
Impianti di risalita in Ticino: valutazione e proposte operative per un rilancio

Rapporto finale

Prof. Rico Maggi

Prof. Orlando Nosetti

Dr. Christian Laesser

Siegfried Alberton

Lugano, aprile 2003

Indice

Indice	2
1. Introduzione.....	5
2. Obiettivi dello studio.....	9
3. Le dimensioni dello studio.....	9
3.1 La dimensione aziendale.....	10
3.2 La dimensione settoriale (turismo)	10
3.3 La dimensione regionale.....	10
4. Delimitazione dello studio	10
5. Organizzazione e struttura del progetto.....	12
6. Megatrends	13
7. Diagnosi.....	21
7.1 Analisi economico finanziaria.....	21
7.1.1 Obiettivi.....	21
7.1.2 Classificazione delle imprese ticinesi secondo lo scopo principale	21
7.1.3 Classificazione secondo la dimensione.....	23
7.1.4 Classificazione secondo il periodo di creazione dell'impresa e il movente dei promotori.....	24
7.1.5 Classificazione secondo la forma giuridica e i proprietari	25
7.1.6 Sintesi.....	26
7.2 Analisi del contesto e della concorrenza.....	26
7.2.1 Analisi del contesto.....	26
7.2.2 Analisi della concorrenza.....	27
7.3 Investimenti e finanziamenti dal 1986 al 1990.....	28
7.3.1 Investimenti.....	28
7.3.2 Finanziamenti	31
7.4 Analisi della situazione economico finanziaria.....	32

7.4.1 Ricavi, costi e risultati	32
7.4.2 Liquidità.....	36
7.4.3 Solidità finanziaria.....	36
7.4.4 Analisi Costo-Volume-Profitto.....	37
7.4.5 Stima della “Debt Capacity”.....	38
7.4.6 Conclusioni.....	39
7.5 Evoluzione dei mercati turistici e aspetti del turismo invernale in Ticino.....	40
7.5.1 Il profilo del turista che si sposta verso il Ticino.....	40
7.5.2 Periodo in cui il turista si sposta verso il Ticino	40
7.5.3 Mezzi di trasporto utilizzati	40
7.5.4 Pernottamenti	40
7.5.5 Portafoglio attività svolte dal turista che viene in Ticino e valutazione dell’offerta complessiva	42
7.5.6 Aspetti del turismo invernale in Ticino.....	43
7.5.7 Concorrenza e posizione rispetto ai macro-trends	45
7.6 Incidenza delle attività turistiche e degli impianti di risalita sullo sviluppo regionale.....	46
7.6.1 Struttura economica regionale.....	46
7.6.2 Struttura delle specializzazioni regionali.....	47
7.6.3 Incidenza regionale delle attività turistiche e di quelle legate agli impianti di risalita.....	49
Sintesi della diagnosi	51
8. Opzioni strategiche e conseguenze	54
9. Scenari.....	57
9.1 Contenuti.....	57
9.2 Costatazioni di partenza.....	58
9.3 La situazione attuale e le alternative proponibili	58
9.3.1 Impianti a vocazione invernale.....	59
9.3.2 Impianti a vocazione estiva	59
9.4 Schede di dettaglio.....	60

9.4.1 Airolo.....	61
9.4.2 Bosco Gurin.....	62
9.4.3 Lugano Arena.....	63
9.4.4 Magadino Arena.....	64
9.4.5 Altri impianti.....	65
10. Strategia.....	65
Tabelle	68
Allegati	73
Membri gruppo di accompagnamento.....	76

1. Introduzione

La situazione economica delle stazioni turistiche che fanno capo a impianti di risalita si è fatta negli anni viepiù preoccupante. Gravi problemi finanziari ne stanno pregiudicando la sopravvivenza. Per questo motivo, da alcuni di anni si sta procedendo a sistematici e progressivi risanamenti.

Le origini dei problemi che oggi l'autorità cantonale in prima persona si trova ad affrontare nell'ambito della politica di sostegno alle regioni di montagna (misure di politica regionale e misure di politica turistica) risalgono ai primi anni 1990. In quegli anni, le principali stazioni turistiche con impianti di risalita si sono viste praticamente costrette a procedere a interventi di ristrutturazione e di potenziamento delle proprie strutture, pena l'alternativa di cessare l'attività. Gli impianti, costruiti negli anni 1960 o anche prima erano ormai obsoleti dal punto di vista tecnico e della sicurezza e la loro ristrutturazione veniva imposta dalle autorità federali preposte al controllo degli impianti di risalita e al rinnovo delle concessioni di esercizio¹.

La pianificazione degli interventi di sostegno finanziario del cantone ai progetti di ristrutturazione e di potenziamento è avvenuta nell'ambito della presentazione dei messaggi relativi allo stanziamento dei crediti quadro di 50, rispettivamente 49 milioni di franchi per i periodi 1993-95 e 1996-1999.

Il piano di finanziamento standard proposto era:

- Sussidio L-Tur 25%
- Sussidio LIM TI 15%
- Prestito LIM TI 10%
- Prestito LIM CH 25%
- Prestito bancario 15%
- Mezzi propri 10% (almeno)

A dipendenza del diverso peso delle spese non computabili e delle caratteristiche dei singoli progetti, nonché a dipendenza delle disponibilità finanziarie del Cantone il piano ha subito qualche modifica. In alcuni casi sono state concesse pure delle fideiussioni semplici a parziale garanzia di prestiti bancari aggiuntivi sulla base della LIM cantonale.

L'attuazione di questi progetti ha comportato investimenti lordi totali per un ammontare di **157.9 milioni di franchi** (tenendo conto anche dei probabili investimenti del 2003 il totale sale a 162.9 mio CHF)². La maggior parte degli investimenti si è concentrata nelle imprese con attività prevalentemente invernale (62%), quindi nelle valli (Leventina, 37%, Maggia, 15%, Blenio 10%). I sorpassi di spesa rispetto ai preventivi originali, in alcuni casi, hanno raggiunto livelli considerevoli³. Dal punto di vista del finanziamento, la quota del capitale proprio è pari al 19%, le sovvenzioni statali (sussidi LIM e L-

¹ Partecipazione LIM cantonale al risanamento finanziario della Nara del 2000 SA, Leontica, messaggio n. 5054, 24 ottobre 2000.

² I dati scaturiscono dalle analisi dei flussi finanziari svolte nel capitolo 7.1.

³ Vanno da un minimo di 13% a un massimo del 40%. Maggiori dettagli si trovano al capitolo 7.1

Tur) rappresentano il 31.5% e i prestiti LIM il 20.4%. I prestiti bancari sono il 27%.

Territorialmente, gli investimenti sono distribuiti per il 49% nelle valli dell'alto Ticino (78% circa dei quali in Leventina), 33% nella Regione Locarnese Vallemaggia e 16% nel Luganese. Il rimanente 2% riguarda la regione del Bellinzonese e Riviera.

Al momento della presentazione delle proposte di aiuto finanziario per gli impianti di risalita nelle stazioni a vocazione principalmente invernale, il Consiglio di Stato era consapevole che questi progetti comportavano l'assunzione di un certo rischio dal punto di vista della loro sostenibilità economico-finanziaria. Rischio legato essenzialmente alle condizioni di innevamento che già all'inizio degli anni 1990 apparivano meno favorevoli rispetto ai decenni precedenti⁴.

Cosciente di questo rischio il Consiglio di Stato non ha mutato la propria strategia per gli impianti di risalita. In occasione del messaggio relativo alla partecipazione LIM cantonale al risanamento finanziario della Monte Lema SA e delle Funivie del San Gottardo SA, questa strategia veniva confermata nei punti seguenti⁵:

- La volontà di non rinunciare all'offerta turistica invernale nelle principali stazioni invernali esistenti attualmente. Concretamente, ciò significa mantenere o ristabilire le condizioni di funzionalità e di equilibrio nella gestione finanziaria delle stazioni di **Airolo-Pesciüm, Carì, Campo Blenio, Nara e Bosco Gurin**. In linea di principio si ritiene siano date le premesse per il mantenimento dell'offerta dei piccoli impianti di **Cioss Prato**, di **Airolo-Lüina** e di **Prato Leventina**.
- La volontà di approfondire il tema dell'innevamento programmato, con la prospettiva di interventi concreti a **Bosco Gurin** (già realizzato), ad **Airolo** ed eventualmente - a medio termine - a **Cari**.
- La volontà di riorientare l'attività di alcune stazioni tradizionali che hanno finora presentato un'offerta bi-stagionale (estate-inverno), in relazione con le condizioni di innevamento naturale (altitudine, latitudine, esposizione). Concretamente, ciò comporta la rinuncia all'offerta invernale del **Monte Lema** (rinuncia già avvenuta nel quadro delle misure di risanamento finanziario) e l'intenzione di non più finanziare investimenti finalizzati all'offerta invernale nelle stazioni del **Tamaro** e di **Cardada**.
- La volontà di assicurare la continuità dei principali impianti di risalita a vocazione estiva. Oltre ai tre impianti menzionati al punto precedente (**Cardada, Tamaro, Lema**), questa disponibilità si riferisce agli impianti di **San Carlo-Robiei**, del **San Salvatore**, del **Monte Brè**, del **Serpiano**, del **Monte Generoso** e al progetto di ripresa, ristrutturazione e rilancio della **Funicolare del Ritom**.

⁴ Partecipazione LIM cantonale al risanamento finanziario della Nara del 2000 SA, Leontica, messaggio n. 5054, 24 ottobre 2000.

⁵ Partecipazione LIM cantonale al risanamento finanziario della Monte Lema SA, Miglieglia e della Funivie del Gottardo SA, Airolo, messaggio n. 5192, 18 dicembre 2001.

- La volontà di promuovere maggiormente il funzionamento estivo di alcuni impianti a vocazione invernale prevalente. Le premesse oggettive per raggiungere questo obiettivo sono buone per **Bosco Gurin** e **Cari**, mentre sono più difficili per le stazioni di **Airolo** (limitata attrattiva panoramica e paesaggistica) e del **Nara** (insufficiente dotazione infrastrutturale).
- La volontà di assicurare la continuità dei piccoli impianti di risalita turistici esistenti (**Malvaglia-Monte Dagro**, **Verdasio-Monti di Comino**, **Lumino-Monti di Saurù**, **Carasso-Baltico**, **Monte Carasso-Mornera**, **Zott-Salei** in Valle di Vergeletto), ma con un approccio molto restrittivo nel finanziamento cantonale di nuove iniziative di questa natura.
- La volontà di migliorare la promozione (marketing) dell'offerta (estiva e invernale) degli impianti di risalita attraverso un maggiore impegno di Ticino Turismo e degli Enti Turistici Locali, beninteso di concerto con i singoli operatori privati e con l'Associazione Funivie Ticinesi.
- La volontà di assecondare e sostenere gli sforzi degli operatori privati intesi a trovare una più stretta cooperazione/integrazione tra le diverse aziende, al fine di migliorare l'efficacia della promozione comune, per rendere più razionale la gestione del personale (in particolare scambi estate-inverno) e per conseguire risparmi su talune voci di spesa (manutenzione, amministrazione, acquisto di materiale, ecc.).

Le condizioni di innevamento non sono però le uniche responsabili della situazione di precarietà finanziaria in cui sono venute a trovarsi buona parte delle stazioni turistiche con impianti di risalita. Come sottolineato nel messaggio 5054 del DFE del 24 ottobre 2000, *altri fattori hanno contribuito al mancato raggiungimento degli obiettivi relativi al numero delle persone trasportate nelle stazioni a vocazione prevalentemente invernale.*

- una certa disaffezione verso la pratica di sport invernali da parte della clientela tradizionale, ticinese e lombarda, sia per una certa diminuzione in assoluto dell'attrattiva dello sci, ma anche in relazione con l'aumento delle tariffe praticate e in concomitanza con una fase di recessione generalizzata che ha ridotto le disponibilità finanziarie delle famiglie;
- l'accresciuta concorrenza delle stazioni sciistiche d'oltralpe che possono contare su un'offerta incomparabilmente più attrattiva, vasta e diversificata e che sono diventate più facilmente raggiungibili, con il miglioramento delle strade di accesso e quindi frequentate, anche per una sola giornata, dalla clientela tradizionale (alla giornata) delle stazioni ticinesi;
- il mancato, o comunque insufficiente, potenziamento delle strutture ricettive alberghiere e para-alberghiere, indispensabile per poter contare su una frequentazione degli impianti non limitata essenzialmente, come finora, ai fine settimana;
- una valutazione troppo ottimista della possibilità per le stazioni invernali di diversificare la propria attività puntando anche sull'apertura degli impianti durante la stagione estiva, quando in realtà (come vedremo più precisamente per il caso del Nara) tale apertura tende ad essere deficitaria poiché non viene raggiunta una massa critica di clienti, sufficiente per coprire i costi di esercizio che rimangono comunque rilevanti;
- in generale una insufficiente promozione - nonostante gli sforzi fatti con l'operazione Ticinocard - del Ticino quale meta per il turismo invernale.

Alcuni di questi fattori valgono, a nostro avviso, anche per quanto concerne altre stazioni a vocazione non solo invernale. Inoltre, come vedremo più dettagliatamente nei capitoli seguenti, a questi fattori, ne vanno aggiunti altri altrettanto basilari legati alle pratiche manageriali e ai modelli di business che contraddistinguono le attività dei diversi impianti di risalita (a vocazione invernale e estiva).

Nel suo rapporto sul messaggio 5054 del 24 ottobre 2000, la Commissione della gestione, ritenuto che i cambiamenti climatici tendono a penalizzare maggiormente le stazioni turistiche invernali al sud delle Alpi, solatie e al di sotto dei 1'500/2'000 m.s.m sottolineava la necessità di⁶:

- affinare il programma di sviluppo turistico cantonale oltre le indicazioni sinora fornite ad esempio dal Piano direttore cantonale, elaborando strategie con chiare scelte di priorità. Occorre decidere, in base a prospettive di sviluppo attendibili e all'esperienza maturata in altri Cantoni e Paesi, quanti e quali impianti si vogliono sostenere con mezzi pubblici; se si mira a soddisfare le esigenze di un turismo di giornata oppure se s'intendono sviluppare infrastrutture alberghiere e residenziali; se si vuole un turismo di massa oppure un turismo differenziato; se si auspica un mix delle varie componenti e dove;
- affrontare celermente il tema degli impianti d'innevamento artificiale;
- sviluppare strategie di marketing e di promozione comune, ricorrendo ad esempio alla consulenza e al contributo dell'ETT (sviluppo di un'immagine di un Ticino invernale oltre che estivo?) A questo proposito saranno interessanti le indicazioni di un'analisi dell'ETT, che sarà presentata nel marzo del corrente anno;
- una valutazione aggiornata delle ricadute occupazionali, economiche e ambientali degli investimenti già effettuati e da effettuare. Valutazione che deve precedere l'elaborazione di un programma di sviluppo turistico cantonale;
- un rafforzamento della partecipazione finanziaria dei privati, in particolare laddove la presenza di stazioni sciistiche valorizza il parco immobiliare esistente;
- stimolare la collaborazione fra le varie stazioni turistiche per razionalizzare l'impiego delle risorse disponibili.

La commissione della gestione e delle finanze sottolineava pure come *senza queste ulteriori misure concrete tese a garantire la sopravvivenza delle attuali stazioni turistiche invernali diventerà estremamente difficile per la Commissione della gestione giustificare ulteriori aiuti finanziari statali.*

In seguito a queste e altre sollecitazioni, nei primi mesi del 2002 il Consiglio di Stato ha chiesto all'IRE di allestire uno studio atto a valutare la situazione attuale delle stazioni turistiche con impianti di risalita e fornire proposte operative atte a rilanciarle.

Preso atto delle premesse e della richiesta del Consiglio di Stato l'IRE ha proposto un progetto di massima nel corso del mese di marzo del 2002. Ne è seguito un progetto operativo presentato nel mese di giugno del 2002. Con

⁶ Rapporto della Commissione della gestione sul messaggio n. 5054, del 24 ottobre 2000 concernente la partecipazione LIM cantonale al risanamento finanziario della Nara del 2000 SA, Leontica.

risoluzione n.3701 del 20 agosto 2002, il Consiglio di Stato formalizzava il mandato all'IRE per la realizzazione del presente studio.

Il mandato, nonostante le difficoltà nella raccolta dati presso le aziende, è stato svolto nei tempi stabiliti, segnatamente otto mesi dall'attribuzione del medesimo.

2. Obiettivi dello studio

Questo studio vuole offrire una risposta alla preoccupante situazione in cui le stazioni turistiche con impianti di risalita sono venute a trovarsi negli ultimi anni. Si pone in proposito i seguenti obiettivi:

- valutare la situazione economica e finanziaria delle diverse stazioni turistiche con impianti di risalita
- identificare nuove opportunità di sviluppo in un nuovo contesto strategico (prodotti, mercati, forme organizzative, ingegneria finanziaria).

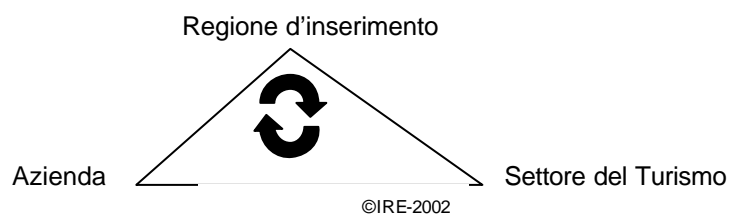
Si tratta di valutare le condizioni, le modalità, i costi, il finanziamento, le scelte da fare per un risanamento e un rilancio complessivo delle stazioni turistiche e degli impianti di risalita e ad esse collegati.

Lo studio non si è limitato quindi a valutare l'impatto degli impianti di risalita (infrastrutture). Considerata la globalità delle funzioni delle stazioni turistiche nel contesto economico e territoriale in cui operano, ragionare solo in termini di impianti di risalita sarebbe stato tanto limitativo quanto inopportuno.

3. Le dimensioni dello studio

Lo studio degli impianti di risalita e delle stazioni turistiche che vi fanno capo ha considerato le tre dimensioni seguenti della problematica:

- la dimensione aziendale
- la dimensione settoriale (turismo)
- la dimensione regionale



3.1 La dimensione aziendale

Con la dimensione **aziendale** è stata verificata la situazione economica finanziaria dei diversi impianti rispetto a parametri di efficacia e di efficienza aziendale, trattando dapprima ogni impianto come una singola azienda e poi nell'ottica di eventuali nuove forme organizzative a dipendenza degli scenari emersi per le diverse destinazioni.

3.2 La dimensione settoriale (turismo)

La dimensione **settoriale** si è preoccupata soprattutto di identificare i megatrends concernente i prodotti, i mercati, i bisogni, i modelli di business turistici e le implicazioni per gli impianti di risalita in Ticino. Questa dimensione si è occupata pure dei temi del posizionamento e dell'integrazione verticale e orizzontale nel contesto di scenari possibili di sviluppo del mercato.

3.3 La dimensione regionale

Per quanto riguarda la dimensione **regionale** è stato valutato il ruolo economico di ogni impianto nel contesto locale e regionale. In particolare si è cercato di capire come e quanto le attività turistiche e in particolare quelle legate agli impianti di risalita incidono sull'economia regionale o, in altri termini, in che misura l'economia regionale dipende da queste attività. Le riflessioni si sono basate sul principio secondo cui un impianto di risalita, in quanto infrastruttura, non è redditizio se non integrato in un modello di business concernente la definizione, la promozione e la vendita di un prodotto regionale innovativo ed esclusivo aderente alle tendenze dei mercati turistici. Per questo motivo l'approccio regionalista è stato sistemico e integrativo⁷.

4. Delimitazione dello studio

Sul territorio cantonale sono state censite **24 imprese** operanti con impianti di risalita e al beneficio di una concessione federale o cantonale:

Funivie del Gottardo SA	Airolo
Scilift Airolo-Lüina	Airolo
Scilift Cioss Prato	Bedretto
Funivia Carasso-Baltico	Bellinzona-Carasso
Centro turistico Grossalp SA	Bosco Gurin
Funivia Brusino Arsizio – Serpiano SA	Brusino Arsizio
Società Cooperativa Impianti Turistici Campo Blenio-Ghirone	Campo Blenio
Monte Generoso SA	Capolago
Cari 2000, SA	Cari
Funivia San Carlo-Robiei (OFIMA SA)	Cavergno
CTC Consorzio trasporti Comino	Intragna
Nara del 2000 SA	Leontica
Società della funicolare Locarno-Madonna del Sasso SA	Locarno

⁷ Ha integrato i risultati emersi dall'analisi delle altre due dimensioni (aziendale e settoriale) per fornire una visione d'insieme del percorso da seguire nella valorizzazione dei potenziali legati ai vari impianti e alle regioni d'insediamento.

Società Funicolare Cassarate-Monte Bré SA	Lugano
Funivia Pizzo di Claro SA	Lumino
Filovia Monte Dagro SA	Malvaglia
Monte Lema SA	Migliaglia
Teleferica Monte Carasso-Mornera	Monte Carasso
Cardada impianti turistici SA	Orselina
Funicolare Lugano-Paradiso /San Salvatore SA	Paradiso
Funicolare Ritom SA	Quinto
Monte Tamaro SA	Rivera
Scilift Prato Leventina	Rodi-Fiesso
Funivia Salei	Russo

Non tutte le imprese censite hanno potuto essere analizzate in modo sistematico perché non sono stati messi a disposizione i dati contabili⁸ oppure per l'incompletezza e l'inconsistenza del materiale numerico fornito⁹. Ad eccezione della Monte Generoso SA (che non è stata disposta a mettere a disposizione i propri dati), le altre tre imprese escluse da questo lavoro sono comunque marginali, per cui il quadro complessivo dell'analisi non ha risentito in alcun modo di tali lacune.

Lo studio ha coinvolto inoltre anche l'iniziativa TICINOCARD che coinvolge 35 operatori turistici.

