce (Analisi SWOT)

Obiettivi dell'analisi SWOT

- La SWOT individua, rispetto ai vari ambiti analizzati, i punti forti e i punti deboli all'interno delle aziende
- La SWOT individua le opportunità nei confronti di altri attori o per quanto concerne le prospettive delle proprie attività
- La SWOT individua le minacce esterne per gli SI-Bel
- La SWOT fornisce un quadro sintetico della situazione attuale e gli elementi chiave per gli **scenari futuri** e per lo sviluppo di **strategie**

Elementi essenziali dell'analisi SWOT

- Gli SI-Bel vantano un personale fortemente radicato nella regione con competenze professionali molto specialistiche
 - erosione di queste competenze
 - insufficiente rinnovo delle competenze
 - difficoltà di rendere attrattivo il settore industriale
 - condizioni ambientali del lavoro incidono sulla motivazione del personale
- Gli investimenti recenti ed il tasso d'ammortamento lineare, che determina un buon equilibrio delle quote, favoriscono la redditività e consentono una regolare evoluzione dei costi
 - questi investimenti però risultano essere poco organici (logistica, produzione)
 - non sono destinati a sviluppare nuovi ambiti quali l'informatica ferroviaria o metodi di diagnosi o di manutenzione
 - un maggiore ricorso al settore engineering vicino alla produzione rappresenterebbe un'ulteriore leva per rendere gli investimenti adeguati a generare uno sviluppo sinergico dell'impianto.

Elementi essenziali dell'analisi SWOT

- I processi di miglioramento sono in corso con effetti positivi sulla gestione
 - persistono margini notevoli di miglioramento nella gestione del cliente e delle sue richieste
 - anche nella catena logistica, inclusa la gestione delle scorte, vi sono potenziali di innovazione con effetti positivi
 - il controllo dei costi delle materie prime e delle scorte deve essere ulteriormente migliorato
 - pesano le interferenze gestionali e la mancanza di autonomia decisionale
- Il posizionamento e l'accessibilità conferiscono agli SI-Bel notevoli vantaggi sul mercato attuale e nei confronti di nuovi clienti
 - la conoscenza del mercato della manutenzione deve essere approfondita e consolidata e inserita in una visione strategica
 - la crescente indipendenza dal "cliente" storico va perseguita
 - un'organizzazione più razionale degli spazi interni e esterni

5. Tre scenari di sviluppo per le officine

Scenario 1: Status Quo – rischio di declino

- Scenario di continuità:
 - le FFS mantengono la strategia per gli SI_Bel in materia di organizzazione e di gestione come centro di costo
 - aumenta la centralizzazione delle funzioni e si riduce il margine di autonomia decisionale
- Risultati attesi: erosione degli SI_Bel e prospettiva di chiusura
- SWOT: accentuazione rapida dei punti di debolezza evidenziati
- Scenario probabile se non avviene un cambiamento forte a livello strategico e se non si considerano le prospettive dichiarate nello studio e nell'ambito della tavola rotonda

Scenario 2: Centro di competenze nella mobilità di persone e merci

- Scenario basato sulle competenze interne ed esterne:
 - politiche di sostegno diretto e indiretto, favorendo le innovazioni nella mobilità sostenibile e in coerenza con i rapporti sugli indirizzi, PD, NPR (filiera), PEC e strategie per gli agglomerati urbani
- Risultati attesi: evoluzione che porti gli SI_Bel a diventare il nucleo di un “cluster” sulla mobilità sostenibile radicato nel territorio, policentrico, con un ampio mercato
- SWOT: accento posto sugli aspetti positivi e sullo superamento di alcune debolezze
- Scenario con buona probabilità di realizzazione a condizione di decisioni strategiche importanti a livello delle FFS e una disponibilità del territorio:
 - coinvolgimento di molti stakeholders
 - in linea con i potenziali e le prospettive identificate nello studio

Scenario 2: Centro di competenze mobilità di persone e merci

- Sviluppare una moderna struttura di governance attraverso delle tappe
 - studio di fattibilità tecnico – economico – gestionale
 - individuare le forme di collaborazione
 - confermare la fattibilità in un piano di sviluppo
 - definire le modalità di finanziamento
 - definire l'insieme di stakeholders coinvolti per la realizzazione
- Effetti di un centro di competenze:
 - “rilancio” degli SI_Bel con la possibilità di sviluppare un indotto di ampie dimensioni
 - valorizzazione del patrimonio di competenze nell'ottica di una prospettiva di ulteriore sviluppo

Scenario 3: Centro di profitto con autonomia decisionale

- Scenario di profonde modifiche organizzative e gestionali
 - rapporti di collaborazione e condivisione di piani di sviluppo (TR- GL 3)
 - aumento del margine di manovra decisionale
 - strategia di innovazione nei prodotti e servizi, le forme organizzative e gli approcci ai mercati
- Risultati attesi: attuazione di un piano strategico
- SWOT: leva sugli assets attuali (in particolare dell'engineering) e valorizzazione dei saperi, competenze specializzate, capitale tecnologico, superando molte difficoltà evidenziate nella SWOT
- Scenario teoricamente praticabile, a condizioni di decisioni e cambiamenti radicali, a livello organizzativo e gestionale e rispetto l'attuale attribuzione della responsabilità economica-finanziari, difficilmente sono condivisibili dai vari attori implicati

6. Conclusioni

Conclusioni

- Gli SI_Bel rappresentano una realtà economica industriale importante per lo sviluppo del territorio:
 - gli SI_Bel sono posizionati strategicamente nel mercato e dal punto di vista geografico
 - gli SI_Bel hanno notevole potenziale di crescita, mantenendo e rafforzando la configurazione attuale
- Sono richiesti alcuni interventi:
 - orientamento verso il cliente nel concepire il servizio di manutenzione
 - investimenti organici e puntuali
 - decisioni strategiche rispetto alle competenze decisionali e il ruolo della manutenzione
- Le potenzialità delle officine in una visione di sostenibilità
 - laboratorio di nuove figure professionali e profili formativi
 - centro di competenze per una mobilità sostenibile