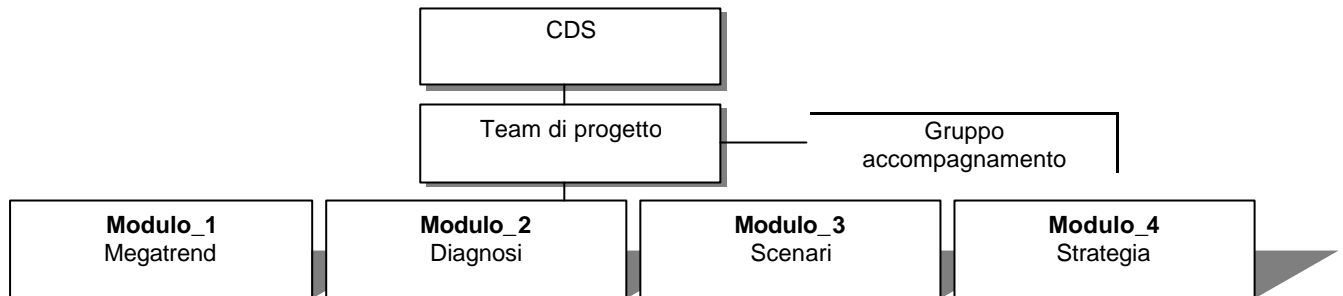
⁸ Le seguenti imprese non hanno fornito i Conti annuali indispensabili per eseguire l'analisi economico-finanziaria:

- Monte Generoso SA - 6825 Capolago
- Funivia Carasso Baltico - 6503 Bellinzona Carasso
- Scilift Airola-Lüina - 6780 Airola
- Scilift Cioss Prato - 6781 Bedretto, Funivia di Salei - 6662 Russo

⁹ I dati forniti dalla Funivia Brusino Arsizio-Serpiano SA - 6827 Brusino Arsizio sono incompleti: non essendo riusciti a contattare i responsabili della società per avere informazioni supplementari si è dovuto rinunciare anche in questo caso a svolgere il lavoro completo previsto. Tuttavia, nella misura del possibile, il materiale numerico disponibile è stato elaborato sicché anche questa impresa figura nei principali risultati del seguente lavoro.

5. Organizzazione e struttura del progetto

Il progetto è stato svolto attraverso un'azione coordinata di un team dalle competenze interdisciplinari.



Il team di esperti è composto dal Prof. Rico Maggi (capo progetto) e da Siegfried Alberton dell'IRE, dal Dr. Christian Laesser¹⁰ del IDT-HSG (Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus, Universität St. Gallen) e dal Prof. Orlando Nosetti, USI-SUPSI.

Il team di progetto è stato accompagnato da un gruppo del quale hanno fatto parte attori centrali quali l'ETT (Ente Turistico cantonale) e la SPE (Sezione per il promovimento economico), unitamente ad altri attori attivi nelle stazioni/regioni turistiche principali del cantone¹¹.

Lo studio è stato strutturato nei cinque moduli indicati nello schema a lato che rappresentano pure i capitoli del presente rapporto che presentiamo nelle sezioni che seguono:

- Megatrends (cap. 6)
- Diagnosi (cap. 7)
- Opzioni strategiche (cap. 8)
- Scenari (cap. 9)
- Strategie (cap. 10)

¹⁰ Il Dr. Laesser è coautore dello studio *Perspektiven der Schweizer Bergbahnbranche, Analyse, 3 Szenarien und Möglichkeiten für neue Konfigurationen*, IDT, HSG, St. Gallen, März 2000.

¹¹ Per la lista completa degli attori che hanno preso parte ai lavori del gruppo di accompagnamento, vedi pagina 66.

6. Megatrends

Il capitolo ha per scopo quello di derivare l'evoluzione della domanda turistica a livello internazionale e nazionale, le conseguenze sull'offerta e le implicazioni per le stazioni con impianti di risalita¹².

¹² Per più ampi dettagli, cfr. Bieger, Th., Laesser, Ch., (2003), Tourismstrends -Eine aktuelle Bestandesaufnahme. In: Bieger, Th, Laesser Ch., (2003), Jahrbuch der Schweizerische Tourismuswirtschaft, St. Gallen, IDT- HSG.

Trends	Sviluppi/ cambiamenti	Implicazioni
Sviluppo socio demografico	- Crescita della popolazione	- Diminuzione dei potenziali di domanda sui mercati tradizionali (EU, USA) e aumento in quelli emergenti (Asia)
	- Invecchiamento	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento dell'importanza del segmento "pensionati": Importanza dei servizi di intrattenimento, nonché quelli legati alla salute - Shift nelle frequenze di spostamento dalle persone mediamente anziane alle persone anziane - Le persone anziane hanno un'affinità per montagne di media altitudine
	- Struttura familiare (tendenzialmente di piccole dimensioni o in strutture mono parentali; aumento dei "singels")	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento della domanda per servizi e beni per il tempo libero per le famiglie di piccole dimensioni - Per i singels aumento della domanda concernente Clubs, viaggi di corta durata e turismo di città
	- Urbanizzazione crescente	- Bisogno di relax, natura, ma anche turismo di città
	- Livello di formazione crescente	<ul style="list-style-type: none"> - Crescita della domanda di viaggi culturali e per la formazione - Perdita di importanza del relax passivo e delle attività sportive iperattive - Aumento della domanda di formazione e di perfezionamento professionale

Cambiamento valori	- Individualismo	- Insistenza sull'esclusività e sull'unicità - Volontà di strutturare i propri viaggi sulla base delle proprie idee preferenza per pacchetti flessibili
	- Desolidarizzazione	- Ricerca di autenticità, emozioni, sensazioni
	- Messe in scena ¹³	- Gruppi esclusivi (clan) ¹⁴
	- Mediatizzazione	- Marketing diretto grazie alle nuove tecnologie di comunicazione (ICTs)
	- Sicurezza e igiene	- Domanda di avventure senza troppi rischi e pericoli

¹³ Per esempio prodotti e servizi esclusivi per gruppi mirati (snowboarder, piuttosto che golfisti o altri gruppi). Se non si fa parte di questi gruppi non si ha diritto di partecipare alla "pièce".

¹⁴ Le montagne offrono buone possibilità di posizionamento per questo segmento.

Condizioni quadro economiche	<ul style="list-style-type: none"> - In generale: cambiamenti strutturali di lungo termine (aumento livello disoccupazione, perdita sicurezza del posto di lavoro, basso tasso di crescita economica); verso un'economia delle reti 	<ul style="list-style-type: none"> - A lungo termine meno reddito a disposizione per il turismo - Infrastrutture e servizi intercambiabili sono da differenziare e posizionare sulla base di criteri di unicità e di addizionalità - Importanza degli effetti di scala e di differenziazione, nonché degli effetti di rete¹⁵
	<ul style="list-style-type: none"> - Evoluzione del reddito (persone con disponibilità hanno sempre meno tempo a disposizione per le vacanze; persone con meno disponibilità hanno invece tendenzialmente più tempo libero) 	<ul style="list-style-type: none"> - Nelle classi alte, aumenta l'accettazione per prodotti e servizi di alta qualità e alto prezzo - Le classi di reddito inferiori chiedono offerte di tempo libero a più buon mercato - Beni di lusso vs beni a buon mercato: non esistono vie di mezzo¹⁶
	<ul style="list-style-type: none"> - Riduzione del tasso di risparmio 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentano gli acquisti spontanei - Si spende anche per piccole cose - Se l'offerta è attrattiva, il consumatore è disposto a spendere mezzi appropriati anche per beni di lusso.

¹⁵ Per quanto concerne il posizionamento degli impianti di risalita, deriva quindi la necessità di non più considerarli solo come mezzi di trasporto ma in modo integrato nell'intera catena del prodotto e del servizio turistico offerto al di là del trasporto.

¹⁶ Nel posizionarsi, gli impianti di risalita devono tener conto anche di questo gioco tra segmenti opposti.

Struttura del tempo: lavoro, tempo libero	- Durata del tempo di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> - Domanda di offerte per il tempo libero dei bambini¹⁷ - Aumento del tempo libero dedicato alla rigenerazione fisica e psichica
	- Significato del lavoro e del tempo libero	- Tempo libero per la ricerca di identità (tempo libero = stile di vita) ¹⁸
	- Contenuto del lavoro	<ul style="list-style-type: none"> - Lavoro con contatti viepiù internazionali genera turismo d'affari - Tendenza a maggiore mobilità nel tempo libero - Aumento della domanda per fitness, wellness e in generale servizi per la cura del corpo e dello spirito¹⁹
	- Sovranità del tempo e fenomeno della "scarsità di tempo" ²⁰	<ul style="list-style-type: none"> - Decisioni di viaggio sempre più "all'ultimo minuto" - Tempo di viaggio sempre più flessibile: tendenzialmente si riduce e aumentano le frequenze degli spostamenti - I viaggi diventano prodotti. Aumenta quindi la domanda di servizi di supporto

¹⁷ Le donne lavorano sempre di più.

¹⁸ Si è un po' quello che si consuma.

¹⁹ Le montagne, in particolare in Svizzera, rappresentano elementi integrativi per il benessere fisico e psichico.

²⁰ Aumento della scarsità di tempo a disposizione. Le attività devono essere svolte in sempre minor tempo.

Consumi	- Orientamento all'esperienza ²¹	- Polarizzazione: prodotti funzionali (spesso convenienti) vs prodotti orientati all'esperienza che generano (spesso cari) ²²
	- Multiopzionalità ²³	- Tendenza a decisioni spontanee e dell'ultimo minuto necessitano flessibilità e varietà nell'offerta
	- Autenticità e emozionalità	- Tendenza a volere prodotti e servizi autentici, originali, di qualità (esclusivi, su misura) e non prodotti artificiali. - Focalizzazione sul disegno di esperienze basate sulla componente emozionale ²⁴
	- Importanti contatti con i media ²⁵	- Continuo confronto dell'offerta - Solo l'offerta con un alto rapporto prezzo-servizio ha successo
	- Aspettative sui servizi ²⁶	- Al cliente non bisogna solo vendere qualcosa ma anche accompagnarlo nella migliore scelta
	- Riduzione della fedeltà dei consumatori	- Conta la giusta offerta al momento giusto e nel luogo giusto - Disponibilità di servizi 24h al giorno 7 giorni su 7. ²⁷
	- Mondo femminile ²⁸	- L'offerta va calibrata sui bisogni del mondo femminile.

²¹ Nell'acquisto di un bene il valore dell'esperienza resa possibile dal suo consumo è sempre più importante.

²² Spariscono i segmenti intermedi. In questo senso gli impianti di risalita, per esempio, non sono solo mezzi di trasporto ma elementi integrativi di prodotti orientati all'esperienza che deriva dal loro consumo. Queste esperienze devono essere intense e sempre nuove.

²³ I consumatori desiderano sempre maggiori possibilità di scelta tra le possibili offerte.

²⁴ Bisogna essere prudenti però su una possibile McDonaldizzazione o una Disneyizzazione delle montagne.

²⁵ Grazie ai nuovi media, aumenta la comparabilità dell'offerta.

²⁶ *More quality for less money.*

²⁷ Per quanto concerne gli impianti di risalita ciò significa per esempio puntare meno su clienti fissi e di più su momenti di esperienza diretta.

²⁸ Aumenta l'influenza delle donne nelle decisioni di consumo.

Altre condizioni quadro	- Condizioni ambientali	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizzazione ecologica del cliente - Domanda in aumento per esperienze nella natura e per prodotti naturali²⁹ - Cambiamenti climatici³⁰
	- Sviluppo tecnologico ³¹	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilità di informazioni e bassi costi di transazione - Efficienti sistemi di informazione e di riservazione per prodotti e servizi turistici sempre più eterogenei - I clienti pensano globale ma cercano prodotti e servizi regionali specifici e autentici
	- Mobilità ³²	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura della prossimità da sostenere con offerte corrispondenti (eventi, ecc.) - Popolarità di viaggi in Paesi lontani

Fonte: C. Laesser, IDT-HSG, 2002

²⁹ Per queste esperienze e per questi prodotti le montagne offrono ottimi presupposti.

³⁰ Le implicazioni sono importanti nel caso dei prodotti turistici invernali. L'innevamento non è più garantito sotto i 1'500 m/slm; il tempo sulle Alpi è molto instabile e il sole non è garantito.

³¹ Diffusione ICTs; messa in rete globale.

³² È una componente integrale della vita

Riassumendo, i trends concernenti la domanda sono :

- Maggiore qualità per meno soldi
- Offerte che fanno risparmiare tempo
- Offerte mirate all'elemento "emozione"
- Offerte multiopzionali
- Sicurezza e igiene
- Individualismo soft
- Desiderio di sorprese positive nel mondo dei sogni

Dal lato offerta i trends sono invece:

- Standardizzazione dei fattori igienici
- Concentrazione nel settore a causa dell'economia di rete
- Tendenza verso le destinazioni meglio attrezzate e più grandi

In Futuro le tipologie di viaggio domandate saranno legate:

- Al wellness e alla cultura
- Ai viaggi tra esperienza e relax
- Ai viaggi vicini e lontani
- Ai viaggi in gruppi scelti
- Alle "visite ad amici e parenti"

Da queste tendenze le implicazioni per gli impianti di risalita sono le seguenti:

- Diritto alla qualità per il cliente contro pressione sui prezzi
- Pensionati contro giovani gruppi di clienti (atleti come gruppi target)
- Domanda per prodotti e servizi legati alla "natura"³³
- Aspettative di una grande offerta di piste nelle destinazioni invernali, non necessariamente solo per la pratica dello sci³⁴.

³³ Anche nella stagione invernale non si fa solo sci. Si dà sempre più importanza alle passeggiate e allo svago e al divertimento.

- “Vendita” di nuovi e intensi momenti d’esperienza
- Integrazione dell’offerta in rete con settore alberghiero, della ristorazione e dell’intrattenimento

7. Diagnosi

In questo capitolo illustreremo:

- L’evoluzione economico finanziaria delle singole aziende (dimensione aziendale)
- L’evoluzione dei prodotti e dei mercati turistici (dimensione settoriale)
- L’incidenza delle attività turistiche e degli impianti di risalita sullo sviluppo regionale.

7.1 Analisi economico finanziaria

7.1.1 Obiettivi

Con tale analisi sono stati perseguiti gli scopi seguenti:

- Presentare un quadro fedele della situazione economico-finanziaria di ogni impresa.
- Accertare le cause immediate delle difficoltà in cui versano molte imprese.
- Illustrare i piani di ristrutturazione/risanamento che alcune imprese hanno già messo a punto e, in parte, realizzato.
- Stabilire, per mezzo dell’analisi Costo-Volume-Profitto e il calcolo della Debt Capacity, a quali condizioni il futuro economico-finanziario delle imprese può essere garantito sul medio-lungo termine.

Le imprese oggetto di analisi sono quelle elencate alle pagine 6 e 7.

7.1.2 Classificazione delle imprese ticinesi secondo lo scopo principale

Le imprese ticinesi operanti con impianti di risalita possono essere suddivise, secondo lo scopo principale perseguito, in tre categorie.

³⁴ In alcune stazioni invernali svizzere (per es. a Zermatt, a Engelberg, à Crans Montana e a Leysin) le superfici innevate sono gestite come dei parchi d’attrazione (SnowFunpark, skicross, boardercross, percorso a ostacoli, canyoning dei ghiacci, snowtubing, senza dimenticare che la musica invade sempre più le piste).

- **Imprese** con attività prevalentemente “**estiva**” (da marzo/aprile a ottobre) che offrono alla maggior parte dei loro clienti il trasporto in quota (con funicolare, funivia o seggiovia) in modo da permettere la pratica di vari sport (escursionismo, mountain byke, parapendio, ecc.), di godere delle bellezze della natura (flora, fauna, vista) e artistiche (architettura e pittura rurale, nuova architettura come la Chiesa Santa Maria degli Angeli sul Monte Tamaro), e, eventualmente, anche di usufruire di servizi gastronomici e alberghieri.

Rientrano in questa categoria (contrassegnata con la lettera “**A**” nelle Tabelle allegate) dodici imprese (comprese la Monte Generoso SA e la Funivia Carasso Baltico che non figurano nell’elenco delle società analizzate). Ad eccezione della Teleferica Monte Carasso-Mornera e della Funivia Carasso Baltico, che esercitano la loro attività grazie a una concessione cantonale, tutte le altre imprese dispongono della concessione federale.

Alcune delle imprese “**A**” hanno gli impianti aperti tutto l’anno, salvo - di solito - il mese di novembre dedicato ai ricorrenti lavori annuali di manutenzione; altre - Cardada Impianti Turistici SA e Monte Tamaro SA - dispongono pure di strutture per la pratica dello sci durante la stagione invernale. Tuttavia, si tratta oramai di un’attività secondaria che sul medio-lungo termine probabilmente sarà eliminata.

- **Imprese** con attività esclusivamente o prevalentemente “**invernale**” (da dicembre a marzo) che mettono a disposizione dei loro clienti le strutture necessarie per la pratica dello sci alpino e, eventualmente, anche dello sci di fondo.

Appartengono a questa categoria (contrassegnata con la lettera “**B**” nelle Tabelle allegate) otto imprese (compresi i piccoli sci-lift di Airolo-Lüina e di Cioss Prato, esclusi da questa analisi). Alcune di queste imprese (Cari 2000 SA e Grossalp SA) sono aperte - saltuariamente - anche durante la stagione “estiva”, ma con risultati molto mediocri.

Le maggiori imprese “**B**” dispongono di una concessione federale, mentre i piccoli impianti (Sciovie di Prato Leventina, Airolo-Lüina e Cioss Prato) hanno soltanto una concessione cantonale.

- **Imprese** con attività prevalentemente “**estiva**” (da marzo/aprile a ottobre) che sono utilizzate in modo particolare per il trasporto in quota (sui monti) di persone - parecchie delle quali proprietarie di rustici - senza offrire strutture e servizi accessori significativi. La loro attività è dunque esclusivamente caratterizzata dal trasporto con impianti di risalita. Non si può però escludere che in futuro tali imprese possano evolvere nella direzione di quelle riunite sotto la categoria “**A**”.

Appartengono a questa categoria (contrassegnata con la lettera “**C**” nelle Tabelle allegate) quattro imprese (compresa la Funivia di Salei, esclusa da questa analisi) che dispongono unicamente della concessione cantonale.

7.1.3 Classificazione secondo la dimensione

Sulla base dei ricavi operativi conseguiti nel 2001 (imprese "A" e "C", ad eccezione della Monte Tamaro per la quale sono stati utilizzati i dati del 2001/02) rispettivamente 2000/01 (imprese "B"), risulta la seguente distribuzione delle imprese ticinesi.

Classi di ricavi operativi totali (CHF)	Imprese			Ricavi operativi totali		
	No	%	% cum	CHF	%	% cum
Fino a 100'000 CHF	2	10.53	10.53	146'800	0.70	0.70
100'000 - 999'999 CHF	10	52.63	63.16	4'668'100	22.12	22.82
1'000'000 - 1'999'999 CHF	2	10.53	73.69	2'744'200	13.00	35.82
2'000'000 - 5'000'000 CHF	5	26.31	100.00	13'542'800	64.18	100.00
Totali	19	100.00		21'101'900	100.00	

Fonte: Impianti risalita; Elaborazione: Nosetti, 2003

Si osserva una marcata concentrazione dei ricavi su poche imprese: infatti, le maggiori - Funivie del Gottardo SA, Centro Turistico Grossalp SA, Monte Tamaro SA, Cardada Impianti Turistici SA e Funicolare Lugano-Paradiso / Monte San Salvatore SA - che rappresentano poco più di un quarto del totale, hanno realizzato quasi i due terzi dei ricavi complessivi (64.18%). Nessuna di queste imprese raggiunge comunque il massimo della classe, anzi i loro ricavi si situano piuttosto vicino al limite inferiore.

Se si considerano anche le due imprese (Società della Funicolare Locarno-Madonna del Sasso SA e Monte Lema SA) che hanno realizzato un totale di ricavi compreso tra 1 e 2 mio CHF, allora si constata che il 36.84% delle imprese ha generato il 77.18% dei ricavi totali.

Invece, le rimanenti imprese (63.16%) - con cifre d'affari inferiori a 1 mio CHF - hanno conseguito ricavi operativi per meno di un quarto del totale dell'intero settore (22.82%).

Le imprese ticinesi rispetto alla realtà svizzera, che è pure caratterizzata dalla presenza massiccia di piccole aziende, si distinguono tuttavia per il fatto che nessuna di loro raggiunge o supera 5 mio CHF di ricavi operativi (invece, in Svizzera, il 7% sono "grandi" imprese - con cifre d'affari di almeno 5 mio CHF - e realizzano il 60% dei ricavi totali del settore).

7.1.4 Classificazione secondo il periodo di creazione dell'impresa e il movente dei promotori

Da questo punto di vista, le imprese ticinesi possono essere classificate nel modo seguente:

- Imprese della **1. generazione** sono quelle funicolari costruite tra la fine del XIX secolo (San Salvatore, 1888) e l'inizio del novecento, prima dell'inizio della prima guerra mondiale (Madonna del Sasso, 1902; Monte Brè, 1907) per iniziativa di privati attenti alle opportunità del turismo (specialmente "estivo") che si stavano manifestando in quel periodo.

Ad eccezione della Società Funicolare Cassarate-Monte Brè SA che non distribuisce dividendi (risulta anzi sovvenzionata da Confederazione e Cantone), le altre due imprese hanno potuto distribuire dividendi (la Società della Funicolare Locarno-Madonna del Sasso, 9% dal 1991, 8% prima; Funicolare Lugano-Paradiso / Monte San Salvatore SA, 10% dal 1995 al 1999; negli anni precedenti, il 20%).

- Una **2. generazione di imprese** può essere identificata nei casi del Ritom (1921) e di Robiei (1970): si tratta qui, in un certo senso, di sottoprodotti dei cantieri idroelettrici.

Costruiti con lo scopo di servire i bisogni di trasporto al momento della realizzazione degli impianti idroelettrici (da parte delle FFS al Ritom, dell'OFIMA SA a Robiei) e usati anche in seguito per la gestione di quelle attività, quegli impianti di risalita (la funicolare al Ritom, la funivia a Robiei) furono aperti ben presto ai turisti durante la stagione "estiva".

Tenendo presente la recente decisione delle FFS di rinunciare a gestire in proprio la funicolare del Ritom e considerando i risultati (piuttosto negativi) dell'analisi economico-finanziaria della Funivia San Carlo - Robiei, si deve concludere che l'interesse per i proprietari di tali impianti di risalita per un'attività di tipo turistico è sicuramente scarso.

Per il Ritom una soluzione è stata trovata con la costituzione della Ritom SA da parte di enti pubblici locali (Comune di Quinto in primis): le conclusioni dell'analisi del progetto nell'ottica economico-finanziaria sono positive.

Il futuro della Funivia San Carlo - Robiei è invece assai incerto, anche perché l'OFIMA ha la possibilità di trasportare a Robiei il materiale e il proprio personale con un'altra funivia la cui gestione è molto meno costosa (siccome non necessita di una concessione federale). D'altra parte, il management dell'OFIMA è sensibile al ruolo che l'impresa svolge per l'economia della regione, per cui possono ancora essere nutrite speranze che la Funivia San Carlo - Robiei anche in futuro possa essere a disposizione dei turisti durante la stagione "estiva".

- **Il periodo con il maggiore numero di iniziative imprenditoriali** a carattere privato è il ventennio compreso tra l'inizio degli anni '50 e '70. Le imprese di **3. generazione** erano sorte, almeno all'origine, quasi tutte principalmente come stazioni sciistiche (unica eccezione, Mornera). Si tratta di Carì e Monte Lema (1951), Cardada (1953), Airolo (1959), Campo Blenio (1964), Mornera (1965), Nara (1967), Monte Tamaro e

Bosco Gurin (1971). E' giusto ricordare l'opera pionieristica tra gli altri di Gualtiero Pedimina a Carì e di Egidio Cattaneo al Monte Tamaro. Si noti che alcune di quelle imprese nel frattempo hanno riorientato o stanno riorientando la loro strategia nel senso di concentrare la loro attività piuttosto sulla stagione "estiva" invece che su quella "invernale" (è il caso della Monte Lema SA, della Cardada Impianti Turistici SA e della Monte Tamaro SA).

E' proprio questo gruppo, come si vedrà in seguito, che ha assorbito la maggior parte degli investimenti, a partire dal 1986, per rinnovare gli impianti di risalita in modo da soddisfare le esigenze crescenti in materia di sicurezza (imposti dalle concessioni federali) e di confort: investimenti finanziati in modo rilevante con risorse pubbliche, sotto forma di sussidi a fondo perso, prestiti LIM e sottoscrizione di azioni da parte di enti pubblici locali. Ma è pure in questo gruppo che si trovano le imprese che hanno conosciuto in passato e che conoscono tuttora le maggiori difficoltà economico-finanziarie.

- Infine, alcune iniziative recenti degli anni '90 hanno portato alla creazione di alcune nuove imprese: Comino, Monte Dagro e Pizzo di Claro. Le imprese della **4. generazione**, di piccolissima dimensione, sono caratterizzate dal fatto che il loro scopo è, nella realtà, principalmente se non esclusivamente quello di trasportare persone, molte delle quali sono proprietari di rustici presso la stazione di arrivo.

7.1.5 Classificazione secondo la forma giuridica e i proprietari

La maggior parte delle imprese considerate in questo studio ha la forma giuridica della società anonima. Soltanto in quattro casi, che si riferiscono a piccole imprese, si registrano altre soluzioni: una società cooperativa (Campo Blenio), un ente di diritto pubblico (Mornera che appartiene al Patriziato di Monte Carasso), un'associazione (Sciovia di Prato Leventina) e un consorzio (Comino).

Nelle società anonime, in un numero rilevante di casi (7 su 15) azionisti importanti sono enti pubblici (di solito comuni della zona in cui la società ha la sede). La quota di partecipazione al capitale azionario in quelle società varia tra il minimo del 24.4% (Cardada Impianti Turistici SA) e il massimo dell'86.25% (Ritom SA), ciò che conferma il ruolo determinante svolto dagli enti pubblici locali nel finanziamento di molte imprese del settore, specialmente delle maggiori (Funivie del Gottardo SA, Centro Turistico Grossalp SA, Cardada Impianti Turistici SA), ma anche delle imprese di media grandezza (Monte Lema SA, Carì 2000 SA, Nara del 2000 SA).

In alcune altre società è pure identificato un azionista di riferimento: nella Monte Tamaro SA e nella Nara del 2000 SA, azionista di maggioranza è la Comunione ereditaria E. Cattaneo (che, specialmente nella Nara del 2000 SA, non è più disposta a investire altre risorse finanziarie e manageriali); nelle Funivie del San Gottardo SA, due privati hanno assieme la maggioranza assoluta dei voti; infine, nella Funicolare Lugano-Paradiso / Monte San Salvatore SA, azionista di riferimento è la BSI SA (32.33%).

7.1.6 Sintesi

La tabella seguente riassume i risultati principali delle classificazioni precedenti (in grassetto sono indicate le SA in cui la partecipazione pubblica è rilevante; Mornera è pure in grassetto perché appartenente a un patriziato).

Attività	Attività prevalentemente “estiva”			Attività prevalentemente “invernale”		
	Generazione	< 1 mio CHF	1-2 mio CHF	> 2 mio CHF	< 1 mio CHF	1-2 mio CHF
1.	Monte Brè	Mad. Sasso	S. Salvatore			
2.	Ritom Robiei					
3.	Mornera Serpiano	Monte Lema	Tamaro Cardada	Campo, Nara, Cari, Prato Lev.		Airolo Grossalp
4.	Comino Monte Dagro Pizzo Claro					

Fonte: Impianti risalita; Elaborazione: Nosetti, 2003

7.2 Analisi del contesto e della concorrenza

7.2.1 Analisi del contesto

Il contesto in cui l'impresa opera è distinto in a) contesto generale (la congiuntura, il progresso tecnologico, la legislazione e la politica, i fattori socio-culturali, le condizioni meteorologiche) e b) contesto particolare (il suo mercato: fornitori in senso lato, clienti e concorrenti). Non bisogna nemmeno dimenticare il ruolo svolto dai gruppi regolatori (Stato, sindacati, associazioni di categoria).

Nel contesto generale i seguenti elementi assumono particolare rilevanza per le imprese operanti con impianti di risalita in Ticino:

- la **congiuntura economica** in Svizzera e nei paesi dai quali provengono in larga misura i nostri turisti (in modo particolare, la Germania), così come il tasso di cambio del CHF (rispetto all'Euro, in particolare) che possono favorire oppure frenare l'afflusso di turisti, con conseguenze importanti sui risultati delle imprese ad attività prevalentemente **“estiva”**;
- gli **orientamenti politici nei confronti del turismo** in generale e di quello nelle zone di montagna in particolare, che si sono tradotti in una favorevole legislazione federale e cantonale (in materia di sussidi a fondo perso e prestiti gratuiti per il finanziamento degli investimenti a scopo turistico e in zone di montagna);
- l'alto **livello di sicurezza** degli impianti di risalita imposto dall'autorità federale che dà le concessioni di costruzione e di gestione: in Ticino (ma anche nel resto della Svizzera), le disposizioni federali in materia di sicurezza hanno reso necessari, a partire dal 1986, importanti

investimenti per rinnovare gli impianti che risalgono agli anni '50 - '70. Tali investimenti di rinnovamento - favoriti da finanziamenti pubblici vantaggiosi - hanno pure aumentato sensibilmente la capacità di trasporto;

- l'atteggiamento piuttosto ostile di **gruppi di pressione** riguardo all'uso del territorio a scopo turistico (WWF, partito dei verdi, ecc.), specialmente quando si prevedono investimenti che hanno un pesante impatto ambientale (si pensi alle difficoltà incontrate per realizzare i progetti di innevamento programmato);
- il bisogno che molti avvertono di **essere in forma** fisicamente e psicologicamente, ciò che li induce a praticare dello sport e a fare escursioni nella natura;
- le **condizioni climatiche e meteorologiche** che condizionano in misura rilevante (specialmente nella stagione invernale) i risultati delle imprese con impianti di risalita: l'inevamento insoddisfacente o molto scarso durante gli inverni 1986/87, 1988/89, 1989/90, 1992/93, 1994/95 e 1999/00 e 2001/02 - con le inevitabili, rilevanti riduzioni di presenze e, di conseguenza, le forti perdite subite - ha sollevato molti dubbi sul futuro di molte stazioni sciistiche. Se dovessero verificarsi nei prossimi decenni le previsioni degli esperti secondo i quali l'aumento della temperatura media (+20) comporterà un innalzamento di 300 m, dagli attuali 1'200 m s.l.m., del limite di innevamento garantito, allora le piste attuali di alcune imprese ticinesi saranno a rischio.

Durante la stagione invernale, determinanti non sono soltanto le condizioni di innevamento (100 giorni con una coltre nevosa di almeno 30 cm sono necessari per garantire all'impresa un risultato discreto), bensì anche la situazione meteorologica che condiziona - secondo come si presenta: bel tempo, nuvoloso, vento, nebbia, neve o pioggia - in modo essenziale la frequenza di clienti. Ad esempio, nel corso della stagione invernale 2000/01 (2.12.2000-4.3.2001, in totale 77 giorni), caratterizzata da un buon innevamento, gli impianti della Monte Tamaro SA sono stati aperti soltanto 63 giorni (quindi al di sotto della regola dei 100 giorni): i giorni di bel tempo sono stati 35 (meno della metà), mentre durante 14 giorni le condizioni erano tali (pioggia, neve) da impedire il regolare svolgimento dell'attività.

7.2.2 Analisi della concorrenza

Secondo il modello di Michael Porter, il livello di concorrenza nel settore degli impianti di risalita in Ticino - piuttosto alto - è determinato specialmente da tre fattori:

- l'**elevato numero di imprese** presenti sul mercato che, nonostante le difficoltà economico-finanziarie in cui molte di esse si sono trovate e tuttora si trovano, non tende a ridimensionarsi a causa delle **elevate barriere all'uscita**: infatti, essendo state finanziate in misura rilevante dallo Stato a partire dalla fine degli anni '70, ma specialmente negli anni '90 (sussidi a fondo perso da parte del Cantone, prestiti gratuiti della Confederazione e del Cantone, partecipazione al capitale azionario da parte di enti pubblici locali), le imprese in crisi hanno cercato (e finora

ottenuto) benevolenza dai finanziatori (in primo luogo, lo Stato) attraverso la cancellazione di porzioni importanti di debiti, potendo in tal modo continuare la loro attività, senza però aver realizzato una vera e propria ristrutturazione;

- la concorrenza esercitata da **stazioni sciistiche con una migliore offerta** (in particolare, nei cantoni Grigione e Vallese, ma anche in Italia - regione delle Dolomiti), che sono la meta di molte famiglie per le loro vacanze;
- la concorrenza di **altri prodotti turistici** nella medesima zona (si ricordi che il soggiorno medio del turista durante la stagione estiva è diminuito notevolmente rispetto a tempi passati), ma anche in regioni esotiche, oggi raggiungibili a prezzi molto attrattivi.

Irrilevante sul livello di concorrenza nel settore sono invece le altre forze del modello di Porter: l'entrata sul mercato di nuovi concorrenti (date le elevate barriere all'entrata esistenti: grandi investimenti di carattere fisso, scarsa attrattività del settore, difficoltà a ottenere oggi finanziamenti agevolati), il potere negoziale dei fornitori e dei clienti.

7.3 Investimenti e finanziamenti dal 1986 al 1990

7.3.1 Investimenti

A partire dal 1986, ma specialmente negli anni '90 e all'inizio del XXI secolo la maggior parte delle imprese ticinesi si sono viste costrette a rinnovare i loro impianti di risalita ormai obsoleti e non più rispondenti alle accresciute esigenze in materia di sicurezza così come ai nuovi standard fissati dal mercato.

In parecchi casi il processo di rinnovamento degli impianti è coinciso con la costituzione di nuove società perché le vecchie imprese, avendo accumulato ingenti perdite o comunque non disponendo delle risorse sufficienti, non erano in grado di far fronte ai gravosi impegni finanziari derivanti dal programma di investimento indispensabile:

- nel 1993 venne costituita da Egidio Cattaneo la Nara del 2000 SA che acquistò dalla massa fallimentare gli impianti dalla Nuova Nara SA;
- nel 1994 fu costituita la Monte Lema SA che ritirò le strutture produttive della disciolta Seggiova Monte Lema SA;
- nel 1997/98 fu la volta della Cardada Impianti Turistici SA che riprese gli immobili e le concessioni dalla FLOC SA;
- nel 2000 infine, su iniziativa di Giovanni Frappoli, si costituì la Cari 2000 SA che ha acquistato gli impianti della precedente impresa di Gualtiero Pedimina nell'ambito di una procedura fallimentare.

In un altro caso, invece, il complesso processo di ristrutturazione degli impianti è avvenuto con la sola modificazione della ragione sociale (da

Grossalp SA a Centro Turistico Grossalp SA), accompagnata però dall'inserimento di nuove forze manageriali (Giovanni Frapolli in particolare).

Infine, negli altri casi (Funicolare Lugano-Paradiso / Monte S. Salvatore SA; Funivie del Gottardo SA; Monte Tamaro SA; Società Cooperativa Impianti Turistici Campo Blenio-Ghirone; Teleferica Monte Carasso-Mornera) la fase dei nuovi investimenti è stata realizzata dallo stesso management che aveva condotto fino a quel momento l'impresa.

Negli stessi anni '90, come è già stato ricordato, sono pure state costituite nuove imprese: CTC Consorzio Trasporti Comino, Filovia Monte Dagro SA e Funivia Pizzo di Claro SA.

Lo schema seguente mostra la distribuzione temporale degli investimenti di rinnovamento degli impianti (sono indicati anche quelli che dovrebbero essere realizzati nel 2003).

	86	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03
Campo Blenio	■	■		■				■							
CTC Comino			■												
Airolo					■	■	■	■			■				
Nara						■	■	■	■	■					
Monte Tamaro							■	■	■						
Monte Lema							■	■	■						
Monte Dagro							■								
Prato Leventina								■							
San Salvatore									■	■	■				
Bosco Gurin									■	■	■	■	■	■	■
Pizzo di Claro									■						
Cardada									■	■	■	■			
Mornera											■	■			
Cari											■	■			■
Ritom															■

Elaborazione: Nosetti, 2003

Complessivamente, dal 1986 al 2002 gli **investimenti lordi totali** in impianti di risalita e attività accessorie (generalmente nella forma di ristoranti) sono stati **157.9 mio CHF** (tenendo conto anche dei probabili investimenti del 2003 il totale sale a 162.9 mio CHF). La distribuzione secondo le imprese così come quella per zona geografica appare sulla tabella n.1 allegata, mentre quella in base alle categorie delle imprese è sulla tabella n.2 allegata.

La maggior parte degli investimenti si è concentrata nelle imprese **con attività "invernale"** (61.6%), quindi nelle valli (Leventina, 36.83%; Maggia, 15.15%; Blenio, 9.61%). Da sola la Funivie del Gottardo SA ha assorbito 43.3 mio CHF (26.57%); seguono, in ordine decrescente, la Centro Turistico Grossalp SA (24.7 mio CHF, 15.15%), Cari 2000 SA (15.6 mio CHF, 9.59%), Campo Blenio (4.9 mio CHF, 3%) e Prato Leventina (1.1 mio CHF, 0.67%).

Gli investimenti delle **imprese con attività prevalentemente "estiva"**, classificate nella categoria "A", sono stati **57.4 mio CHF**, pari al **35.21%** del totale. Quasi la metà di questo totale concerne la Cardada Impianti Turistici SA (28.4 mio CHF), seguita dalla Monte Lema SA (11.4 mio CHF), Monte Tamaro SA (9.7 mio CHF), San Salvatore (4.8 mio CHF) e Mornera (1.4 mio CHF). Dal punto di vista regionale, le zone che sono state interessate da tali investimenti sono principalmente il Locarnese, il Malcantone e la Valle del Vedeggio.

Di scarsa rilevanza sul totale sono infine gli investimenti delle nuove imprese (CTC Comino, Filovia Monte Dagro SA e Funivia Pizzo di Claro SA); dal punto di vista regionale rappresentano comunque valori di un certo interesse (1.5 mio CHF nelle Centovalli, 2.3 mio CHF in Valle di Blenio e 1.4 mio CHF in Riviera).

I **sorpassi di spesa**, che sono stati registrati in alcuni casi rispetto al preventivo originale, hanno raggiunto livelli considerevoli (cfr. tabella n.2 allegata). Spiccano in modo particolare quelli della Nara del 2000 SA (39.9%), Monte Lema SA (26.38%), Cardada Impianti Turistici SA (17.81%), Centro Turistico Grossalp SA (15.89%) e Cari 2000 SA (13.14%).

Le informazioni disponibili permettono soltanto in parte di spiegare tali sorpassi. Una **progettazione lacunosa** (dovuta in qualche caso alla necessità di interventi urgenti: si pensi ai casi del Nara, di Bosco Gurin e di Cari) e un **insufficiente controllo** della spesa al momento della realizzazione sembrano essere due motivi importanti all'origine dei suddetti sorpassi. Nel caso della Monte Lema SA si ricorda pure il fallimento del fornitore della cabinovia che provocò non poche difficoltà alla società e spiega una parte rilevante del sorpasso totale.

Altri errori sono stati commessi nella definizione del programma degli investimenti: alcune opere eseguite (si pensi alla passerella di Cardada che, almeno finora, non pare abbia generato un flusso di ritorno dell'investimento) non erano probabilmente giustificate dal punto di vista economico-finanziario; la scelta dove collocare una struttura importante è risultata sbagliata (è il caso del ristorante in quota nella stazione sciistica di Campo Blenio, di difficile accesso e quindi scarsamente frequentato); il fatto che il progetto iniziale è stato a più riprese ampliato (il "Progetto Bosco 2000" del

1997/98 ha conosciuto un primo supplemento nel 2001 per la realizzazione di opere indispensabili; e ora si sta già pensando a nuovi lavori nel ristorante Rossboda). **La mancanza di una visione strategica chiara e completa** sembra essere uno dei motivi che spiega gli errori qui ricordati.

Le **conseguenze economico-finanziarie** dei sorpassi d'investimento e degli errori a livello strategico sono facilmente identificabili: da una parte, i sorpassi e i maggiori investimenti derivanti da un ampliamento del progetto iniziale hanno fatto aumentare il fabbisogno di ammortamenti e, pure, attraverso un indebitamento oneroso superiore rispetto al previsto, gli interessi passivi; d'altra parte, alcuni errori a livello strategico (investimenti inadeguati o localizzati nel posto sbagliato), mentre hanno pure generato costi per ammortamenti e oneri finanziari, non hanno invece prodotto ricavi sufficienti a coprire quei costi. In un settore in cui la redditività degli investimenti è comunque molto ridotta, sorpassi ed errori strategici come quelli evocati qui hanno quindi effetti particolarmente gravi per l'equilibrio economico-finanziario dell'impresa.

7.3.2 Finanziamenti

Le ingenti risorse finanziarie necessarie per realizzare i progetti di rinnovamento degli impianti, come è già stato accennato in precedenza, non erano disponibili nella forma di riserva di liquidità presso le "vecchie" imprese a causa dei risultati insoddisfacenti registrati nel corso della loro esistenza. Di conseguenza, il **finanziamento** di quei progetti - poco attrattivi dal profilo del rendimento - avvenne **dall'esterno**, specialmente grazie alle risorse finanziarie messe a disposizione dal Cantone e dalla Confederazione sotto forma di **sovvenzioni e prestiti gratuiti** (in base alla LIM e alla Legge cantonale sul turismo), e pure attraverso la raccolta di **capitale azionario** presso enti pubblici locali.

I dati raccolti ed esposti nelle tabelle n.2 e n.3 allegate forniscono un quadro completo della struttura del finanziamento relativo agli investimenti realizzati dal 1986 in poi. Complessivamente risulta la seguente ripartizione: la quota di **capitale proprio** è pari al 19.08% (compreso eventualmente anche il Cash flow da attività operativa generato nel corso di quegli anni); le **sovvenzioni statali** rappresentano invece il 31.54% e i **prestiti LIM** (o di altri enti pubblici) il 20.42%; i **prestiti bancari** onerosi sono il 26.94%; infine, la parte residua (2.03%) è stata fornita da altri finanziatori terzi (prestiti di azionisti, obbligazionisti, imprese che hanno svolto il lavoro, ecc.).

Un'analisi più attenta dei dati indica che la quota di capitale proprio è superiore alla media generale nel gruppo "A" (imprese con attività prevalentemente "estiva") e "C" (nuove imprese), mentre le sovvenzioni sono sensibilmente maggiori nel gruppo "B" (stazioni sciistiche). All'interno dei vari gruppi si osservano tuttavia differenze significative rispetto ai valori centrali del gruppo stesso.

In media, grosso modo la **metà del finanziamento** è dunque stata assicurata da mezzi che hanno il carattere di **capitale proprio** (in senso stretto) **o equivalente** (le sovvenzioni): tale quota raggiunge infatti il 44.7% nel gruppo "A", ma è quasi il 54% nel gruppo "B" (in cui alcune imprese raggiungono addirittura il 75%: si tratta della Ritom SA e di Carì 2000 SA) e il 51% in "C". Ciò significa che nessun onere di interesse grava i conti economici delle imprese beneficiarie di tali finanziamenti per quasi metà

dell'investimento totale realizzato e nemmeno la tesoreria è sollecitata (siccome non vi è l'impegno a restituire tali risorse). Se si considera poi il fatto che circa il 20% delle risorse è stato concesso sotto forma di **prestiti gratuiti**, rimborsabili su un lungo periodo (20-25 anni), ci si dovrebbe attendere nelle varie imprese dei risultati economico-finanziari se non eccellenti, almeno equilibrati. Invece, come si vedrà nel prossimo capitolo, il quadro è tutt'altro.

La relativa facilità con cui si è potuto far capo a ingenti risorse finanziarie pubbliche ha senz'altro contribuito ad abbassare le **barriere all'entrata** del settore, contribuendo così a creare **sovracapacità** e concorrenza interna. D'altra parte, si può ipotizzare che gli ingenti investimenti realizzati nel decennio scorso rappresenteranno pure forti **barriere all'uscita**, rendendo così più difficile un risanamento autentico del settore.

7.4 Analisi della situazione economico finanziaria

7.4.1 Ricavi, costi e risultati

I **ricavi operativi** - formati da ricavi da trasporti, da ristorazione e albergheria, da altri ricavi (pubblicità, ecc.) -, che il settore ha generato nel 2001 (2000/01 per le imprese del gruppo "B"), sono stati complessivamente **21.1 mio CHF** (cfr. tabella n.4 allegata).

La ripartizione geografica di tali ricavi indica il Sottoceneri (Lugano, Malcantone e Valle del Vedeggio) come maggiore beneficiario (7.6 mio CHF, 35.9%); seguono poi la Valle Leventina (4.5 mio CHF, 21.4%), il Locarnese (3.7 mio CHF, 17.7%), la Valle Maggia e le Centovalli (3.4 mio CHF, 16.2%), la Valle di Blenio (1.4 mio CHF, 6.8%) e infine il Bellinzonese e la Valle Riviera (420'000 CHF, 2%).

Come è già stato osservato in precedenza (cfr. 2.2), si osserva una forte concentrazione dei ricavi operativi in poche imprese.

La principale voce dei costi operativi monetari è quella concernente il personale. Infatti, il **totale dei costi del personale** (oneri sociali compresi) ammonta per l'intero settore a **9.5 mio CHF** (cfr. tabella n.4 allegata), ciò che corrisponde al 45.2% dei ricavi operativi (mentre la norma indica che non dovrebbe superare il 40%). La localizzazione geografica di tali costi rispetto a quella descritta per i ricavi operativi mette in evidenza alcune disparità: il Sottoceneri (37.3%), il Locarnese (21.8%), la Valle Maggia e le Centovalli (16.8%) segnano infatti percentuali superiori rispetto a quelle riscontrate per i ricavi, mentre nelle altre regioni è il contrario (Valle Leventina 17.2%, Valle di Blenio 5.6%, Bellinzona e Riviera 1.3%). Ciò può forse essere spiegato con livelli salariali maggiori nel Sottoceneri, Locarnese, Valle Maggia e Centovalli, ma anche con il fatto che le imprese localizzate nelle valli superiori del Ticino offrono soltanto un'occupazione stagionale a una parte del loro personale (ciò che non è il caso per le altre imprese sottocenerine e locarnesi). Dal punto di vista dell'occupazione, le **persone occupate** nel

settore variano dalle **110**³⁵ (CFA-01) alle **132** (stime Nosetti)³⁶. La differenza è dovuta verosimilmente al personale occupato solo a titolo stagionale.

Il risultato operativo prima degli oneri finanziari, delle imposte e degli ammortamenti (**EBITDA**) generato dalle imprese del settore ha raggiunto quasi **3.1 mio CHF**, mentre il risultato prima degli ammortamenti (**EBDA**) è stato in totale quasi **1.3 mio CHF**. In larga misura la differenza fra EBITDA e EBDA (circa 1.8 mio CHF) è costituita da oneri finanziari, mentre le imposte risultano piuttosto contenute a causa dei risultati netti negativi registrati da molti attori del settore.

Si nota che già a livello di EBITDA alcune imprese (Robiei, Cari, Bosco Gurin, e Monte Dagro) denotano risultati negativi; se si considera poi l'EBDA, altre due imprese (Nara e Pizzo di Claro) si aggiungono poi al gruppo di chi ha fatto registrare risultati negativi. Ciò significa che oltre a non disporre di risultati sufficienti a coprire i costi per ammortamenti (costi "non monetari"), tali imprese non sono riuscite a generare ricavi monetari sufficienti a coprire i costi monetari: quindi, invece di produrre cash, l'attività dell'impresa ha consumato liquidità.

Un indicatore molto importante per giudicare la capacità dell'impresa a generare reddito sufficiente è quello che mette in relazione l'EBDA (equivalente al Cash flow operativo) all'investimento lordo iniziale. Considerando il fatto che, secondo la composizione dell'investimento (opere di genio civile, parti meccaniche, elettriche, ecc.), la vita tecnico-economica media degli impianti oscilla tra 20 e 33 anni, si ritiene che l'**EBDA in % dell'investimento lordo** deve essere compreso almeno fra il **3% e il 5%**. Se così è, supposto che l'impresa non distribuisca dividendi, l'impresa potrà rimborsare completamente i suoi debiti finanziari e accumulare la liquidità sufficiente per finanziare i nuovi investimenti. Tuttavia, il ricupero del capitale investito sarà soltanto nominale: in effetti, l'esperienza insegna che l'inflazione e il progresso tecnologico rendono molto più cari gli investimenti al momento della sostituzione dei vecchi impianti, rispetto a quanto essi erano stati pagati. Perciò, i valori indicati sopra (3%-5%) devono essere considerati come dei minimi (anche se si ipotizza per il futuro la possibilità di ricorrere ancora a sovvenzioni statali).

Soltanto tre imprese hanno raggiunto il livello minimo indicato qui: si tratta della Funicolare Madonna del Sasso (5.19%), grazie anche ai risultati eccellenti delle attività accessorie; CTC Comino (3.35%) e Mornera (3.15%). Tutte le altre hanno registrato valori inferiori al limite del 3%, addirittura in quattro casi la percentuale è negativa.

Dal punto di vista della **capacità di produrre reddito**, la maggior parte delle imprese è dunque **debole o molto debole**. Ciò trova poi anche conferma nei risultati netti che sono in larga maggioranza negativi. Infatti, in totale il settore ha registrato perdite pari a 5.5 mio CHF, mentre le imprese (5) con conti in positivo hanno generato utili per un totale di 118'400 CHF appena (cfr. tabella n.4 allegata).

I motivi che possono spiegare questa situazione insoddisfacente vanno ricercati innanzi tutto nel **livello insufficiente dei ricavi operativi**, in

³⁵ Censimento federale delle imprese, UST, Berna, 2001.

³⁶ La stima è basata su queste ipotesi: oneri sociali medi = 20% degli stipendi lordi; stipendio lordo annuo medio = 60'000 CHF.

particolare quelli da trasporti e, eventualmente, da ristorazione (che sono strettamente legati ai primi). All'origine delle difficoltà che le imprese ticinesi hanno per raggiungere livelli maggiori nel numero delle persone trasportate e quindi ricavi sufficienti a garantire una redditività adeguata agli investimenti fatti, si possono citare i seguenti fatti che in parte sono al di fuori di ogni controllo del management, ma in parte dipendono invece dalle sue scelte strategiche e operative:

- Sia nelle imprese con attività prevalentemente “estiva”, sia in quelle che operano specialmente nella stagione “invernale”, la dipendenza dalle **condizioni climatiche e meteorologiche** è molto elevata.

Le varie imprese attive nella stagione “estiva” subiscono generalmente gli effetti (positivi o negativi) delle condizioni meteorologiche, mentre dovrebbero mettere a punto strategie attive offrendo prodotti attrattivi proprio per fronteggiare le inevitabili giornate di brutto tempo. A tal proposito, si segnala il caso (positivo) della Monte Tamaro SA che - grazie a un contratto con un Tour Operator - si assicura un certo numero di clienti anche quando le condizioni meteorologiche non sono favorevoli. Inoltre, è interessante la proposta dell'ing. Ryser (pensata per la Monte Lema SA, ma applicabile anche ad altre imprese) secondo cui bisognerebbe offrire delle opzioni ai propri clienti: se il tempo è bello, allora l'offerta riguarda il trasporto in quota; altrimenti, si offre un giro cultural-gastronomico nella regione dove opera l'impresa.

Le imprese con attività prevalentemente “invernale” possono naturalmente sopravvivere soltanto se vi è un innevamento sufficiente che possa permettere l'apertura degli impianti per un totale di almeno 100 giorni durante la stagione (quindi da metà dicembre a fine marzo). L'aumento della temperatura media sta spostando il limite dell'innnevamento ad almeno 1'500 msm: ciò mette in discussione l'esistenza stessa di alcune nostre stazioni invernali (Campo Blenio, Prato Leventina), ma anche le altre stazioni sono tuttavia toccate da tali fenomeni naturali. La risposta tecnologica che è stata adottata (innnevamento programmato) risulta quindi assolutamente necessaria, ma deve essere realizzata nel migliore dei modi per evitare che l'investimento non sia efficace (si pensi ai problemi sorti a Bosco Gurin nell'inverno 2001/02 durante il quale, nonostante ci fossero le strutture per l'innnevamento programmato, non è stato possibile sciare per lunghi periodi).

- Le imprese ticinesi, specialmente quelle che operano nella **stagione “estiva”**, sono ancora molto legate alla **congiuntura economica** generale in Svizzera e all'estero, così come al **tasso di cambio del CHF**.
- **Il livello di concorrenza** del settore, assai elevato, incide negativamente su quelle imprese ticinesi (e sono la maggioranza, se non tutte) che **non hanno un chiaro posizionamento differenziato** sul mercato, tale da proffilarle in modo netto rispetto agli altri attori locali e specialmente a quelli esterni al Ticino.

Le imprese ticinesi con attività prevalentemente “estiva” offrono genericamente, con il trasporto sulla montagna, la vista della zona sottostante e della catena alpina, la flora e talvolta eventualmente la

fauna, ma ciò evidentemente non basta a distinguersi dagli altri concorrenti. Sforzi per distinguersi sono stati fatti per esempio con un certo successo dalla Monte Tamaro SA (con la Chiesta S. Maria degli Angeli dell'arch. M. Botta) e dalla Monte Generoso SA (con varie iniziative di tipo culturale: grotta dell'orso, osservatorio astronomico).

Le stazioni sciistiche ticinesi soffrono invece di un contesto naturale più debole rispetto a quello che si osserva nei migliori centri svizzeri ed esteri: il limite superiore delle piste da sci nelle maggiori stazioni raggiunge appena 2'400 msm a Bosco Gurin, 2'280 msm a Carì, 2'250 msm ad Airolo e 1'940 msm al Nara, ma nei piccoli impianti è appena di 1'300 msm a Prato Leventina e 1'650 msm a Campo Blenio; inoltre, l'ampiezza delle piste è discreta a Bosco Gurin (40 km), ad Airolo e al Nara (30 km), ma limitata a Carì (15 km). Di conseguenza, le imprese ticinesi possono al massimo sperare di avere una certa attrattività per la popolazione indigena o che gravita attorno al Ticino entro un limite ristretto.

- In alcuni casi, gli impianti di risalita non hanno il sostegno di **altre strutture** importanti per rendere attrattiva la loro attività: la mancanza di ristoranti, alberghi e altre strutture di ricreazione, situate al piede della montagna, deprime l'interesse per imprese come, ad esempio, la Nara del 2000 SA, Carì 2000 SA (che però può beneficiare di un elevato numero di case di vacanza), Monte Dagro SA, Pizzo di Claro SA.
- Le **modalità di comunicazione** usate dalla maggior parte delle imprese ticinesi è di tipo tradizionale, cioè sotto forma di prospetti pubblicitari, ciò che riflette anche la mancanza di strategie di posizionamento chiare e distintive. I nuovi strumenti di comunicazione (internet) sono utilizzati in modo professionale per ora soltanto dalla San Salvatore, Monte Brè, Monte Tamaro e CTC Comino; negli altri casi, sono piuttosto banali oppure non sono stati nemmeno introdotti.

Dal punto di vista dei **costi operativi monetari**, non sono stati osservati casi di spreco di risorse, anche se, probabilmente, con delle alleanze strategiche mirate sarebbe possibile realizzare qualche risparmio.

Invece, come è già stato ricordato, gli **ammortamenti** e gli **oneri finanziari** supplementari in quelle imprese che hanno fatto registrare importanti sorpassi negli investimenti, hanno contribuito a generare le perdite nette registrate.

In conclusione, varie sono le cause all'origine delle **difficoltà economiche** delle imprese ticinesi operanti con impianti di risalita. In generale, esse possono forse essere individuate nella **mancanza di chiare strategie di posizionamento sul mercato** che tenessero conto da una parte delle caratteristiche e dei limiti che le nostre regioni hanno, dall'altra della realtà del mercato in cui si opera. Tale mancanza ha fatto sì che - favorite anche da finanziamenti agevolati di provenienza statale - si realizzassero progetti fragili, cioè con scarse possibilità di successo. Inoltre, nella fase realizzativa la mancanza di controlli ha aggravato ulteriormente la situazione.

7.4.2 Liquidità

Un'impresa è considerata liquida se è in grado di far fronte tempestivamente e in modo economico agli impegni finanziari assunti. Nel caso specifico, gli impegni finanziari, oltre quelli usuali derivanti dalla gestione ordinaria (per l'acquisto a credito di beni e servizi, per i costi del personale, ecc.), concernono pure le rate di ammortamento dei prestiti LIM e il servizio dei debiti bancari; inoltre, per quelle imprese che hanno da poco terminato i loro investimenti figurano in qualche caso i residui dei debiti per forniture e prestazioni connesse con la realizzazione di quelle opere.

La situazione della liquidità, espressa per mezzo del Quick Ratio, alla fine del 2001 era **eccellente** soltanto per **tre imprese** (cfr. tabella n.4 allegata): la Società della Funicolare Locarno-Madonna del Sasso SA, la Funivia Brusino Arsizio-Serpiano SA e lo Scilift Prato Leventiva. Era almeno **sufficiente o discreta** pure in **tre casi**: nella Funicolare Lugano-Paradiso / Monte S. Salvatore SA, nella Società Funicolare Cassarate-Monte Brè SA e nel CTC Consorzio Trasporti Comino. Nelle altre **dieci imprese** per le quali è stato possibile calcolare il Quick Ratio la situazione era invece **difficile** e, in qualche caso (Centro Turistico Grossalp SA, Cardada Impianti Turistici SA, Nara del 2000 SA, Monte Tamaro SA, Funivie del Gottardo SA), **addirittura drammatica**.

Le diffuse difficoltà di tesoreria sono innanzi tutto strettamente collegate con la debolezza manifestata da molte imprese nel produrre reddito e quindi Cash flow da attività operativa. Basta ricordare quanto esposto nel par. 5.2 a proposito dell'EBDA (che è, qui, equivalente al Cash flow da attività operativa). In altri casi, pesano tuttora sulla liquidità i sorpassi registrati negli investimenti che si fatica a pagare mancando i crediti necessari.

E' quasi superfluo segnalare **l'estrema pericolosità** di situazioni come quelle che stanno vivendo molte imprese del settore: il rischio di insolvenza può rapidamente portare al fallimento anche imprese per le quali vi sono opportunità di rilancio dopo adeguate misure di risanamento e ristrutturazione.

7.4.3 Solidità finanziaria

La solidità finanziaria di un'impresa è generalmente espressa dagli indici di struttura del capitale: **il grado di indebitamento e il grado di finanziamento proprio**. Il calcolo di tali indici nel settore degli impianti di risalita ticinesi necessita le due osservazioni seguenti: 1. i sussidi per investimenti sono dedotti direttamente dal valore della sostanza fissa (non sono dunque considerati come capitale); 2. se gli ammortamenti contabilizzati fino alla data di riferimento sono stati insufficienti (come si può sospettare in qualche caso), allora il capitale totale e il capitale proprio contabili sono maggiori rispetto alla realtà, cosicché il grado di indebitamento effettivo è più alto rispetto a quello calcolato.

Le imprese che alla fine del 2001 avevano un grado di indebitamento **inferiore al limite critico (60%)** erano soltanto sette: Funivia Brusino Arsizio-Serpiano SA (23.47%, dopo il risanamento del 1999), Mornera

(29.25%), Società della Funicolare Locarno-Madonna del Sasso SA (43.08%), Monte Lema SA (50.24%, dopo il risanamento realizzato nel 2002/03), Funivia Pizzo di Claro SA (51.70%, ma è in un trend crescente), Società Cooperativa Impianti Turistici Campo Blenio-Ghirone (52.78%) e CTC Consorzio Trasporti Comino (60.33%).

Le altre dieci imprese considerate superavano di poco o in misura rilevante la soglia critica: il grado di indebitamento al 31.12.2001 si estendeva dal **66.25%** della Filovia Monte Dagro SA al **100%** della Monte Tamaro SA (cfr. Tabella 5). Si osserva che le principali imprese del settore (ad eccezione della Società della Funicolare Locarno-Madonna del Sasso SA e della Monte Lema SA) avevano al 31.12.2001 un grado di indebitamento eccessivo, molte sulla soglia o al di là del 75-80%: Centro Turistico Grossalp SA (75.55%), Funicolare Lugano-Paradiso / Monte S. Salvatore SA (78.55%), Cari 2000 SA (79.21%), Cardada Impianti Turistici SA (81.24%), Funivie del Gottardo SA (88.85%), Nara del 2000 SA (98.85%) e Monte Tamaro SA (100%). La situazione nel frattempo è sicuramente peggiorata a causa delle perdite annunciate da diverse imprese per l'esercizio chiuso nel 2002.

La fragilità finanziaria in cui si trovano molte imprese del settore è dovuta a una **capitalizzazione**, sotto forma di mezzi propri, **insufficiente** già al momento della realizzazione degli investimenti, ma anche al fatto che le **perdite** subite in seguito ne hanno intaccato pesantemente le basi.

7.4.4 Analisi Costo-Volume-Profitto

Il confronto fra il numero di persone effettivamente trasportate (nel 2001 rispettivamente 2000/01) e il Break-Even (calcolato ipotizzando la copertura di tutti i costi oppure per conseguire un EBDA del 3% rispettivamente del 5%) mette bene in evidenza la distanza che la maggior parte delle imprese deve superare per inserirsi sul sentiero dell'equilibrio economico-finanziario.

I dati per tale confronto si trovano sulla tabella n.5 allegata e permettono di fare le seguenti osservazioni (sulla base dei valori per EDDBA 5%):

- Le imprese con **attività** prevalentemente "**estiva**" (gruppo "A") segnano in totale una insufficienza delle frequenze piuttosto contenuta (-5.4%), ma le differenze all'interno del gruppo sono molto marcate: infatti, mentre la Società della Funicolare Locarno-Madonna del Sasso SA registra un numero di persone trasportate nel 2001 superiore al minimo necessario per raggiungere un EBDA del 5% (+21.4%), la Monte Lema SA (-15%), la Monte Tamaro SA (-32.3%) e la Cardada Impianti Turistici SA (44.2%) non hanno raggiunto quell'obiettivo.
- Le imprese con **attività** prevalentemente o esclusivamente "**invernale**" (gruppo "B") denotano tutte delle frequenze inferiori all'obiettivo EBDA 5%: lo scostamento negativo va da un minimo del 28.2% di Campo Blenio al massimo del 66.2% di Cari 2000 SA.

Infine, nel gruppo "C" sono molto lontani da un EBDA 5% sia la Funivia Pizzo di Claro SA (-74%) che la Filovia Monte Dagro SA (-66,8%), mentre CTC Consorzio Trasporti Comino ha registrato frequenze non molto inferiori all'obiettivo (-11.3%).

7.4.5 Stima della "Debt Capacity"

La capacità di indebitamento massima che empiricamente è fissata per il settore degli impianti di risalita al 60% del capitale totale risultante a bilancio, può essere stimata anche scontando i flussi di cassa operativi futuri (prima degli oneri finanziari), al netto degli investimenti di mantenimento (Free Cash Flow). Confrontando poi l'indebitamento finanziario effettivo esistente in un dato momento con la "Debt Capacity" si possono trarre conclusioni interessanti di vario genere.

Nel caso specifico, la stima della "Debt Capacity" è stata fatta sulla base dei Free Cash Flow dei prossimi sette rispettivamente dieci anni, senza considerare le eventuali misure di ristrutturazione e risanamento che saranno eventualmente messe in atto in futuro dalle varie imprese. La scelta di una durata così breve (rispetto a quanto effettivamente richiesto per lo meno dallo Stato per i prestiti LIM) può sembrare troppo severa. Tuttavia, queste sono generalmente le regole applicate nel modo bancario: è considerato un vero e proprio debito finanziario quello che entro quei periodi può essere completamente rimborsato, tenuto conto naturalmente degli interessi. Il tasso di sconto applicato (4.25% per tutte le imprese) è una media che risulta dai dati disponibili.

La situazione dell'indebitamento finanziario più recente secondo i dati disponibili per ogni singola impresa e globalmente, la natura di tali debiti secondo i vari creditori e la "Debt Capacity" sono contenute nella tabella n.6 allegata.

Il totale dei debiti finanziari era di poco superiore a 84 mio CHF, di cui il 36.44% nella forma di prestiti LIM (16.3 mio CHF verso la Confederazione, 14.3 mio CHF verso il Canton Ticino), il 52.63% prestiti bancari e il resto (quasi l'11%) risultava formato da altri creditori (obbligazionisti, prestito di un comune, prestiti degli azionisti, ecc.).

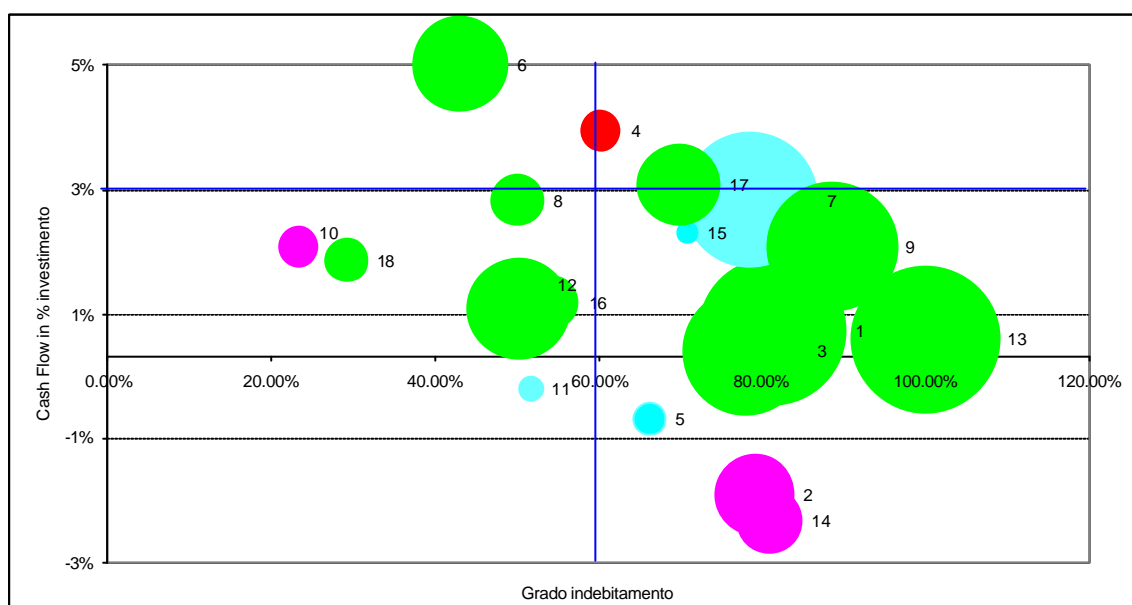
Il confronto fra l'indebitamento finanziario effettivo e la "Debt Capacity" mette in evidenza un'eccedenza complessiva pari a quasi 57 mio CHF (67.8%), che è teoricamente la somma potenzialmente a rischio. Quasi tutte le imprese prese in considerazione presentano eccedenze di debiti, alcune per importi contenuti (sia in assoluto che in %), altre per somme molto rilevanti (in assoluto e in %). In ordine decrescente, le imprese del settore che presentano eccedenze di debiti finanziari superiori a 1 mio CHF sono le seguenti: Funivie del Gottardo SA, 20 mio CHF; Cardada Impianti Turistici SA, 15 mio CHF; Monte Tamaro SA, 6 mio CHF; Centro Turistico Grossalp SA, 5.5 mio CHF; Carì 2000 SA, 2.3 mio CHF; Nara del 2000 SA, 1.6 mio CHF; Filovia Monte Dagro SA, 1.2 mio CHF e Monte Lema SA, 1.1 mio CHF. Complessivamente queste imprese concernono il 92.3% dell'eccedenza totale.

Soltanto la Società della Funicolare Locarno-Madonna del Sasso SA e la Funicolare Ritom SA (in prospettiva, sulla base del piano di bilancio al 31.12.2003) presentavano una situazione completamente sana dal punto di vista finanziario.

7.4.6 Conclusioni

Il **quadro complessivo** della situazione economico-finanziaria delle imprese ticinesi che gestiscono impianti di risalita si presenta a **tinte piuttosto fosche**. Come appare infatti nella matrice di posizionamento che colloca ogni impresa secondo la capacità di creare reddito (espressa dall'EBDA in % dell'investimento lordo) e la solidità finanziaria (illustrata dal grado di indebitamento), ben 10 imprese si trovano nel quadrante caratterizzato da un grado di indebitamento superiore al 60% e con una capacità di generare reddito inferiore al 3%; delle altre 8 imprese considerate in questo studio, che hanno un grado di indebitamento inferiore o uguale al 60%, 6 registrano però una forza reddituale insufficiente o addirittura nulla; soltanto 2 imprese sono posizionate nel quadrante positivo (cfr. Schema). Si osserva pure una tendenza diffusa al peggioramento, sia dal punto di vista della redditività che da quello della solidità finanziaria.

Non è dunque esagerato parlare di un **settore in crisi**.



- Tendenza indebitamento (+), Tendenza Cash Flow (-)
- Tendenza indebitamento (-), Tendenza Cash Flow (-)
- Tendenza indebitamento (-), Tendenza Cash Flow (+)
- Tendenza indebitamento (+), Tendenza Cash Flow (+)

- | | |
|--|--|
| 1 Cardada Impianti Turistici SA | 11 Funivia Pizzo di Claro SA |
| 2 Cari 2000 SA | 12 Monte Lema SA |
| 3 Centro Turistico Grossalp SA | 13 Monte Tamaro SA |
| 4 CTC Consorzio Trasporti Comino | 14 Nara del 2000 SA |
| 5 Filovia Monte Dagro SA | 15 Sci lift Prato Dalpe |
| 6 Funicolare Locarno - Madonna del Sasso SA | 16 Società Coop. Impianti Turistici Campo Blenio |
| 7 Funicolare Lugano - Monte San Salvatore SA | 17 Società Funicolare Cassarate - Monte Brè SA |
| 8 Funicolare Ritom SA (preventivo) | 18 Teleferica Monte Carasso - Mornera |
| 9 Funivie del Gottardo SA | |
| 10 Funivia Brusino-Arsizio / Serpiano SA | |

7.5 Evoluzione dei mercati turistici e aspetti del turismo invernale in Ticino

7.5.1 Il profilo del turista che si sposta verso il Ticino

Il turista che si sposta verso il Ticino è prevalentemente svizzero (52% dei pernottamenti) o germanico (25% dei pernottamenti). Per quanto concerne il turismo di giornata, l'origine è prevalentemente lombarda).

Il turista che giunge in Ticino lo fa seguendo un programma proprio³⁷. Solo il 7% di unisce a gruppi³⁸. Si tratta di persone d'ogni età, spesso coppie senza figli. Solo il 37% di loro ha intenzione di ritornare. Il livello di soddisfazione del cliente è sotto il valore medio svizzero, soprattutto per quanto riguarda il rapporto prezzo/qualità nella gastronomia, il rapporto prezzo/prestazioni, l'accessibilità, il parcheggio, la qualità del servizio e dell'infrastruttura nel paralberghiero.

7.5.2 Periodo in cui il turista si sposta verso il Ticino

I mesi in cui i turisti si spostano maggiormente in Ticino corrispondono al periodo marzo giugno e agosto settembre (= primavera e fine estate). I mesi di novembre-dicembre-gennaio e febbraio sono poco frequentati³⁹.

7.5.3 Mezzi di trasporto utilizzati

Il turista che viene in Ticino predilige il mezzo di trasporto privato (auto). Gli impianti di risalita vengono utilizzati con un'intensità del 28%. Sono preferiti i trasporti via acqua (36.5%) e i mezzi di trasporto turistici (64.3%). Sul piano nazionale la situazione è più equilibrata (35.5% impianti di risalita, 40.7% trasporti turistici e 5.2% battelli e altro)⁴⁰.

7.5.4 Pernottamenti

Il turista che viene in Ticino si ferma mediamente 6.5 notti⁴¹ in categorie di Hotel medio-basse e in case di vacanza⁴². Inoltre, stanno crescendo sempre più i pernottamenti in alloggi collettivi e in ostelli della gioventù. Del resto, sono questi i due tipi di alloggio che hanno visto crescere il numero di pernottamenti anche nell'ultimo anno. Dalla statistica svizzera del turismo per l'anno 2002 emerge che, rispetto al 2001, a fronte di una riduzione delle presenze nel settore alberghiero e para alberghiero del -7% (CH=-3.8%), negli alloggi collettivi e negli ostelli per la gioventù sono aumentati del 8.5%, rispettivamente del 10.4% (CH= 2.3, rispettivamente, 2.4%)⁴³.

La stagione estiva ha pagato maggiormente (-7.8%; CH=-3.5%) la diminuzione dei pernottamenti, rispetto alla stagione invernale (-3.6%; CH=-

³⁷ Più del 50% degli ospiti acquisiscono informazioni attraverso il passaparola (34%) o non acquisiscono nessuna informazione (27%). Solo il 6% si affida alle agenzie di viaggio e solo l'8% chiede informazioni agli Enti turistici. Le cose stanno però cambiando grazie alla diffusione di Internet.

³⁸ Fonte : Ticino Turismo, Linee Guida strategiche della politica cantonale, 2002.

³⁹ Reimarkt Schweiz, 2001.

⁴⁰ Reimarkt Schweiz 2001.

⁴¹ Tendenzialmente i soggiorni si accorciano. Il 50% dei turisti si ferma meno di 5 giorni.

⁴² IDT-HSG, 2002.

⁴³ Fonte: UST, 2003.

4%). Rispetto al Ticino, i concorrenti grigionesi hanno pagato meno nella stagione estiva (-5.8%), mentre hanno pagato maggiormente nella stagione invernale (-7.3%). I concorrenti vallesani hanno pagato meno nelle due stagioni (-4.9%, rispettivamente , -2.7%).

Nonostante una vistosa diminuzione, la Germania rimane di gran lunga il mercato straniero di riferimento per il turismo svizzero. L'Italia è al sesto posto con un peso, in termini di pernottamenti, inferiore al 2%. Tra i mercati in più forte espansione troviamo gli Stati del Golfo, la Cina, la Corea, la Federazione Russa e l'India. Per il turismo ticinese, i mercati di riferimento sono quello svizzero (52% dei pernottamenti) e quello germanico (25% dei pernottamenti), che rappresenta il primo mercato estero. Il mercato Italiano rappresenta solo il 5%.

Sul più lungo periodo, dal 1991 al 2001, periodo di crisi ma anche di investimenti, il Ticino conosce una diminuzione dei pernottamenti vicina al -15%, a testimonianza della brevità del soggiorno dei turisti che si spostano nel nostro Cantone. Anche questa durata deve servire per calibrare prodotti e quindi offerte specifiche.

A livello regionale la tendenza è illustrata nella tabella seguente.

Pernottamenti (evoluzione 91-01)

	1991	2001	var 91-01
REGIONE TRE VALLI	79'572	70'970	-10.8
REGIONE LOCARNESE E V.MAGGIA	1539014	1348427	-12.4
REGIONE BELLINZONESE	103780	107795	3.9
REGIONE LUGANESE	1519045	1241483	-18.3
REGIONE MENDRISIOTTO	228582	194286	-15.0
Ticino	3469993	2962961	-14.6

Fonte: USTAT, 2002, Elaborazione, IRE-2003

La Regione del Luganese (42% dei pernottamenti totali⁴⁴ nel 2001) è la regione maggiormente toccata dalla diminuzione dei pernottamenti. È stata particolarmente negativa l'evoluzione della sub regione Valli di Lugano, e Lugano. In controtendenza, invece, i comprensori medio e alto Malcantone. La Valle di Muggio crea l'eccezione nella regione del Mendrisiotto. Nella Regione Tre Valli, la Leventina e la Blenio sono state le sub regioni più colpite. Complessivamente, la RTV non ha perso però peso nei confronti del totale cantonale (2.3-2.4%).

Nel Locarnese (45.5% dei pernottamenti totali nel 2001⁴⁵) a fare eccezione troviamo il Gambarogno e la Valle Maggia. Nel Bellinzonese (3.6% nel 2001) l'evoluzione positiva dei pernottamenti é da addebitare alla sub regione Piano di Magadino.

⁴⁴ Il peso relativo rispetto al totale cantonale è diminuito di 2 punti percentuali in 10 anni.

⁴⁵ Rispetto al 1991, la regione ha aumentato la sua quota di mercato di 1.5 punti percentuali.

7.5.5 Portafoglio attività svolte dal turista che viene in Ticino e valutazione dell'offerta complessiva

Il mercato di riferimento per il turismo ticinese è quello svizzero. Il turista svizzero che scende in Ticino lo fa per svolgere attività sportive (in particolare escursioni⁴⁶, nuoto, bici⁴⁷, giochi col pallone e minigolf) e attività non sportive (passeggiate⁴⁸, shopping, tempo e giochi in famiglia, escursioni in auto, ristorazione, lettura, bagni di sole ed escursioni in battello).

Come si può constatare, non vengono annoverati i tipici sport invernali (sci, snowboard, slitta,...) che figurano, invece, nel portafoglio delle attività dei turisti presenti in altre località svizzere. La cosa non sorprende, considerati i mesi in cui il turista usa spostarsi in Ticino. Anche per questo motivo, l'uso degli impianti di risalita non va oltre il 28%.

Al turista che viene in Ticino vengono proposte una miriade di offerte che permettono lo svolgimento di attività che vanno al di là di quelle appena menzionate⁴⁹. L'offerta legata alle attività sportive, propone infatti non solo possibilità di tipo tradizionale (golf, tennis, sub, equitazione, ...) ma anche possibilità per sport estremi quali il Canyoning, il Bungy Jumping, il Rock Climbing, il Parapendio, il Rap Jump, il Rafting e i tuffi da rocce e montagne. Nell'ambito delle attività non sportive, l'offerta comprende i parchi botanici e i parchi tematici, le manifestazioni e gli eventi (Film festival i Locarno, New Orleans di Ascona, Estival Jazz di Lugano, Piazza Blues di Bellinzona, per citarne solo alcuni), senza dimenticare le offerte culturali (musei, mostre, rassegne di valenza anche internazionale) e gastronomiche.

Il problema del turismo ticinese sembrerebbe essere legato, paradossalmente, alla grande varietà (polverizzazione) dell'offerta, caratterizzata da una miriade di attori e iniziative sparse sul territorio. La ricchezza della varietà non è però una condizione sufficiente. In primo luogo perché è la qualità la premessa più importante e non la quantità. In secondo luogo, senz'altro di maggiore rilievo vi è il fatto che proporre molte offerte non significa proporre sul mercato prodotti e servizi chiaramente definiti e differenziati. Parafrasando il mondo industriale, le diverse offerte rappresentano le componenti di un potenziale prodotto che però per essere tale deve prima essere assemblato e avere un mercato di sbocco. Per avere successo questo prodotto deve essere inoltre innovativo.

Tornando all'oggetto del presente studio (impianti di risalita), constatiamo per esempio che le offerte non mancano e i potenziali nemmeno (condizioni favorevoli in particolare negli impianti a vocazione estiva) ma non ci sono veri propri prodotti, tanto meno integrati (piano, vetta, pendio). Le imprese

⁴⁶ Le Valli e le regioni di montagna rivestono un ruolo fondamentale in questo senso, anche se l'offerta escursionistica è concentrata nelle regioni dei laghi. Il loro accesso è reso possibile da una rete di trasporti pubblici che comprendono anche gli impianti di risalita.

⁴⁷ Il Ticino è considerato una mecca della Mountain Bike per esperti e buoni conoscitori del territorio, dato che la segnaletica è lacunosa.

⁴⁸ I sentieri rappresentano uno degli elementi fondamentali dell'offerta turistica cantonale. La qualità deve però migliorare. Secondo l'indagine di mercato TOP Swiss, il grado di soddisfazione degli ospiti è pari al 44%. Il dato medio nazionale è superiore al 60%.

⁴⁹ Per maggiori dettagli consultare il rapporto di Ticino Turismo, Linee Guida strategiche della politica cantonale, 2002.

ticinesi con attività prevalentemente “estiva” offrono genericamente, con il trasporto sulla montagna, la vista della zona sottostante e della catena alpina, la flora e talvolta eventualmente la fauna, ma ciò evidentemente non basta a distinguersi dagli altri concorrenti. Sforzi per distinguersi sono stati fatti per esempio dalla Monte Tamaro SA (con la Chiesta S. Maria degli Angeli dell’arch. M. Botta) e dalla Monte Generoso SA (con varie iniziative di tipo culturale: grotta dell’orso, osservatorio astronomico).

Il turista arriva in Ticino e trova l’offerta in termini di trasporto (compresi gli impianti di risalita). Per il resto deve arrangiarsi da solo. Non c’è offerta integrata. Anche nei prospetti si elencano le offerte, ma, come detto, questo non equivale ancora alla vendita di un prodotto specifico. Il cliente si trova a scegliere tra una miriade di offerte alternative in provenienza anche da altre regioni. Domanda cruciale: perché il cliente dovrebbe venire in Ticino? La Sfida per il Ticino consiste dunque nell’offerta di esperienze intense e sempre nuove (logica dell’innovazione di prodotto). Importante ragionare in termini di prodotto e non in termini di infrastruttura, che è solo un elemento del prodotto, ma non necessariamente il più strategico.

7.5.6 Aspetti del turismo invernale in Ticino

Abbiamo già avuto modo di dire che il turismo invernale in Ticino non è quantitativamente rilevante.

Il mercato sciistico svizzero è basato al 50% su escursioni giornalieri⁵⁰. La domanda è inoltre stagnante a livello mondiale. Ci sono molti turisti di giornata (sci di fine settimana soprattutto la domenica), ciò che genera una sottocapacità nei fine settimana e una sovra capacità nel resto della settimana. I trend indicano le grandi stazioni quali mete più favorite. Gli sciatori cercano grandi dimensioni, varietà, attività prima e dopo lo sci, bel tempo e neve ottima. Spesso la pratica dello sci (quindi l’uso degli impianti) occupa una minima parte dei “consumi” di tempo nelle stazioni. Le passeggiate, lo shopping, il wellness, gli incontri occupano una parte sempre maggiore di tempo. I trend mostrano che anche le stazioni per gli sport invernali necessitano di un minimo di urbanità.

Gli inverni diventano sempre più caldi (il numero di giorni operativi degli impianti di risalita in Svizzera è in diminuzione da 30 anni ciò che genera problemi anche a livello di redditività degli impianti attivi per troppo pochi mesi.

Le “stazioni” sciistiche⁵¹ ticinesi soffrono di un contesto naturale più debole rispetto a quello che si osserva nei migliori centri svizzeri ed esteri: il limite superiore delle piste da sci nelle maggiori stazioni raggiunge appena 2’400 msm a Bosco Gurin, 2’280 msm a Carì, 2’250 msm ad Airolo e 1’940 msm al Nara, ma nei piccoli impianti è appena di 1’300 msm a Prato Leventina e 1’650 msm a Campo Blenio. Inoltre, l’ampiezza delle piste è discreta a Bosco Gurin (40 km), ad Airolo e al Nara (30 km), ma limitata a Carì (15 km).

⁵⁰ Pernottamenti = 20% in inverno e 80% in estate (UST, 2002). Il Ticino, contrariamente al Vallese e ai Grigioni attira soprattutto sciatori di giornata che non pernottano.

⁵¹ In Ticino non ci sono vere e proprie Stazioni sciistiche come è invece il caso, per esempio, dei Grigioni o del Vallese. Ci sono degli impianti e qualche struttura attigua. Questo dato impedisce, di fatto, un confronto efficace tra le “stazioni” invernali (ma il discorso vale un po’ anche per l’estate) con le stazioni concorrenti svizzere e estere.

L'offerta in vetta (ristoranti, snow bar, eventi, ecc.) e in piano (alberghi, ristoranti, commerci, ritrovi, case e appartamenti, eventi, manifestazioni, attività dopo sci, centri wellness, noleggio materiale, ecc.) è altrettanto limitata ovunque nonostante gli sforzi profusi negli ultimi anni in qualche "stazione". Considerata l'offerta, le "stazioni ticinesi" sono solo limitatamente concorrenziali a livello di prezzi per la pratica dello sci nel confronto con stazioni importanti in Svizzera e all'estero. Di conseguenza, nella situazione attuale, le imprese ticinesi possono al massimo sperare di avere una certa attrattività per la popolazione indigena o che gravita attorno al Ticino entro un limite ristretto per escursioni e pratica dello sci soprattutto di giornata.

Fino ad oggi si è investito poco per lo sport invernale in Ticino (mancano concetti e mezzi). Il settore è caratterizzato da molte piccole società che gestiscono impianti di risalita in modo non professionale.

A sfidare ulteriormente il turismo invernale in Ticino - già in notevole difficoltà - va sottolineato la tendenziale difficoltà ad accedere al capitale per nuovi investimenti, al riorientamento della politica nazionale di sovvenzionamento degli impianti (con implicazioni anche a livello cantonale), senza dimenticare la concorrenza internazionale.

7.5.7 Concorrenza e posizione rispetto ai macro-trends

La concorrenza estera e svizzera è molto elevata per tutto l'arco dell'anno. Nell'arco alpino, nei prossimi anni, sono previsti investimenti consistenti anche nel miglioramento qualitativo dell'offerta invernale.

Il turismo tradizionale⁵² deve lasciare progressivamente il posto a un'offerta per il turismo di nicchia⁵³ (per il momento quantitativamente poco importante, nonostante gli venga attribuito un potenziale di crescita elevato), in particolare per famiglie e business. I mercati attigui sono: l'industria del tempo libero, l'industria degli articoli sportivi e gli eventi. Quid: quali prodotti per quali regioni? Siccome il Ticino è piccolo è necessario ragionare in termini di prodotti integrati. Oggi siamo in presenza di un'eccessiva frammentazione a livello di prodotti e di strutture operative.

Non esiste una ricetta unica per tutto il Ticino. Le pianure e le montagne non sono tutte uguali. Vi è quindi la necessità di ragionare in termini di segmenti di mercato specifici, calibrati sulla specificità/diversità dell'offerta. Non c'è un mercato e quindi un profilo unico del cliente che viene in Ticino.

La dipendenza dai mercati chiave (Svizzera e Germania) è troppo marcata. Considerate le caratteristiche tendenziali del turismo cantonale (soggiorni sempre più brevi, ecc.) va incentivato il mercato italiano⁵⁴ (Lombardia in particolare) coscienti comunque che l'italiano predilige le vacanze estive in montagna (per l'inverno è più appealing il resto della Svizzera). Inoltre, predilige lo spostamento con la propria auto, alti standard qualitativi e l'offerta di intrattenimento. I gruppi target sono persone con livello di formazione elevato e reddito elevato (queste persone aumentano la frequenza degli spostamenti).

Andrebbe rotta anche l'eccessiva dipendenza dalla stagionalità e dalla meteorologia con offerte alternative valide con qualsiasi tempo e in qualsiasi stagione. Vi sono regioni in Europa che hanno creato veri e propri pacchetti di prodotti per il brutto tempo. Anche nel nostro cantone esistono alcune proposte che tendono a seguire questa strada.

Rispetto ai macro-trends descritti nel capitolo 6, il turismo ticinese presenta punti di debolezza (ben descritti anche nelle linee guida di Ticino Turismo), ma anche potenzialità, che vanno inevitabilmente verso il concetto di integrazione (di offerte, prodotti, servizi, infrastrutture e strutture operative). I prodotti, innovativi e specializzati (di nicchia) andranno sempre più orientati all'esperienza che generano. Dovranno essere caratterizzati sempre più da multiopzionalità (per captare la sfida delle scelte sempre più all'ultimo minuto), da autenticità e da emozionalità, coscienti che al cliente non si può vendere solo qualcosa, ma bisogna pure accompagnarlo nella migliore scelta (conta la migliore offerta al momento giusto e nel luogo giusto) e che i clienti pensano sempre di più globale, ma cercano comunque sempre prodotti e servizi regionali specifici e autentici.

⁵² Questo tipo di turismo ha dei potenziali di crescita alti a livello svizzero ma solo medio a livello cantonale.

⁵³ Il turismo di nicchia ha dei potenziali di crescita elevati in Ticino (fonte: PWC, DF&P, 1999).

⁵⁴ In termini di pernottamenti rappresenta oggi il 5% del mercato

7.6 Incidenza delle attività turistiche e degli impianti di risalita sullo sviluppo regionale

7.6.1 Struttura economica regionale

Nel 2001 nell'economia cantonale operavano 19'206 aziende per un totale di 158'813 addetti. La struttura per rami e regioni di mobilità spaziali di queste aziende e addetti è riassunta nell'allegato n. 1.

In termini evolutivi, dal 1991 al 2001⁵⁵, il numero di aziende è progredito del 6.4%, mentre il numero degli addetti è diminuito del -7.2%.

Variatione addetti -aziende 1991-2001 nelle RMS

RMS	1991		2001		Var 91-01 (%)	Var 91-01 (%)
	Unità locali	Addetti	Unità Locali	Addetti	Unità locali	Addetti
Tre Valli	1419	10510	1359	8608	-4.4	-22.1
Locarno	3800	30847	3833	28380	0.9	-8.7
Bellinzona	2106	22555	2413	21195	12.7	-6.4
Lugano	7860	73662	8692	72626	9.6	-1.4
Mendrisio	2790	32673	2909	28004	4.1	-16.7
Ticino	17975	170247	19206	158813	6.4	-7.2

Fonte: CFA, 2001, Elaborazione IRE-2002

A livello regionale si possono fare le constatazioni seguenti.

- La **Regione Tre Valli** ha conosciuto la dinamica peggiore sia in termini di evoluzione delle aziende che in termini di numero di addetti. L'evoluzione negativa tocca tutte le attività di peso per il turismo⁵⁶, compreso il settore dei trasporti, ad eccezione delle attività legate agli impianti di risalita.
- La **Regione Locarnese e Valli**, ha vissuto un'evoluzione negativa del numero degli addetti anche nelle attività legate al turismo. Si rileva una forte contrazione degli addetti nel settore dei trasporti, comprese le attività legate agli impianti di risalita.
- Nella **Regione Bellinzonese** si riscontra un'evoluzione molto positiva del numero delle aziende (anche nelle attività legate al turismo), accompagnata da una diminuzione (inferiore alla media cantonale) del numero degli addetti con l'eccezione del settore alberghiero.
- Nel **Luganese** il numero delle aziende (ad eccezione del settore trasporti per vie d'acqua e aeree) ha conosciuto un'evoluzione sopra la media cantonale. Il numero degli addetti è solo leggermente diminuito. È diminuito in buona parte delle attività legate al turismo, compresi i trasporti di ogni tipo, ad eccezione

⁵⁵ Abbiamo scelto questo periodo perché corrisponde con il periodo in cui si sono realizzati importanti investimenti a favore degli impianti di risalita.

⁵⁶ Per il calcolo dei contributi dei rami che direttamente e indirettamente contribuiscono alle attività turistiche abbiamo utilizzato e adattato la metodologia usata dall'OCSE in *Tourism Satellite Account Switzerland, 2002*. I rami NOGA che in proporzioni diverse contribuiscono alle attività turistiche sono: 15, 50, 52, 55, 60-61-62, 63, 64, 80, 85, 92 (vedi allegato n. 2)

delle attività legate alle agenzie di viaggio e ad altre attività ausiliarie dei trasporti.

- La **Regione del Mendrisiotto** ha conosciuto un'evoluzione positiva del numero delle aziende e un'evoluzione molto negativa del numero degli addetti, anche nella maggior parte delle attività di maggior peso legate al turismo, ad eccezione di quelle concernenti gli impianti di risalita.

7.6.2 Struttura delle specializzazioni regionali

Dall'analisi dell'evoluzione delle specializzazioni⁵⁷ economiche regionali (1991-2001) si evince una tendenziale despecializzazione nelle attività legate al turismo⁵⁸, in particolare quelle del settore alberghiero e della ristorazione.

Le matrici che seguono descrivono l'evoluzione in ciascuna regione del cantone. Come si può constatare la tendenziale despecializzazione concerne ognuna di loro.

Evoluzione delle specializzazioni economiche nella regione Tre Valli

	Forte specializzazione QL01>=2	Specializzazione 2>QL01>1	Non Specializzazione QL <=1
Specializzazione crescente QL01>= QL91		29/ 25 (*) 62(*)	15/22/ 31/34/ 17 (*) 71/ 67 (*)/ 70
Specializzazione decrescente QL01<QL91	35/ 14/ 20/ 40/ 24	45/28 60/93/91/50/ 80/75/55/	32/ 26/33/ 41/19/21/18/ 36/27/ 90/85/52/64/74/ 92/66/ 51/ 63/ 65/ 36/ 72

Fonte: CFA, 2001, Elaborazione IRE 2003

(*) Non erano settori base nel 1991

⁵⁷ Il calcolo delle specializzazioni settoriali è svolto attraverso un indice chiamato Quoziente di Localizzazione (QL). Questo indice misura la distanza relativa tra la quota di un settore *i* nella regione *y* e la quota del medesimo settore a livello cantonale sul totale dell'economia cantonale.

⁵⁸ Queste attività sono evidenziate nelle diverse celle. Per la descrizione dei rami d'attività (NOGA) vedi allegato n. 2

Evoluzione delle specializzazioni economiche nella regione Locarno

	Forte specializzazione QL01>=2	Specializzazione 2>QL01>1	Non Specializzazione QL <=1
Specializzazione crescente QL01>=QL91	26/ 32	28	27/ 19/
Specializzazione decescente QL01<QL91	16/ 14/ 41/ 61	40/ 29/ 21/ 20/ 45 55/ 70/ 85/ 91/ 52/ 80/ 90/ 93	22/ 31/ 36/ 15/ 35/ 33/ 24/ 18/17/25 92/ 50/ 74/ 51/ 64/ 75/ 71/ 72/ 66/ 60/ 67/ 63/ 62/ 65/ 73

Fonte: CFA, 2001, Elaborazione IRE 2003

Evoluzione delle specializzazioni economiche nella regione Bellinzona

	Forte specializzazione QL01>=2	Specializzazione 2>QL01>1	Non Specializzazione QL <=1
Specializzazione crescente QL01>=QL91	35 (*) 73	25/32 66/71/90	19 67
Specializzazione decescente QL01<QL91	60/64/75	14/15/22/40/41/ 50/52/ 80/85/91/93	45/21/20/36/33/28/24/ 29/26/17/27/31/18/ 74/51/55/72/65/92/ 63/70

Fonte: CFA, 2001, Elaborazione IRE 2003

(*) Non erano settori base nel 1991

N.B. Nel 1991 i settori di forte specializzazione e di specializzazione erano in numero maggiore rispetto al 01. Sono aumentati invece quelli di non specializzazione.

Evoluzione delle specializzazioni economiche nella regione Lugano

	Forte specializzazione QL01>=2	Specializzazione 2>QL01>1	Non Specializzazione QL <=1
Specializzazione crescente QL01>=QL91		21	41/35/14
Specializzazione decescente QL01<QL91		19/22/24/36 62/72/65/67//92/71 61/66/74/51/70/90/ 73/91	45/29/33/20/28/40 25/17/31/15/26/32/18/27 85/93/52/80/50/55/64 63/75/60

Fonte: CFA, 2001, Elaborazione IRE 2003

N.B. È aumentato considerevolmente il numero di rami di non specializzazione

	Forte specializzazione QL01>=2	Specializzazione 2>QL01>1	Non Specializzazione QL <=1
Specializzazione crescente QL01>=QL91		28	40 70/73
Specializzazione decescente QL01<QL91	27/18/17/31/25/15/33 63	36/19/24 60/50	32/29/20/45/26/22/ 41/35/14/16/21 51/93/52/80/85/75/74/ 67/65/64/55/92/91/90/ 66/72/71

Fonte: CFA, 2001, Elaborazione IRE 2003

N.B. Il numero di rami di forte specializzazione e di specializzazione è diminuito tra il 1991 e il 2001, mentre è aumentato quello dei rami di non specializzazione

7.6.3 Incidenza regionale delle attività turistiche e di quelle legate agli impianti di risalita

Non esistendo dati regionali sul valore aggiunto o sul prodotto regionale interno, per calcolare il grado di dipendenza regionale dalle attività turistiche, abbiamo fatto ricorso ai dati derivanti dal censimento federale delle imprese 2001. Il calcolo è fatto in termini di addetti. Per i contributi dei rami che direttamente e indirettamente contribuiscono alle attività turistiche abbiamo seguito e adattato la metodologia usata dall'OCSE in *Tourism Satellite Account Switzerland, 2002*, nonché alcuni studi realizzati per il canton Vallese⁵⁹.

In termini di addetti, nel 2001, il settore turistico⁶⁰ ticinese rappresentava il **8%** degli addetti totali attivi nell'economia cantonale (quindi **12'290 addetti**). L'Istituto BAK di Basilea ha stimato un contributo al Pil cantonale pari al **11%** (**1.2 mia** di franchi secondo le nuove stime del Pil per l'anno 2001).

Nel solo settore alberghiero e della ristorazione, tra il 1990 e il 2001, il valore aggiunto reale è regredito del 18% e la produttività oraria del 24%⁶¹. A livello medio nazionale la diminuzione è stata del -20%, rispettivamente del -16%. Il settore turistico è quindi un settore importante dell'economia cantonale ma in tendenziale perdita di velocità.

⁵⁹ Le tourisme en Valais, Etude sur la Valeur ajoutée, Rütter & Partner Concertresearch, Ecole Suisse de Tourisme, 2001.

⁶⁰ I rami che in proporzioni diverse contribuiscono alle attività turistiche sono: 15, 50, 52, 55, 60-61-62, 63, 64, 80, 85, 92.

⁶¹ Fonte BAK-2003

Declinando il discorso a livello regionale dalle tabelle sottostanti, unitamente ai dati indicati nelle tabelle inerenti alle specializzazioni si constata quanto segue.

	Ad_Tur_01	QL_01	Peso relativo (%)
Tre Valli	715	1.1	8.3
Bellinzona	1582	1	7.5
Locarno	3989	1.8	14.1
Lugano	3615	0.6	5
Mendrisio	2392	1.1	8.5
totale	12293		7.7

Fonte: CFA, 2001, Elaborazione IRE-2003

Iris⁶²	Ad_2001	QL_2001	Peso 2001 (%)
Tre Valli	47 ⁶³	7.9	0.5
Bellinzona	0	0	0
Locarno	15	0.8	0.05
Lugano	45	0.9	0.06
Mendrisio	3	0.2	0.01
totale	110		0.07

Fonte: CFA, 2001, Elaborazione IRE-2003

Iris	Ad_1991	QL_1991	Peso 1991 (%)
Tre Valli	12	2.1	0.01
Bellinzona	4	0.3	0.002
Locarno	35	2.0	0.02
Lugano	43	1.1	0.03
Mendrisio	0	0.0	0.00
totale	94		0.06

Fonte: CFA, 2001, Elaborazione IRE-2003

- Il settore turistico, considerato ai sensi della metodologia OCSE, rappresenta un **settore di base** per la regione di **Locarno** (le specializzazioni sono però decrescenti negli ultimi 10 anni⁶⁴) e, in misura minore, per quella delle **Tre Valli** e del **Mendrisiotto**.
- La **regione di Bellinzona** è piuttosto specializzata in attività di supporto anche alle attività turistiche, in particolare in quelle legate ai trasporti e alle telecomunicazioni.
- Nella **Regione Tre Valli** (in particolare nel distretto di Leventina) il peso delle attività degli impianti di risalita è rilevante e il ramo rappresenta un ramo di base dell'economia regionale. In termini evolutivi, questa

⁶² Trasp. teleferiche funicolari.

⁶³ 44 Sono occupati nel distretto di Leventina e 3 in quello di Blenio.

⁶⁴ I dati relativi all'evoluzione del numero dei disoccupati dal 1995 al 2002 confermano le difficoltà del settore turistico.

importanza è andata aumentando dal 1991 al 2001⁶⁵, a fronte di una progressiva despecializzazione nelle attività turistiche e una diminuzione di addetti importanti in queste medesime attività⁶⁶.

- Nel **Locarnese**, dal 1991 al 2001 gli impianti di risalita hanno perso la loro incidenza sull'economia regionale.

Sintesi della diagnosi

Il settore degli impianti di risalita è in crisi. I fattori di questa crisi sono molteplici e di varia natura. Alcuni derivano dai problemi strutturali del turismo cantonale, altri sono specifici al settore degli impianti di risalita:

- Forte dipendenza dalla congiuntura economica, oggi avversa in Svizzera e nei paesi di provenienza dei principali turisti (Germania, Italia)
- Forte dipendenza dalle condizioni climatiche e metereologiche. Le "stazioni" invernali soffrono di un contesto naturale poco favorevole (aumento della temperatura media e quote massime non troppo elevate sfavoriscono la maggior parte degli impianti).
- Forte dipendenza dai mercati tradizionali svizzeri e germanici.
- Mercato turistico invernale limitato (predilezione per la stagione estiva e per la pratica di sport non tipicamente invernali come lo sci, lo snowboard, ecc.) e poco promosso.
- Predominanza del turismo di tipo tradizionale
- Predilezione del turista a spostamenti con mezzi privati o altri mezzi di trasporto. Limitata propensione all'uso degli impianti di risalita.
- Diminuzione tendenziale dei pernottamenti e della durata del soggiorno.
- Elevato numero di imprese che gestiscono impianti di risalita: a causa della forte componente pubblica nella struttura del capitale si sono create elevate barriere all'uscita. Ne consegue una sovra capacità difficilmente risolvibile se non con interventi drastici.
- Forte concorrenza esercitata da stazioni sciistiche con una migliore offerta (in particolare, nei cantoni Grigione e Vallese, ma anche in Italia - regione delle Dolomiti e Austria). Questa concorrenza incide negativamente su quelle imprese (e sono la maggioranza, se non tutte) che non hanno un chiaro posizionamento differenziato sul mercato, tale da proffilarle in

⁶⁵ Sono gli anni in cui sono stati fatti gli investimenti più importanti negli impianti di Airolo.

⁶⁶ La situazione è confermata anche dai dati relativi all'evoluzione del numero dei disoccupati dal 1995 al 2002. Il peso relativo dei disoccupati nelle attività turistiche è aumentato. Si riscontra un'eccezione: il peso relativo del numero dei disoccupati nelle attività legate ai trasporti e alle comunicazioni è notevolmente diminuito in Leventina, a tal punto che rappresenta nel 2002 la metà del peso dei disoccupati nelle stesse attività a livello medio cantonale. È difficile dire se questo miglioramento sia riconducibile all'evoluzione degli occupati negli impianti di risalita. Potrebbe essere un'ipotesi.

modo netto rispetto agli altri attori locali e specialmente a quelli esterni al Ticino.

- Forte concorrenza di altri prodotti turistici nella medesima zona, ma anche in regioni esotiche, oggi raggiungibili a prezzi molto attrattivi.
- Una progettazione lacunosa (dovuta in qualche caso alla necessità di interventi urgenti) e un insufficiente controllo della spesa al momento della realizzazione sembrano essere due motivi importanti all'origine di sorpassi spesa che oggi pesano sui bilanci delle imprese.
- In generale, per la maggior parte delle imprese si constata la mancanza di un **modello di business** solido e chiaramente definito⁶⁷:
 - o manca una **visione integrata**. Gli impianti di risalita sono solo una componente di prodotti turistici più complessi che concernono pure le strutture in vetta (ristorazione, ritrovi, svago, ecc.), l'offerta sul pendio (sentieri, piste, parchi,...) e le strutture al piano (alberghi, appartamenti, ritrovi, noleggio, ecc.).
 - o mancano **strutture integrate**. L'integrazione delle strutture è essenziale quando, come nel caso del Ticino, l'offerta è caratterizzata da una miriade di attori e società di gestione sparse in tutto il territorio. Grazie a queste strategie si possono realizzare guadagni di costo (efficienza) ma anche facilitare la nascita di nuovi prodotti, processi produttivi e mercati (innovazione). L'integrazione permette di professionalizzare le strutture. Può derivare da fusioni, holding, accordi di collaborazione, strutture di cooperazione in rete di società presenti sul territorio, ma anche con società esterne. Normalmente di distinguono due tipi di **integrazione**: quella **orizzontale** e quella **verticale**. L'integrazione orizzontale tocca le funzioni aziendali (acquisti, promozione, marketing e vendita, gestione, management, gestione tecnica), mentre quella verticale tocca il sistema delle prestazioni (ristorazione, attività sportive, eventi, alloggio, attrazioni, cultura, scuole sci, ecc.). La prima integrazione permette la realizzazione di economie

⁶⁷ In Svizzera (caso Weisse Arena nei Grigioni) e all'estero (caso Intravest in Canada) ci sono casi benchmark interessanti che illustrano gli effetti positivi della strategia mirata sulla logica dell'integrazione. Il grado di integrazione è già molto elevato nel Nord America, in Francia e in Italia. In Svizzera si constata ancora una estrema frammentazione.

di scala⁶⁸; la seconda la concretizzazione di economie di varietà⁶⁹.

- mancano **prodotti e servizi integrati**. L'integrazione di prodotti e servizi permettono la creazione di pacchetti d'offerte esclusive e personalizzate seguendo i macro trends, la visione integrata delle prestazioni e la loro distribuzione spaziale (piano, vetta, pendio)⁷⁰.
- mancano **mercati integrati**. Gli investimenti ingenti necessari sia per la manutenzione che per la gestione degli impianti non possono essere redditizi se la capacità produttiva si limita a pochi mesi all'anno. È opportuno riallacciarsi alla questione della gestione integrata delle prestazioni e dei prodotti. Le risorse naturali, paesaggistiche, ecc. permettono spesso di calibrare i prodotti e i servizi al variare delle stagioni e quindi della clientela presente in quelle stagioni. Questa logica permetterebbe risparmi importanti a livello di gestione. Le società professionali lavorerebbero 220 giorni all'anno a tale fine. Permetterebbe quindi di ovviare in parte alla dipendenza (quasi mono) stagionale attuale del turismo ticinese.

Le conseguenze di questo stato delle cose si leggono soprattutto sui risultati aziendali.

- Capacità di produrre reddito è generalmente debole o molto debole. Ne consegue un livello insufficiente dei ricavi operativi, in particolare quelli generati dai trasporti.
- Il livello della liquidità è insufficiente.
- Il grado di indebitamento è elevato e il grado di finanziamento proprio è insufficiente per la gran parte delle imprese.
- Quasi tutte le imprese prese considerate presentano eccedenze di debiti, alcune per importi contenuti (sia in assoluto che in %), altre per somme molto rilevanti (in assoluto e in %).

Sul piano degli impatti regionali, imprese deboli e in difficoltà, se non sfruttano meglio i potenziali esistenti, se non si adattano alle nuove tendenze del mercato (cfr. punto 7.2) e se non seguono le logiche integrative descritte

⁶⁸ Esempi di acquisti in comune: gestione delle macchine per battere le piste, sistema di controllo dei biglietti, acquisti per gli alberghi. Esempi di gestione in comune: amministrazione e management di qualsiasi funzione (dalla produzione alla R&S, alla contabilità, ecc.). Esempi di marketing in comune: standardizzazione prezzi, qualità, campagne promozionali, ecc.). Esempi di management in comune: strategie di investimento coordinate, contributo all'aumento della competitività di un'intera regione. Con questo tipo di integrazione bisogna fare i conti con costi di coordinamento.

⁶⁹ L'aumento della produzione di un prodotto genera la riduzione del costo di produzione di un altro prodotto (per es. produzione di una varietà di prodotti con gli stessi impianti). Questa integrazione permette la razionalizzazione della gestione dell'intera catena del valore, lo sviluppo e la messa in rete di competenze complementari, l'aumento della capacità negoziale, l'aumento della qualità dei prodotti e dei servizi. Dà la possibilità di sviluppare processi innovativi e quindi di rendere più efficiente e competitivo l'intero sistema delle prestazioni (competenze incrociate, scambi di esperienze, posizionamento strategico, pacchetti di prodotti e servizi). Permette inoltre di sviluppare strategie da destinazione efficaci, oltre che centri di competenza turistica esclusivi in materia turistica (pacchetti esclusivi, competenze esclusive, ecc.).

⁷⁰ Nel caso di una stazione sciistica ciò significa creare pacchetti inclusivi di prestazioni *prima, durante e dopo sci*, non necessariamente nello stesso luogo.

precedentemente, i risultati non potranno essere che limitati, a fronte di un costo di produzione degli stessi relativamente elevato.

- Come abbiamo detto al punto 7.3 le persone impiegate direttamente nel 2001 negli impianti di risalita erano **110** (0.07% degli addetti totali occupati nell'economia cantonale). Nel settore turistico le stime indicano **12'293** persone occupate (7.7% degli addetti totali cantonali nel 2001). Gli impianti di risalita sono un'attività di base importante solo nella regione Tre Valli (Leventina in particolare). Le attività turistiche più in generale lo sono per la regione Locarnese e, in minor misura, per la regione Tre Valli e per la regione del Mendrisiotto.
- Considerando gli investimenti realizzati solo in favore degli impianti di risalita ciò significa un costo (investimento) di **1.4 mio di franchi** per posto di lavoro. Il valore varia da **1.6 mio** nella Regione dell'alto Ticino (Leventina, 1.4 mio e Blenio, 2.8 mio), a **3.5 mio** nella Regione Locarnese e Valle Maggia, a **555'000.-** nel Luganese.
- Evidentemente il discorso sugli impatti va oltre il discorso economico e finanziario, per toccare la problematica della politica regionale e, in particolare, la parte concernente le regioni periferiche di montagna.

8. Opzioni strategiche e conseguenze

In questo capitolo le imprese analizzate sono catalogate in funzione dell'intensità degli effetti distruttivi che le crisi aziendali presentano (orderly change, crisi latente, crisi acuta, insolvenza: stato attuale ed evoluzione futura). Sono presentate pure le misure che in queste situazioni, di norma, s'impongono e le conseguenze di queste misure, dal lato aziendale e regionale.

Dalla diagnosi aziendale emerge come il settore degli impianti di risalita sia in crisi. Nelle situazioni giudicate da critiche a molto critiche troviamo tutte le società che hanno beneficiato degli aiuti pubblici più importanti.

Intensità degli effetti distruttivi	Rapidità del declino	
	“Sudden Decline”	“Gradual Decline”
Insolvenza / Liquidazione	Airola (“B”) Monte Tamaro (“A”)	
Crisi acuta	Nara (“B”) Monte Dagro (“C”)	Cardada (“A”)
Crisi latente	Prato Leventina (“B”) Campo Blenio (“B”)	Bosco Gurin (“B”) Carì (“B”) Pizzo di Claro (“C”) Robiei (“A”) San Salvatore (“A”)
“Orderly Change”		Monte Lema (“A”) Monte Brè (“A”) Mornera (“A”) CTC Comino (“C”) Ritom (“A”) Madonna del Sasso (“A”)

Crisi aziendale è quel processo in grado di mettere sostanzialmente in pericolo o addirittura di impedire la continuazione dell'attività operativa dell'impresa. Secondo l'intensità degli effetti distruttivi che tali processi generano si possono distinguere le **crisi aziendali in latenti o acute**, fino alla situazione di **catastrofe** in cui la crisi diventa irreversibile (e risulta caratterizzata da insolvenza, cui segue spesso la liquidazione forzata). Un altro criterio distintivo delle crisi aziendali concerne la **rapidità del declino**: se la crisi passa rapidamente da uno stato latente a quello acuto, fino eventualmente alla catastrofe, allora si parla di declino rapido (**“Sudden Decline”**); nel caso in cui invece il processo di deterioramento sia più lento, allora lo scenario è quello del **“Gradual Decline”**⁷¹. La tabella seguente fornisce un quadro della situazione in cui si trovano le varie imprese.

Secondo la situazione di ogni impresa - se si trova nello stadio **“Orderly Change”** oppure in quello di **crisi latente o acuta** o addirittura in **situazione di insolvenza** - l'approccio dovrà essere diverso.

⁷¹ Burtscher Johannes G.: Wertorientiertes Krisenmanagement, Bamberg 1996 (pp. 29-44).

Per quelle imprese che si trovano attualmente nello stadio “**Orderly Change**”, sono comunque necessarie **misure di ristrutturazione**⁷² mirate al fine di garantirne per lo meno la sopravvivenza sul lungo termine.

Il gruppo delle imprese classificate nella categoria in **crisi latente** presenta in realtà situazioni assai diverse che esigono misure e scelte differenti. In generale, le aziende che si trovano in una situazione di crisi latente necessitano non soltanto di **misure di ristrutturazione**, ma anche - se la crisi è già a uno stadio piuttosto avanzato - di un vero e proprio **management di crisi**⁷³, attuando, laddove necessario, **misure di risanamento finanziario**⁷⁴ e/o di **turnaround**⁷⁵.

Le società che si trovano in **crisi acuta** sono obbligate a realizzare un piano di risanamento finanziario, a condizione, tuttavia, che esistano reali prospettive di rilancio dell'attività (esistenza di un prodotto e di un mercato).

Infine, le imprese che si trovano in situazione di **insolvenza/liquidazione** si trovano in una situazione di estrema gravità: in queste situazioni non si può escludere la cessazione definitiva dell'attività.

Se si dovesse fare un discorso di tipo puramente aziendale, considerato lo stato attuale di salute degli impianti, nonché le cause di questo stato di salute che, a meno di interventi decisi sul lato dei modelli di business⁷⁶, arrischiano di minacciare anche l'attività futura, si andrebbe verso un progressivo e drastico ridimensionamento del numero degli impianti di risalita in Ticino. Pochi sarebbero infatti gli attori disposti a investire in affari destinati all'insuccesso, sicuramente non più gli investitori privati.

Se ciò dovesse accadere, gli effetti negativi più marcati si verificherebbero nella Regione Tre Valli, regione in cui le attività legate agli impianti di risalita (in particolare in Leventina), nonostante una tendenziale despecializzazione nelle attività turistiche, comune però a tutte le altre regioni del cantone, sono attività di base dell'economia regionale (cfr. punto 7.3). Se gli impianti siti nella regione dovessero essere chiusi la conseguenza diretta sarebbe la perdita di 47 posti di lavoro che probabilmente andrebbero a incidere più che proporzionalmente sul totale dei posti di lavoro nelle attività turistiche che, nel 2001, ammontavano a 715 persone. Indirettamente verrebbe pure intaccata l'offerta di infrastrutture con probabili effetti a cascata sul profilo turistico della regione e sulla sua capacità di reazione, minacciata anche da una situazione economica generale sicuramente già difficile. Effetti meno marcati, ma non meno rilevanti dal lato regionale toccherebbero pure la Vallemaggia.

Nel caso, invece, si decidesse di procedere almeno al risanamento finanziario di tutte le imprese ticinesi in crisi - latente o acuta - e insolventi (soluzione **necessaria** dal punto di vista finanziario ma **assolutamente**

⁷² Con ristrutturazione si intende il processo continuo di adattamento delle attività e delle strutture - dalle semplici misure organizzative a livello operativo fino a interventi strategici di tipo finanziario - con lo scopo di mantenere e accrescere la capacità competitiva dell'impresa.

⁷³ Management di crisi è una particolare forma di conduzione aziendale (con priorità assoluta) che ha lo scopo di evitare e gestire situazioni di crisi aziendali latenti e acute.

⁷⁴ Risanamento finanziario in senso stretto è quell'insieme di misure tendenti a risolvere una situazione di crisi finanziaria con delle misure specifiche (riduzione del capitale azionario, ricapitalizzazione della società, differimento dei termini di pagamento da parte dei creditori, rinuncia parziale o completa dei creditori).

⁷⁵ Turnaround sono definite tutte quelle misure di tipo finanziario e quelle misure concernenti le prestazioni offerte dall'impresa che servono per superare una situazione di crisi aziendale.

⁷⁶ Confronta elementi di sintesi della diagnosi.

insufficiente dal lato economico-aziendale) il costo dell'operazione di aggirerebbe sui **54.3 mio CHF**.

Ipotizzando la **rinuncia completa dei prestiti LIM** concessi dal Cantone (13.9 mio CHF) a condizione che le banche cancellino la metà dei debiti delle aziende in crisi finanziate dalla LIM (18 mio CHF su un totale di 36 mio CHF) e che pure gli altri creditori sacrifichino pure parte dei loro crediti (se prestiti degli azionisti nella misura del 100%, altrimenti 50%), per rientrare completamente entro i limiti della "Debt Capacity" sarebbero necessari **16.4 mio CHF di liquidità** (sotto forma di capitale proprio oppure di sussidi a fondo perso), senza considerare il finanziamento supplementare necessario per eventuali nuovi investimenti di rinnovamento e/o di rilancio. Nel caso in cui tutte le banche coinvolte nelle aziende in crisi accettassero il sacrificio qui ipotizzato (50%) ma chiedessero il pagamento dell'importo non condonato, allora il **fabbisogno di liquidità** (sotto forma di capitale proprio o prestiti) salirebbe a circa **37.4 mio CHF** (e sarebbe ancora maggiore se la rinuncia non raggiungesse il 50%).

Come già sottolineato, la via del risanamento generalizzato non risolverebbe i problemi degli impianti di risalita. **In assenza di modelli di business solidi che rispondono alla logica dell'integrazione (visioni, prodotti, mercati, strutture organizzative)** ⁷⁷ difficilmente vi sarà un futuro per la maggioranza degli impianti di risalita ticinesi. La soluzione del risanamento generalizzato attutirebbe il male senza debellarne le cause.

9. Scenari

9.1 Contenuti

Il capitolo presenta scenari strategici in forma di proposte per "progetti" concernenti:

- Nuovi prodotti regionali (specializzazione per destinazione, integrazione, cooperazione)
- Mercati (esistenti, nuovi o emergenti)
- Nuove strutture organizzative
- Le condizioni di fattibilità e di sostenibilità tecnica-economica-finanziaria-organizzativa

Per ragioni ovvie il termine "progetto" si riferisce non a singoli impianti o altri oggetti fisici, ma a dei sistemi regionali. In questa parte del rapporto sono stati integrati tutti i risultati emersi nei diversi moduli (ivi compresi quelli

⁷⁷ Le proposte a livello federale in materia di promozione delle attività turistiche (in consultazione) vanno esattamente in questa direzione. Nel caso degli impianti di risalita viene esplicitamente indicato che andranno "promossi solo progetti d'importanza strategica regionale, con buone prospettive di redditività a medio e lungo termine" (Botschaft über die Verbesserung von Struktur und Qualität des Angebotes des Schweizer Tourismus, Consiglio federale, 2002). La moratoria introdotta a livello federale nel 2002 per congelare ulteriori aiuti agli impianti di risalita va esattamente nella stessa direzione.

scaturiti dai lavori del gruppo di accompagnamento). Inoltre, sono stati considerati i progetti di rilancio e di risanamento già in corso, nonché gli orientamenti attuali della politica regionale a livello internazionale e nazionale e quelli relativi al sostegno di progetti miranti al miglioramento delle strutture e della qualità dell'offerta turistica svizzera⁷⁸.

9.2 Costatazioni di partenza

Per definire dei progetti sostenibili in un mercato competitivo non è più possibile – come è stato fatto nel passato - applicare una definizione quasi deterministica della vocazione turistica di una regione, segnatamente del tipo: “ho un lago, offro gite col batello, oppure ho una montagna ci metto un impianto di risalita ecc.”. È necessaria invece una strategia, un'idea di prodotto (cosa per chi?), sviluppate nella consapevolezza dell'esistenza di concorrenti con strategie proprie sul mercato.

In una tale prospettiva, gli impianti, presi isolatamente, non sono le unità rilevanti per un discorso strategico perché il prodotto non può essere solo il trasporto. Per questa ragione le considerazioni seguenti partono da una logica sistemica a livello regionale. In completa sintonia con la strategia federale, si parte dalla sfida di proporre modelli di business credibili. Dati i trend della domanda e la risposta sempre più competitiva del mercato questi modelli devono essere guidati da una visione commerciale. Di conseguenza, anche gli aspetti relativi ai benefici pubblici regionali entrano in gioco nella misura in cui tali progetti emergono.

Evidentemente, non spetta a uno studio scientifico proporre dei modelli di business per singole operazioni commerciali; mancherebbero di credibilità. Per questa ragione vengono descritti qui di seguito degli scenari strategici sotto forma di progetti integrativi regionali, nei quali gli impianti di risalita analizzati rappresentano sempre una componente. Questi scenari dovrebbero servire come riferimento/orientamento per la politica di ristrutturazione del settore e illustrare l'idea predominante di una prospettiva e di una gestione trasversale del medesimo.

Il ragionamento alla base degli scenari proposti parte da due constatazioni:

- I problemi gestionali e l'assenza di precise strategie hanno creato problemi che non permettono di ragionare solo in termini di risanamento finanziario degli impianti.
- Soldi pubblici sono immaginabili solo a condizione che siano valutati i potenziali, la rilevanza e gli effetti complessivi a medio-lungo termine degli investimenti attivati o da attivare e i relativi costi /opportunità (economici, finanziari e politici).

9.3 La situazione attuale e le alternative proponibili

Riassumendo quanto analizzato nei capitoli precedenti, suddividendo gli impianti a vocazione invernale e estiva possiamo dire quanto segue.

⁷⁸ Una parte di questi nuovi orientamenti toccano direttamente la problematica degli impianti di risalita.

9.3.1 Impianti a vocazione invernale

Diagnosi

Le condizioni quadro sono molto difficili, il posizionamento è problematico, i business model sono inadeguati e la situazione finanziaria è disastrosa. La verifica di scenari alternativi s'impone.

Scenari strategici

Si suggerisce un riorientamento su prodotti più integrati, su mercati integrati (inverno-estate), su cooperazioni (anche con partner esterni alla scena cantonale) e segmenti specifici. Il risanamento finanziario non è opportuno in tutti i casi.

Importanza regionale

L'incidenza si limita a due "stazioni" (Airolo e Bosco Gurin). La chiusura di alcuni impianti non è da escludere.

Potenziali alternativi

Non sono sempre presenti. Eventuali risanamenti sono da valutare anche nel quadro di politiche di sostegno alternative

Proposte

Per gli impianti a vocazione invernale sono auspicabili misure di ristrutturazione, e un riorientamento strategico su segmenti specifici⁷⁹. Queste sono le conditio sine qua non per la valutazione di un eventuale risanamento finanziario. Non vi sono ancora le premesse per una struttura di gestione unica anche se, in futuro, dopo il riorientamento strategico non è da escludere.

9.3.2 Impianti a vocazione estiva

Diagnosi

Le condizioni quadro sono favorevoli, il posizionamento è problematico, il business model è inadeguato, gestione insufficiente e situazione finanziaria disastrosa. Anche in questo caso s'impone la verifica di scenari alternativi.

Scenari strategici

Si suggerisce un riorientamento su prodotti più integrati, su cooperazioni, su una maggiore concentrazione regionale e su una gestione integrata. Il risanamento finanziario è immaginabile ma l'impianto di risalita in quanto tale non è sempre essenziale.

⁷⁹ Cfr. Macrotrends e punto 7.2.

Importanza regionale

L'importanza regionale è minima. Il supporto politico andrebbe garantito solo per agevolare e promuovere l'integrazione e la cooperazione regionale.

Potenziali alternativi

Non sono sempre presenti. È auspicabile un sostegno per il riorientamento.

Proposte

Per gli impianti a vocazione estiva, un eventuale risanamento finanziario è immaginabile a condizione che si operi un riorientamento strategico, sfruttando le condizioni quadro favorevoli e una riforma gestionale. Vi è la possibilità di creare strutture gestionali integrate (da non escludere eventuali partner esterni al cantone).

9.4 Schede di dettaglio

Nelle schede che seguono proponiamo scenari possibili per il rilancio di parte degli impianti di risalita. Le schede sono state elaborate secondo i criteri seguenti:

- dimensione critica minima
- integrazione adeguata e credibile
- prodotti definiti secondo i trend identificati.

9.4.1 Airolo

Situazione aziendale	Scenario	Impatti/ alternative	Opzioni politiche
<p>AIROLO</p> <p>Insolvenza/ sudden decline. Risanamento senza ri-orientamento (prodotti, mercati, strutture) non sostenibile</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Destinazione giornaliera TI/Lombardia per sport "estremi" inverno / estate con massima convenienze (noleggio di tutte le attrezzature sulla pista, servizi di supporto flessibili). - Centro cantonale TI per sci scolastico e per offerte pubbliche speciali come per esempio sciatori con handicap. - Polo di formazione / allenamento sport elite⁸⁰. - Co-operazioni con reti / associazioni TI/CH/I di sport d'élite, Tenero, Macolin, esercito, Andermatt. - Integrazione strutture alberghiere e ristorative in valle e sulla montagna dedicate e mirate sul segmento sport d'élite, gruppi, giovani. Industria del benessere e del fitness. - Integrazione nella rete TI-fit, cioè una rete che propone e promuove tutti i prodotti e i servizi fitness TI. - Verifica centro di formazione allenatori, coach élite (ex campioni) 	<p>Impatti regionali rilevanti. Attività alternative scarse ma immaginabili attorno al tema Gottardo sud, mobilità montana.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - STRATEGIA OFFENSIVA: ri-orientamento drastico basato su investitori (semi-) pubblici e privati interessati (businessplan). Ottica: integrazione intera catena del valore sul tema formazione/allenamento sport d'élite - ALTERNATIVA DEFENSIVA: chiusura impianto e concorso d'idee Gottardo sud.

⁸⁰ Ci sono già progetti concreti che vanno in questa direzione (CASI, Centro allenamento per gli sport invernali, della FSSI, 2002). Inoltre, questi progetti potrebbero essere rafforzati dalla concretizzazione della riorganizzazione della Federazione Sci della Svizzera Italiana (FSSI) presentata da poco dal comitato della Federazione stessa (Riorganizzazione della FSSI, Comitato FSSI, 2002).

9.4.2 Bosco Gurin

Situazione aziendale	Scenario	Impatti/ alternative	Opzioni politiche
<p>BOSCO GURIN</p> <p>Crisi latente/ gradual decline. Risanamento senza ri-orientamento non sostenibile</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nuovo posizionamento come “resort” estivo e invernale (non solo stazione sciistica), luogo di ritiro attivo - Segmento specifico, liberi professionisti, lavori di concetto, pensatori (anche con famiglie). - Promozione soggiorni che combinano lavoro / tempo libero sul mercato MI/I. - Investimenti in offerte del tipo attività e natura, agroalimentare ecc. - Integrazione con settore ICT (holiday lab) e con organizzazioni professionali, libere professioni. - Ragionare maggiormente in termini di vera e propria stazione turistica secondo ottica integrazione 	<p>Impatti regionali importanti. Nessuna alternativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - STRATEGIA OFFENSIVA Supporto se ri-orientamento è drastico e investitori (semi-) pubblici e privati sono interessati (businessplan) - ALTERNATIVA DIFENSIVA: Emigrazione (parziale) e parco naturale

9.4.3 Lugano Arena

Situazione aziendale	Scenario	Impatti/ alternative	Opzioni politiche
<p>LUGANO ARENA</p> <p>(Bré, San Salvatore, Lema, Tamaro)</p> <p>Orderly change/ gradual decline. Risanamento può esser sfruttato per un rilancio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prodotto integrato lago e cime. - Integrazione dell'offerta con il turismo business di Lugano (nessun congresso senza evento su Salvatore o Bré). - Integrazione con rete dei trasporti pubblici inclusa la navigazione) - Messa in scena delle montagne con eventi tematici: Bré e S.S. = cime della testa (congressi, summit intellettuali); Lema = cima del cuore (salute, salire a piedi, scendere con la funivia); Tamaro: cima dell'anima. - Gestione integrata (marketing, tariffe). Integrazione con offerte SBB per passeggiate e sponsoring target "Wanderer". - Integrazione con cime senza impianti, parchi e offerta alberghiera. 	<p>Impatti regionali attuali non rilevanti.</p>	<p>Nessun supporto necessario. Eventualmente chiusura dell'impianto sul Bré se crea sovracapacità rispetto al prodotto simile sul S.Salvatore. (Attenzione: definendo l'impianto sul Bré come trasporto pubblico, il problema è solo spostato; sussidi per una funicolare vuota sono forse "usuali", ma non per questo necessariamente giustificati.</p>

9.4.4 Magadino Arena

Situazione aziendale	Scenario	Impatti/ alternative	Opzioni politiche
<p>MAGADINO ARENA (Cardada, Tamaro, Mornera)</p> <p>Crisi acuta/ gradual decline. Risanamento senza ri-orientamento impossibile.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proposta di un prodotto integrato "montagne della cultura". - Integrazione dell'offerta Cardada, Mornera e Tamaro (architettura TI) con guide, itinerari, eventi fromativi. - Integrazione con rete dei trasporti pubblici. - Integrazione con offerte eventi Monte Verità. - Centro della cooperazione turistica Arena Magadino: Castelli di Bellinzona 	<p>Impatti regionali attuali non rilevanti.</p>	<p>Risanamenti; dopo nessun supporto necessario.</p>

9.4.5 Altri impianti

Situazione aziendale	Scenario	Impatti /alternative	Opzioni politiche
ALTRI	- Nessuna operazione turistica sostenibile, se basata solo su un impianto di risalita. Le micro stazioni non hanno futuro, per cui piccoli impianti isolati senza impatto regionale non si giustificano economicamente.	Impatti regionali attuali non rilevanti.	Chiusure, dopo verifica di una eventuale, funzione di trasporto collettivo (servizio di utilità pubblica su comanda e compensata).”.

In conclusione riteniamo che:

- Un risanamento finanziario per le imprese in crisi acuta, latente o insolventi sia una misura non solo insufficiente, ma economicamente non giustificabile e politicamente pericolosa nella misura in cui la concentrazione su singoli oggetti non redditizi e con impatti regionali poco rilevanti rischia di distogliere l'attenzione da potenziali e da opportunità alternative, che implicano un sostegno politico magari anche meno costoso.
- Un risanamento sia generalmente proponibile a condizione che si proceda a un riorientamento drastico del Business Model (prodotti, mercati, modello gestionale) nel contesto di una visione di progetto più ampio come descritto qui sopra.

10. Strategia

Questo capitolo apre una serie di domande sul “cosa” fare, “come”, “chi” con “chi”, “perché” e con quali conseguenze a livello aziendale, politico, finanziario, nonché a livello di sviluppo regionale.

A queste domande non sono state fornite risposte definitive. La strategia è affare degli attori del settore e delle istituzioni. Il tema comporta un'importante fase di appropriazione dei risultati da parte degli attori più direttamente coinvolti dalla problematica degli impianti di risalita. In questa fase gli esperti possono solo accompagnare il processo che guida questa appropriazione e la susseguente trasformazione delle opzioni strategiche in misure concrete di rilancio non solo in favore delle singole imprese o dei singoli impianti, ma soprattutto in favore delle stazioni e delle regioni in cui queste imprese operano (o dovranno operare) in risposta alle nuove condizioni di mercato.

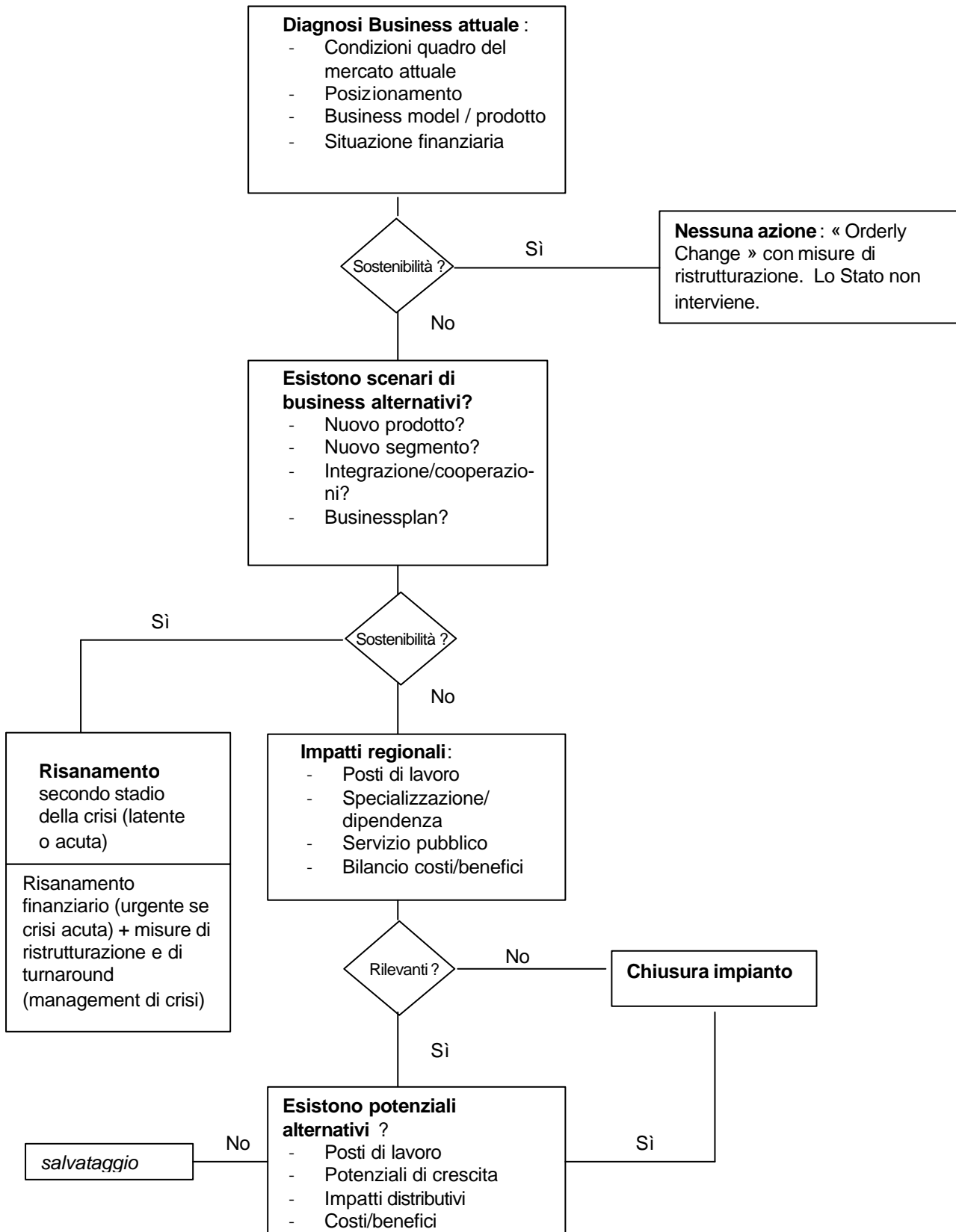
Secondo la logica del progetto integrato (missione, visione, prodotti, strutture, mercati) sono richiesti nuovi processi e non necessariamente nuove istituzioni. Sarebbe sbagliato voler procedere alla definizione di nuove regioni turistiche per ogni progetto. Sarebbe altrettanto inopportuno voler gestire l'integrazione di prodotto basandosi su un unico elemento dell'offerta, cioè i trasporti. La governance dei processi di rilancio deve scaturire da un coordinamento per progetto e cioè in modo trasversale rispetto ai vari attori pubblici e privati.

Indicativamente, una tale governance potrebbe essere affidata a un manager di progetto (ruolo che potrebbe essere riempito da esperti nazionali o internazionali del settore che hanno un contratto su progetto a tempo determinato, oppure da figura che potrebbe nascere dalla ridefinizione radicale del ruolo e del profilo dei segretari regionali). L'importante é che questa funzione di gestione trasversale coinvolga attori privati (investitori, banche) e pubblici (comuni, associazioni, popolazione).

Una tale governance richiede come prima cosa un ruolo chiaro e ben definito dello Stato, anche dal punto di vista finanziario⁸¹. Definendo le regole del gioco, lo Stato dà segnali chiari a iniziative regionali del tipo descritto nelle schede, permettendo così la nascita di una governance di progetto efficace che non presuppone necessariamente un ruolo predominante dello Stato.

Per concludere, riteniamo che, nell'affrontare l'analisi di progetti futuri nell'ambito degli impianti di risalita, per deciderne un eventuale sostegno con mezzi pubblici, potrebbe essere opportuno seguire il percorso descritto dallo schema che segue.

⁸¹ Questo ruolo può essere passivo, come avvenuto finora, attraverso sussidi e prestiti agevolati, oppure attivo nel senso dell'assunzione di maggiore responsabilità, fissando regole e condizioni chiare per l'ottenimento di una sua partecipazione finanziaria.



©IRE-2003

Un impianto con impatti regionali rilevanti ma senza business model solido va salvato solo se non ci sono alternative migliori (N.B. un posto di lavoro salvato tramite intervento pubblico in favore degli impianti si risalita, negli ultimi anni, “costava” mediamente allo Stato più di un milione di franchi.)

Tabella

Tabella n.1 (Fonte: Impianti di risalita, Elaborazione: Nosetti-2003)

Categoria	Anno della prima costituzione	Impianti di risalita	Periodo di costruzione o rinnovo	Investimenti lordi (CHF)	Investimenti lordi (%)
B	1959	AIROLO	1993-1996	43'286'000	26.57%
A	1953	CARDADA	1998-2000	28'391'800	17.42%
B	1971	BOSCO GURIN	1997-2002	24'689'300	15.15%
B	1951	CARI'	2001- 2003	15'624'400	9.59%
A	1951	MONTE LEMA	1995-1997	11'374'000	6.98%
B	1967	NARA	1994-1998	10'773'000	6.61%
A	1971	MONTE TAMARO	1995-1999	9'720'700	5.97%
B	1964	CAMPO BLENIO	1986-2002	4'894'100	3.00%
A	1888	SAN SALVATORE	1997-2001	4'844'900	2.97%
C	1995	MONTE DAGRO	1995	2'342'200	1.44%
A	1921	RITOM	2003	1'600'000	0.98%
C	1991	COMINO	1992, 1999/00	1'500'000	0.92%
A	1965	MORNERA	2000-2001	1'435'300	0.88%
C	1996	PIZZO DI CLARO	1997	1'367'900	0.84%
B		PRATO LEVENTINA	1996	1'093'600	0.67%
A	1902	MADONNA DEL SASSO	-	-	0.00%
A	1907	MONTE BRE'	-	-	0.00%
A	1970	ROBIEI	-	-	0.00%
A	1957	SERPIANO	?	?	
Valle Leventina				61'604'000	37.81%
Locarnese				28'391'800	17.42%
Valle Maggia e Centovalli				26'189'300	16.07%
Sottoceneri				25'939'600	15.92%
Valle di Blenio				18'009'300	11.05%
Bellinzonese e Riviera				2'803'200	1.72%
Totali (con le opere previste nel 2003)				162'937'200	100.00%
Totali (senza le opere previste nel 2003)				157'937'200	

Tabella n. 2 (Fonte: Impianti di risalita, Elaborazione: Nosetti -2003)

Categoria	Anno della prima costituzione	Impianti di risalita	Periodo di costruzione o rinnovo	Investimenti lordi (CHF)	Sorpassi sul preventivo	Finanziamento				
						Capitale proprio	Sussidi a fondo perso	Prestiti di enti pubblici	Prestiti bancari	Altri fin. terzi
A	1888	SAN SALVATORE	1997-2001	4'844'900	nd	1'193'200	698'600	-	2'953'100	-
A	1902	MADONNA DEL SASSO	-	-		-	-	-	-	-
A	1907	MONTE BRE'	-	-		-	-	-	-	-
A	1921	RITOM	2003	1'600'000		400'000	800'000	400'000	-	-
A	1951	MONTE LEMA	1995-1997	11'374'000	26.38%	1'770'000	3'850'000	1'275'000	4'479'000	-
A	1953	CARDADA	1998-2000	28'391'800	17.81%	6'975'900	4'615'000	9'500'000	7'300'900	-
A	1957	SERPIANO	?	?	?	?	?	?	?	?
A	1965	MORNERA	2000-2001	1'435'300	0.00%	-	150'000	-	1'285'300	-
A	1970	ROBIEI	-	-		-	-	-	-	-
A	1971	MONTE TAMARO	1995-1999	9'720'700	4.67%	1'571'400	3'634'000	740'000	3'155'500	619'800
B	1951	CARI'	2001- 2003	15'624'400	13.14%	5'300'000	6'400'000	3'100'000	824'400	-
B	1959	AIROLO	1993-1996	43'286'000	8.22%	5'344'200	16'251'300	6'096'500	15'594'000	-
B	1964	CAMPO BLENIO	1986-2002	4'894'100	nd	605'200	2'280'000	1'217'000	791'900	-
B	1967	NARA	1994-1998	10'773'000	39.90%	1'200'000	2'874'700	2'423'600	3'558'700	716'000
B	1971	BOSCO GURIN	1997-2002	24'689'300	15.89%	4'314'000	8'960'000	6'603'000	2'976'100	1'836'200
B		PRATO LEVENTINA	1996	1'093'600	nd	559'100	65'500	399'000	70'000	-
C	1991	COMINO	1992, 1999/00	1'500'000	nd	454'200	375'800	470'000	200'000	-
C	1995	MONTE DAGRO	1995	2'342'200	nd	750'000	264'100	925'700	300'000	102'400
C	1996	PIZZO DI CLARO	1997	1'367'900	nd	643'100	168'500	120'000	400'000	36'300
A		Totali (con le opere previste nel 2003)		57'366'700	35.21%	11'910'500	13'747'600	11'915'000	19'173'800	619'800
B		Totali (con le opere previste nel 2003)		100'360'400	61.59%	17'322'500	36'831'500	19'839'100	23'815'100	2'552'200
C		Totali (con le opere previste nel 2003)		5'210'100	3.20%	1'847'300	808'400	1'515'700	900'000	138'700
		Totali (con le opere previste nel 2003)		162'937'200	100.00%	31'080'300	51'387'500	33'269'800	43'888'900	3'310'700
		Totali (senza le opere previste nel 2003)		157'937'200						

A Imprese che operano specialmente durante i mesi aprile-ottobre (stagione "estiva"); alcune gestiscono (o hanno gestito) pure, marginalmente, una stazione sciistica

B Imprese che operano come stazioni sciistiche; alcune aprono i loro impianti anche durante la stagione "estiva"

C Imprese che operano specialmente durante i mesi aprile-ottobre (stagione "estiva") e si limitano, per principio, al solo trasporto in quota

Tabella n.3 (Fonte: Impianti di risalita, Elaborazione: Nosetti-2003)

Categoria	Anno della prima costituzione	Impianti di risalita	Periodo di costruzione o rinnovo	Investimenti lordi (CHF)	Sorpassi sul preventivo	Finanziamento				
						Capitale proprio	Sussidi a fondo perso	Prestiti LIM	Prestiti bancari	Altri fin. terzi
A	1888	SAN SALVATORE	1997-2001	4'844'900	nd	24.63%	14.42%	0.00%	60.95%	0.00%
A	1902	MADONNA DEL SASSO	-	-	-	-	-	-	-	-
A	1907	MONTE BRE'	-	-	-	-	-	-	-	-
A	1921	RITOM	2003	1'600'000		25.00%	50.00%	25.00%	0.00%	0.00%
A	1951	MONTE LEMA	1995-1997	11'374'000	26.38%	15.56%	33.85%	11.21%	39.38%	0.00%
A	1953	CARDADA	1998-2000	28'391'800	17.81%	24.57%	16.25%	33.46%	25.71%	0.00%
A	1957	SERPIANO	?	?	?	-	-	-	-	-
A	1965	MORNERA	2000-2001	1'435'300	0.00%	0.00%	10.45%	0.00%	89.55%	0.00%
A	1970	ROBIEI	-	-	-	-	-	-	-	-
A	1971	MONTE TAMARO	1995-1999	9'720'700	4.67%	16.17%	37.38%	7.61%	32.46%	6.38%
B	1951	CARI'	2001- 2003	15'624'400	13.14%	33.92%	40.96%	19.84%	5.28%	0.00%
B	1959	AIROLO	1993-1996	43'286'000	8.22%	12.35%	37.54%	14.08%	36.03%	0.00%
B	1964	CAMPO BLENIO	1986-2002	4'894'100	nd	12.37%	46.59%	24.87%	16.18%	0.00%
B	1967	NARA	1994-1998	10'773'000	39.90%	11.14%	26.68%	22.50%	33.03%	6.65%
B	1971	BOSCO GURIN	1997-2002	24'689'300	15.89%	17.47%	36.29%	26.74%	12.05%	7.44%
B		PRATO LEVENTINA	1996	1'093'600	nd	51.12%	5.99%	36.49%	6.40%	0.00%
C	1991	COMINO	1992, 1999/00	1'500'000	nd	30.28%	25.05%	31.33%	13.33%	0.00%
C	1995	MONTE DAGRO	1995	2'342'200	nd	32.02%	11.28%	39.52%	12.81%	4.37%
C	1996	PIZZO DI CLARO	1997	1'367'900	nd	47.01%	12.32%	8.77%	29.24%	2.65%
A		Totali (con le opere previste nel 2003)		57'366'700	35.21%	20.76%	23.96%	20.77%	33.42%	1.08%
B		Totali (con le opere previste nel 2003)		100'360'400	61.59%	17.26%	36.70%	19.77%	23.73%	2.54%
C		Totali (con le opere previste nel 2003)		5'210'100	3.20%	35.46%	15.52%	29.09%	17.27%	2.66%
		Totali (con le opere previste nel 2003)		162'937'200	100.00%	19.08%	31.54%	20.42%	26.94%	2.03%
		Totali (senza le opere previste nel 2003)		157'937'200						
A	Imprese che operano specialmente durante i mesi aprile-ottobre (stagione "estiva"); alcune gestiscono (o hanno gestito) pure, marginalmente, una stazione sciistica									
B	Imprese che operano come stazioni sciistiche; alcune aprono i loro impianti anche durante la stagione "estiva"									
C	Imprese che operano specialmente durante i mesi aprile-ottobre (stagione "estiva") e si limitano, per principio, al solo trasporto in quota									

Tabella n. 4 (Fonte: Impianti di risalita, Elaborazione: Nosetti -2003)

Categoria	Anno della prima costituzione	Impianti di risalita	Periodo contabile considerato	Ricavi totali CHF	Costi del personale CHF	EBITDA CHF	EBDA CHF	Risultato netto CHF	EBDA in % invest.	Quick Ratio %	Grado di indebitam. %
A	1888	SAN SALVATORE	2001	2422100	1'373'700	257'600	127'600	114'200	1.77%	155.30%	78.55%
A	1902	MADONNA DEL SASSO	2001	1'308'000	771'700	258'400	193'400	87'600	5.19%	648.09%	43.08%
A	1907	MONTE BRE	2001	916'400	532'000	202'600	141'200	6'800	2.68%	106.58%	69.86%
A	1921	RITOM	2003	380'000	210'000	42'500	40'000	-	2.50%	nd	nd
A	1951	MONTE LEMA	2001	1'436'200	422'700	427'700	195'300	177'300	1.48%	12.63%	50.24%
A	1953	CARDADA	2001	2'430'000	1'312'500	110'200	108'300	109'1700	0.38%	4.26%	81.24%
A	1957	SERPIANO	2001	245'000	102'000	55'000	55'000	17'000	1.74%	350.00%	23.47%
A	1965	MORNERA	2001	345'800	117'400	130'600	62'900	17'900	3.15%	nd	29.25%
A	1970	ROBIEI	2001	259'200	120'600	61'600	61'600	202'200	nd	nd	nd
A	1971	MONTE TAMARO	2001/02	2'554'800	1'124'000	567'300	141'600	1'899'000	0.54%	3.50%	100.00%
B	1951	CARI'	2000/01 e 2003	860'900	524'100	138'200	271'500	271'500	-2.24%	6.11%	79.21%
B	1959	AIROLO	2000/01	3'198'500	891'900	1'030'800	163'000	981'500	0.36%	33.54%	88.85%
B	1964	CAMPO BLENIO	2000/01	386'900	149'200	134'700	114'500	4'300	2.29%	31.48%	52.78%
B	1967	NARA	2000/01	891'000	349'100	26'700	138'200	394'100	-1.28%	17.74%	98.85%
B	1971	BOSCO GURIN	2000/01	2'937'400	1'407'600	32'400	414'200	163'300	1.68%	1.85%	75.55%
B		PRATO LEVENTINA	2000/01	72'900	19'300	26'200	23'300	102'700	2.12%	383.25%	68.71%
C	1991	COMINO	2001	223'200	70'700	83'800	50'300	1'800	3.35%	95.54%	60.33%
C	1995	MONTE DAGRO	2001	159'700	33'100	38'900	59'600	59'600	-2.54%	40.16%	66.25%
C	1996	PIZZO DI CLARO	2001	73'900	8'300	15'400	20'100	50'600	-1.47%	63.37%	51.70%
A		Totali (con le opere previste nel 2003)		12297'500	6086'600	1990'300	1003'700	3389'100			
B		Totali (con le opere previste nel 2003)		8347'600	3341'200	1047'800	305'300	1908'800			
C		Totali (con le opere previste nel 2003)		456'800	112'100	60'300	29'400	108'400			
		Totali (con le opere previste nel 2003)		21'101'900	9539'900	3098'400	1279'600	5406'300			
		Valle Leventina		4512'300	1645'300	961'300	45'200	1355'700			
		Locarnese		3738'000	2084'200	368'600	301'700	1004'100			
		Valle Maggia e Centovalli		3419'800	1598'900	10'200	402'900	363'700			
		Sottoceneri		7574'500	3554'400	1510'200	660'700	2200'700			
		Valle di Blenio		1'437'600	531'400	122'500	83'300	449'400			
		Bellinzonese e Riviera		419'700	125'700	146'000	42'800	32'700			
		Totali (con le opere previste nel 2003)		21'101'900	9539'900	3098'400	1279'600	5406'300			
A	Imprese che operano specialmente durante i mesi aprile-ottobre (stagione "estiva"); alcune gestiscono (o hanno gestito) pure, marginalmente, una stazione sciistica										
B	Imprese che operano come stazioni sciistiche; alcune aprono i loro impianti anche durante la stagione "estiva"										
C	Imprese che operano specialmente durante i mesi aprile-ottobre (stagione "estiva") e si limitano, per principio, al solo trasporto in quota										

Tabella n.5 (Fonte: Impianti di risalita, Elaborazione: Nosetti-2003)

Categoria	Anno della Prima costituzione	Frequenze 2001 2000/01	Impianti di risalita	Break-Even		
				Copertura costi	EBDA 3%	EBDA 5%
A	1888	201'042	SAN SALVATORE	188'514	184'303	197'994
A	1902	477'554	MADONNA DEL SASSO	358'765	371'775	393'280
A	1907	180'080	MONTE BRE'	177'935	183'130	211'620
A	1921	33'030	RITOM	32'265	32'950	35'685
A	1951	75'020	MONTE LEMA	69'065	70'477	88'218
A	1953	110'160	CARDADA	185'977	170'130	197'464
A	1957	nd	SERPIANO	nd	nd	nd
A	1965	23'940	MORNERA	22'390	22'215	24'723
A	1970	nd	ROBIEI	28'341	nd	nd
A	1971	70'889	MONTE TAMARO	73'403	83'006	104'718
		1'171'715	Totali	1'136'655	1'117'986	1'253'703
B	1951	20'000	CARI'	46'379	48'405	59'180
B	1959	131'638	AIROLO	118'182	143'138	184'018
B	1964	20'670	CAMPO BLENIO	20'398	22'695	28'793
B	1967	28'310	NARA	44'521	47'504	57'055
B	1971	99'024	BOSCO GURIN	127'110	126'185	158'073
B		3'935	PRATO LEVENTINA	12'136	4'696	6'456
		303'577	Totali	368'727	392'623	493'575
C	1991	31'254	COMINO	35'008	30'375	35'252
C	1995	10'800	MONTE DAGRO	14'554	25'354	32'554
C	1996	6'393	PIZZO DI CLARO	18'041	20'000	24'545
		48'447	Totali	67'603	75'729	92'351
A	Imprese che operano specialmente durante i mesi aprile-ottobre (stagione "estiva"); alcune gestiscono (o hanno gestito) pure, marginalmente, una stazione sciistica					
B	Imprese che operano come stazioni sciistiche; alcune aprono i loro impianti anche durante la stagione "estiva"					
C	Imprese che operano specialmente durante i mesi aprile-ottobre (stagione "estiva") e si limitano, per principio, al solo trasporto in quota					

Allegati

Allegato n.1

rami	Bellinzona		Locarno		Lugano		Mendrisio		Tre Valli	
	UL	AD	UL	AD	UL	AD	UL	AD	UL	AD
14	3	126	13	232	2	24	1	3	21	209
15	19	395	19	270	26	464	23	713	7	58
16			1	94						
17	3	8	4	6	9	90	6	229	1	1
18	3	18	8	58	28	374	35	1954	4	25
19	4	6	3	6	1	145	7	58	1	3
20	14	52	51	215	83	355	25	133	41	202
21	1	29	3	82	8	249			1	4
22	23	268	29	235	82	729	23	86	3	23
23									1	8
24	3	102	8	221	30	1146	11	377	5	273
25	6	246	1	2	16	288	12	404	2	61
26	12	66	19	1012	15	311	11	153	16	74
27	2	21	1	32	3	49	12	977		
28	26	172	77	965	108	1240	49	817	29	199
29	19	125	15	709	57	1252	26	494	16	252
30	2	18	1	1	1	1	2	97		
31	8	43	9	502	29	773	18	1518	5	39
32	4	124	3	383	8	150	7	148	2	43
33	13	149	27	344	63	1253	26	1079	6	110
34					2	136	1	115	1	2
35	1	140	18	63	11	93	6	15	3	187
36	13	74	29	220	64	657	22	459	6	12
37	1	11			4	18	5	12	1	31
40	4	145	10	285	13	326	6	86	11	189
41	4	15	9	32	10	29	2	4	1	2
45	237	1942	396	2911	707	6857	207	1982	185	1543
50	138	741	155	674	369	1878	180	769	72	285
51	110	665	157	913	695	4215	264	1249	37	103
52	370	2304	617	2684	1120	6002	437	2088	175	688

55	233	1223	614	4869	840	5635	232	1128	207	820
60	46	1351	63	265	129	880	69	1394	46	341
61			7	36	3	62				
62			1	13	4	217			1	25
63	20	139	38	144	90	913	121	1231	12	30
64	56	1161	71	396	128	1405	40	343	34	172
65	31	706	50	429	197	7012	47	904	23	85
66	33	358	15	93	63	902	21	75	8	22
67	13	104	23	92	227	1168	46	153	5	8
70	14	31	41	142	104	363	15	91	2	3
71	7	31	7	15	23	92	5	6	1	1
72	25	128	33	100	176	1208	41	70	7	12
73	5	77	1	6	16	115	6	25		
74	263	1110	435	1722	1581	7083	323	1346	85	397
75	179	2538	82	686	171	1923	66	866	54	398
80	88	1355	149	1639	270	3693	88	1287	69	542
85	170	2167	229	3427	459	7243	140	2403	61	818
90	8	120	10	143	19	412	11	53	6	39
91	40	157	51	193	110	449	28	66	23	63
92	31	163	78	465	152	1884	42	216	9	69
93	108	271	152	354	366	863	144	328	53	137
Totali	2413	21195	3833	28380	8692	72626	2909	28004	1359	8608

Fonte: CFA, 2001, Elaborazione IRE-2002

Allegato n.2

noga2	div_testo	52	Cd.; ripar. beni personali
10	Estr. carbone lignite torba	55	Alberghi e ristoranti
11	Estr. idrocarburi, serv. conn.	60	Trasp. terrestri, condotte
12	Estr. uranio e torio	61	Trasp. per vie d'acqua
13	Estr. min. met.	62	Trasp. aerei
14	Altre attività estrattive	63	Att. ausiliarie dei trasporti
15	Ind. alimentari e bev.	64	Poste e telecomunicazioni
16	Industria del tabacco	65	Attività finanziarie
17	Industria tessile	66	Assicurazioni
18	Conf. vestiario e pellicce	67	Servizi ausiliari
19	Industria cuoio e calzature	70	Attività immobiliari
20	Ind. legno e prod. in legno	71	Nol. macchinari senza oper.
21	Industria carta e cartone	72	Informatica
22	Editoria stampa riprod.	73	Ricerca e sviluppo
23	Cokeria, raffinazione petrolio	74	Altre attività professionali
24	Industria chimica	75	Pubblica amm.; difesa
25	Fa. art. gomma e mat. plast.	80	Istruzione
26	Fa. altri prod. min. non met.	85	Sanità e servizi sociali
27	Prod. metalli	90	Smaltimento rifiuti e acque
28	Fa. prodotti in metallo	91	Attività organ. associative
29	Fa. macch. e app. mecc.	92	Att. ricreative, culturali
30	Fa. macch. ufficio e inf.	93	Servizi personali
31	Fa. macch. e app. el. nca		
32	Fa. app. radiotelevisivi Fa. app. med. e di		
33	precisione		
34	Fa. autov. rimorchi acc.		
35	Fa. altri mezzi di trasporto		
36	Fa. mobili, ind. diverse		
37	Recupero e riciclaggio		
40	Prod. e distr. energia e gas		
41	Raccolta e distr. acqua		
45	Costruzioni		
50	Commercio e ripar. autov.		
51	Ci. e ic.		

Sono state evidenziati i rami che compongono in proporzioni diverse alle attività turistiche secondo la metodologia OCSE.

Membri gruppo di accompagnamento

Cognome	Nome	Indirizzo	Località
Forni	Marzio	Albergo Hôtel Forni Minotel	Airolo
Frapolli	Giovanni	GrossAlp SA	Bosco Gurin
Tresoldi	Umberto	Consiglio Amministrazione Cardada impianti turistici SA	Locarno
Pellegrini	Felice	Funicolare Monte San Salvatore	Lugano-Paradiso
Muheim	Ferdinand	Sindaco Andermatt	Andermatt
Guglielmini	Gabriele	Ticinocard SA	Riazzino
Ryser	Daniele	Regione Malcantone	Agno
Solari	Cristina	SEREC: associazione svizzera di servizio e consulenza alle regioni	Tesserete
Stinca	Giuseppe	Ticino Turismo	Bellinzona
Cima	Tarcisio	Ufficio regionale di montagna	Bellinzona
Amonini	Edy	La Posta svizzera autopostale	Giubiasco
Gianella	Maria Rosa	Comune di Prugiasco	Prugiasco